

**ESTUDIO PROSPECTIVO: LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI
EN EL HORIZONTE DEL AÑO 2024, UNA PROPUESTA DE ESCENARIOS**

JHONATAN REYES ROSERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016**

**ESTUDIO PROSPECTIVO: LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI
EN EL HORIZONTE DEL AÑO 2024, UNA PROPUESTA DE ESCENARIOS**

JHONATAN REYES ROSERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

DIRECTOR: MBA. BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2016

Nota de Aceptación:

El presente Trabajo de Grado fue aprobado
por el Director del Programa de
Administración de Empresas de la
Universidad del Valle, por el Director del
Trabajo de Grado y por el Jurado
Evaluador.

Director Programa Académico de Administración de Empresas

Director Trabajo de Grado

Firma de Jurado Evaluador

Santiago de Cali, 07 de Marzo de 2016

DEDICATORIA

A mi familia, que aunque pequeña no le falta cariño. A mi mujer, por el tiempo valioso que perdimos, pero que seguramente recuperaremos. A mi hija, porque su sonrisa es una bocanada de aire fresco.

Jhonatan Reyes Rosero

“Remar fuerte no sirve si el barco navega por el camino equivocado”

Kenichi Ohmae. Estratega japonés.

AGRADECMIENTOS

Después de un proceso de tantos años, de tantas personas y de tantas experiencias, necesariamente se deben dar agradecimientos a los que directa e indirectamente colaboraron para que fuera posible, no sólo este trabajo, sino el proceso de formación profesional.

En primera medida, agradecer al profesor Benjamín Betancourt Guerrero por dirigir este proyecto, aportando su experiencia y conocimientos que fueron de vital importancia. A los miembros del equipo de trabajo del profesor Betancourt: Rosalía Valdés, Alexandra Ruíz y Emilio Corrales, quienes siempre estuvieron prestos a ayudarme cuando lo necesitara.

Debo agradecer a la comunidad académica de la Universidad Libre – Seccional Cali, que nos brindó tiempo y espacios para aplicar las herramientas, especialmente a los directivos que procuraron que la labor investigativa se desarrollara de la mejor manera.

A los docentes, compañeros y amigos que formaron parte de mi proceso educativo. A mi compañera, amiga y mujer, Kiusty De León, porque sin su apoyo esto no hubiera sido posible y a mi hija, Eileen Reyes De León, por convertirse en la más poderosa motivación. Agradezco a mi madre y a mi hermano por preocuparse y esperar siempre lo mejor para mí. A Sara Sánchez y Sally De León, cuya ayuda fue indispensable en el tramo final de este proyecto.

A mis compañeros de clase, con los que compartí muchos momentos y de los cuales pude aprender valiosas cosas. A muchos de los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración, porque propiciaron en mí el amor por la carrera y fomentaron mi interés por la investigación.

A la Universidad del Valle, porque más que un alma mater, se convirtió en un segundo hogar.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	3
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.1.2 Identificación del problema.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3.1 Justificación teórica.....	14
1.3.2 Justificación metodológica.....	15
1.3.3 Justificación práctica.....	15
1.4 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	15
1.4.1 Estudios de Futuro.....	16
1.4.2 Pensamiento estratégico y a largo plazo	20
1.4.3 Planeación estratégica.....	21
1.4.4 Tendencias	24
1.4.5 Prospectiva.....	25
1.4.6 Escenarios.....	32
1.5 ESTADO DEL ARTE	36
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	37
1.6.1 Tipo de investigación.....	37
1.6.2 Método de investigación.....	38
1.6.3 Herramientas metodológicas.....	39
2. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI	47
2.1 HISTORIA	47
2.2 MISIÓN	56

2.3 VISIÓN	57
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	57
2.5 LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI EN CIFRAS	59
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	62
3.1 CARACTERIZACIÓN DE SANTIAGO DE CALI.....	62
3.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	71
3.3 VARIABLES CLAVE DEL ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI	89
4. CONSULTA A LOS ACTORES	100
4.1 LLUVIA DE IDEAS	100
4.2 ÁBACO DE REGNIER	101
4.2.1 Directivos	107
4.2.2 Funcionarios	116
4.2.3 Profesores.....	126
4.2.4 Egresados.....	135
4.2.5 Estudiantes.....	139
5. ANÁLISIS DE TENDENCIAS	153
5.1 DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA.....	154
5.2 DIMENSIÓN: RECURSOS ECONÓMICOS	155
5.3 DIMENSIÓN: BIENESTAR UNIVERSITARIO	156
5.4 DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL ENTORNO	157
5.5 DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y TIC'S	158
5.6 DIMENSIÓN: ESTUDIANTES	159
5.7 DIMENSIÓN: PROFESORES.....	160
5.8 DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	161
5.9 DIMENSIÓN: DESARROLLO ACADÉMICO - CURRICULAR	162
5.10 DIMENSIÓN: EGRESADOS	163
5.11 INTERPRETACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS.....	164
6. ESCENARIOS.....	168
6.1 ESCENARIO OPTIMISTA.....	168

6.2 ESCENARIO TENDENCIAL	169
6.3 ESCENARIO PESIMISTA	171
6.4 ESCENARIO APUESTA	172
7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	175
8. CONCLUSIONES	179
9. RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA.....	182
ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Población Total de Cali 1985-2019. Estimaciones y proyecciones.....	64
Gráfico 2. PIB real de Cali y crecimiento (1990 - 2007)	66
Gráfico 3. Participación porcentual de los tres grandes sectores y construcción en el Valor Agregado de Cali (2007).....	68
Gráfico 4. Deserción por nivel de formación académica: 2012.....	83
Gráfico 5. Percepción del presente de Infraestructura para los Directivos.....	107
Gráfico 6. Percepción del futuro de Infraestructura para los Directivos.....	107
Gráfico 7. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Directivos .	108
Gráfico 8. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Directivos	108
Gráfico 9. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Directivos	108
Gráfico 10. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Directivos.	109
Gráfico 11. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Directivos	109
Gráfico 12. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Directivos	110
Gráfico 13. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Directivos.....	110
Gráfico 14. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Directivos.....	111
Gráfico 15. Percepción del presente de Estudiantes para los Directivos.....	111
Gráfico 16. Percepción del futuro de Estudiantes para los Directivos.....	112
Gráfico 17. Percepción del presente de Profesores para los Directivos.....	112
Gráfico 18. Percepción del futuro de Profesores para los Directivos.....	113
Gráfico 19. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Directivos	114
Gráfico 20. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Directivos	114
Gráfico 21. Percepción del presente Desarrollo Académico - Curricular para los Directivos	115
Gráfico 22. Percepción del futuro Desarrollo Académico - Curricular para los Directivos	116
Gráfico 23. Percepción del presente de Infraestructura para los Funcionarios.....	116
Gráfico 24. Percepción del futuro de Infraestructura para los Funcionarios.....	117
Gráfico 25. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Funcionarios	117

Gráfico 26. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Funcionarios	117
Gráfico 27. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Funcionarios	118
Gráfico 28. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Funcionarios	118
Gráfico 29. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Funcionarios	119
Gráfico 30. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Funcionarios	120
Gráfico 31. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Funcionarios.....	120
Gráfico 32. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Funcionarios.....	121
Gráfico 33. Percepción del presente de Estudiantes para los Funcionarios.....	121
Gráfico 34. Percepción del futuro de Estudiantes para los Funcionarios.....	122
Gráfico 35. Percepción del presente de Profesores para los Funcionarios	122
Gráfico 36. Percepción del futuro de Profesores para los Funcionarios.....	123
Gráfico 37. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Funcionarios	123
Gráfico 38. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Funcionarios	124
Gráfico 39. Percepción del presente de Desarrollo Académico - Curricular para los Funcionarios	125
Gráfico 40. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para los Funcionarios	125
Gráfico 41. Percepción del presente de Infraestructura para los Profesores.....	126
Gráfico 42. Percepción del futuro de Infraestructura para los Profesores.....	126
Gráfico 43. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Profesores.....	127
Gráfico 44. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Profesores...	127
Gráfico 45. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Profesores	127
Gráfico 46. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Profesores	128
Gráfico 47. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Profesores	128
Gráfico 48. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Profesores.....	129
Gráfico 49. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Profesores.....	130
Gráfico 50. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Profesores.....	130
Gráfico 51. Percepción del presente de Estudiantes para los Profesores.....	131

Gráfico 52. Percepción del futuro de Estudiantes para los Profesores	131
Gráfico 53. Percepción del presente de Profesores para los Profesores.....	132
Gráfico 54. Percepción del futuro de Profesores para los Profesores.....	132
Gráfico 55. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Profesores.....	133
Gráfico 56. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Profesores	133
Gráfico 57. Percepción del presente de Desarrollo Académico - Curricular para los Profesores.....	134
Gráfico 58. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para los Profesores.....	135
Gráfico 59. Percepción del presente de Infraestructura para los Egresados	135
Gráfico 60. Percepción del futuro de Infraestructura para los Egresados.....	136
Gráfico 61. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Egresados	136
Gráfico 62. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Egresados	137
Gráfico 63. Percepción en el presente de Desarrollo Académico - Curricular para los Egresados.....	137
Gráfico 64. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para los Egresados.....	138
Gráfico 65. Percepción del presente de Egresados para los Egresados	138
Gráfico 66. Percepción del futuro de Egresados para los Egresados	139
Gráfico 67. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 1).....	140
Gráfico 68. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 2).....	140
Gráfico 69. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 3).....	140
Gráfico 70. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 1)	141
Gráfico 71. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 2)	141
Gráfico 72. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 3)	141
Gráfico 73. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 1).....	142
Gráfico 74. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 2).....	142
Gráfico 75. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 3).....	142

Gráfico 76. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 1).....	143
Gráfico 77. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 2).....	143
Gráfico 78. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 3).....	143
Gráfico 79. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Estudiantes	144
Gráfico 80. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Estudiantes	145
Gráfico 81. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 1).....	145
Gráfico 82. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 2).....	146
Gráfico 83. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 3).....	146
Gráfico 84. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 1)	147
Gráfico 85. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 2)	147
Gráfico 86. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 3)	148
Gráfico 87. Percepción del presente de Estudiantes para los Estudiantes (Grupo 1)	148
Gráfico 88. Percepción del presente de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 2)..	149
Gráfico 89. Percepción del presente de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 3)..	149
Gráfico 90. Percepción del futuro de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 1).....	150
Gráfico 91. Percepción del futuro de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 2).....	150
Gráfico 92. Percepción del futuro de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 3).....	150
Gráfico 93. Percepción del presente de Profesores para Estudiantes.....	151
Gráfico 94. Percepción del futuro de Profesores para Estudiantes	151
Gráfico 95. Percepción del presente de Desarrollo Académico - Curricular para Estudiantes.....	152
Gráfico 96. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para Estudiantes.....	152
Gráfico 97. Diagrama de Barras de Infraestructura	154
Gráfico 98. Diagrama de Barras de Recursos Económicos	155
Gráfico 99. Diagrama de Barras de Bienestar Universitario.....	156
Gráfico 100. Diagrama de Barras de Relación con el Entorno.....	157
Gráfico 101. Diagrama de Barras de Gestión del Conocimiento Investigación y TIC's	158

Gráfico 102. Diagrama de Barras de Estudiantes.....	159
Gráfico 103. Diagrama de Barras de Profesores.....	160
Gráfico 104. Diagrama de Barras de Estructura Organizacional.....	161
Gráfico 105. Diagrama de barras Desarrollo Académico - Curricular.....	162
Gráfico 106. Diagrama de Barras de Egresados	163

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Complemento entre planeación estratégica y pensamiento estratégico.....	23
Tabla 2. Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva	31
Tabla 3. Ventajas y desventajas del método de escenarios.....	35
Tabla 4. Informe Global Universidad Libre - Seccional Cali a 2014.....	61
Tabla 5. Participación del Valor Agregado municipal por actividad económica en el PIB de Cali.....	67
Tabla 6. Instituciones de Educación Superior principales, según su carácter, 2014.	74
Tabla 7. Instituciones con Acreditación de Alta Calidad, 2014.....	75
Tabla 8. Tasa neta y tasa bruta de matrícula en el sistema educativo colombiano, 2010 (%)	76
Tabla 9. Matrícula total instituciones y porcentaje de participación según nivel de formación 2010 - 2013	78
Tabla 10. Matrícula total por sector 2005 - 2013	80
Tabla 11. Tasas de crecimiento de la matrícula por sector 2005 - 2013	81
Tabla 12. Oferta de programas académicos por nivel de formación 2014.....	81
Tabla 13. Tasa de deserción anual 2005 - 2013.....	82
Tabla 14. Docentes según máximo nivel de formación.....	84
Tabla 15. Docentes según dedicación.....	84
Tabla 16. Gasto público y privado en educación superior como porcentaje del PIB	86
Tabla 17. Análisis de las principales variables que afectan el sistema prospectivo de la Universidad Libre - Seccional Cali.....	89
Tabla 18. Resumen de variables y abreviaciones del sistema prospectivo.....	102
Tabla 19. Tendencias de la dimensión Infraestructura.....	154
Tabla 20. Tendencias de la dimensión Recursos Económicos.....	155
Tabla 21. Tendencias de la dimensión Bienestar Universitario	156
Tabla 22. Tendencias de la dimensión Relación con el Entorno	157
Tabla 23. Tendencias de la dimensión Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's.....	158
Tabla 24. Tendencias de la dimensión Estudiantes.....	159
Tabla 25. Tendencias de la dimensión Profesores.....	160
Tabla 26. Tendencias de la dimensión Estructura Organizacional.....	161
Tabla 27. Tendencias de la dimensión Desarrollo Académico - Curricular.....	162
Tabla 28. Tendencias de la dimensión Egresados.....	163
Tabla 29. Resumen de las valoraciones de tendencias	164

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Árbol genealógico de los estudios de futuro	18
Ilustración 2. Vías de aproximación al futuro.....	19
Ilustración 3. El triángulo griego de Michel Godet.....	30
Ilustración 4. Metodología para construcción de escenarios Universidad Libre – Seccional Cali.....	40
Ilustración 5. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica.....	41
Ilustración 6. Estructura general de la Universidad Libre.....	58
Ilustración 7. Estructura seccional de la Universidad Libre.....	59
Ilustración 8. Etapas educativas de los jóvenes entre 15 y 24 años	79
Ilustración 9. Propuesta de interrelación de variables con tendencia positiva.....	166

INTRODUCCIÓN

Si se reconoce el momento histórico que atraviesa la sociedad y se visualiza a las Organizaciones¹ como la fuerza articuladora del desarrollo humano, se puede comprender la importancia de destinar esfuerzos a los ejercicios de prospectiva, es decir, a tratar de entender lo que puede suceder y cómo construir ese posible mañana; o como mejor lo explica Francisco Mojica, la prospectiva “desea ayudarnos a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos como persona, como organización y como país”². La educación es un sector de altísima complejidad, donde concurren variables de tipo políticas, económicas y sociales, que incide directamente en el desarrollo de las personas y las comunidades; a su vez, la educación superior cuenta con dichas características, pero con un agravante, ayuda a generar el nuevo conocimiento. Dicha condición incita a que los países la promuevan y fortalezcan, representando un elemento que puede incrementar o cerrar la brecha de conocimiento, ciencia y tecnología entre las naciones.

En Colombia, la educación superior es un universo propio donde conviven diversos tipos de instituciones que prestan el servicio (privadas, públicas o mixtas), con un total aproximado para 2014 de 2,2 millones de estudiantes matriculados y un presupuesto que ascendía a los 2 billones de pesos. Estas cifras no son menores y considerando el gran impacto de la educación superior en una sociedad, analizar cómo una institución de educación superior se ubica en el sistema, identifica su entorno y se plantea el reto de construir su futuro, resulta una tarea sumamente interesante y enriquecedora.

Para el caso de esta monografía, se pretende analizar a la Universidad Libre – Seccional Cali, que mediante el uso de una metodología prospectiva buscó afrontar algunos de los retos identificados en su entorno. Por tal motivo, este trabajo inicia identificando distintas problemáticas y retos del sector de la educación superior, se analiza a la institución en cuestión, definir variables del sistema y mediante la aplicación de herramientas prospectivas, establecer las tendencias del sistema, diseñar escenarios y proponer lineamientos estratégicos que colaboren al buen desarrollo de la institución de cara al año 2024.

¹ Organizaciones entendidas no sólo como empresas, sino como fundaciones, agremiaciones, entidades y organismos estatales y paraestatales que de una forma u otra conjugan esfuerzos para lograr algún objetivo.

² MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. En: Revista Med. Julio, 2006. Vol 14. no 1. p. 131.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema

La educación siempre va a ser un tema de interés prioritario para cualquier sociedad, pues como lo señalan Bruns, Mingat y Rakotomalala³, la educación se concibe como uno de los instrumentos más importantes con que cuentan las naciones para reducir la pobreza y la inequidad, afirmar las bases para el crecimiento económico sustentable, construir sociedades democráticas, economías dinámicas y competitivas a nivel global. Se tiene entonces, que la educación es la clave para crear, captar, adoptar, aplicar y divulgar el conocimiento. A lo anterior, se puede añadir algo que señala el reconocido profesor Noam Chomsky: “La educación tiene un valor por sí misma, independientemente del impacto que tenga en la sociedad, tiene un valor porque ayuda a crear seres humanos mejores; después de todo, a eso es para lo que debe servir un sistema educativo”⁴.

En este sentido, como lo señala el CESU⁵, la educación superior es un patrimonio de todos los colombianos, que mayoritariamente la consideran como un tema de alta relevancia y que se ha convertido en una aspiración para toda la sociedad. La educación superior se debe consolidar como un derecho para la sociedad colombiana, de modo que se convierta en herramienta transformadora que permita la construcción de una Nación justa, digna y solidaria; manteniendo su eje principal de impacto en el ser humano y el desarrollo de sus dimensiones,

³ BRUNS, Barbara, MINGAT, Alain y RAKOTOMALALA, Ramahatra. Achieving universal primary by 2015. A chance for every child. Washington, D.C.: The World Bank, 2003. p. 1.

⁴ CHOMSKY, Noam. The Purpose of Education. Learning Without Frontiers. [En línea] 1 de Febrero de 2012. [Citado el: 15 de Abril de 2014.]
<http://www.learningwithoutfrontiers.com/2012/02/noam-chomsky-the-purpose-of-education/>

⁵ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. 2014. pág. 22.

coadyuvando a cerrar la brechas en materia de equidad social, mejorar las condiciones de competitividad y vivir en armonía.

Después de resaltar que la educación superior es preponderante para el desarrollo de cualquier sociedad, de identificar que el mundo vive una etapa que se puede denominar como la “Era de las Organizaciones”⁶ y que se vive un momento de constantes cambios, como indica Didriksson, “hacia una sociedad dominada por las tecnologías y los conocimientos”⁷; conviene reconocer que Colombia “cuenta con un sistema de educación superior que aunque consolidado estructural, normativa y organizativamente, se halla desarticulado”⁸. El reto está propuesto, pues si se quiere un país justo y próspero, se necesita una “educación articulada de la básica y media a la terciaria y superior, pasando por la investigación aplicada”⁹, que incluya, reflexione y adopte, como señala Edgar Morin en el documento del CESU, “los conceptos de equidad y justicia”¹⁰. Bajo esta idea se deben articular las universidades como generadoras de conocimiento, para que puedan responder al gran compromiso de impulsar los procesos de desarrollo en el país a través de la formación, la investigación y la extensión.

Se tiene entonces, que “el siglo XX ha derruido totalmente la predictividad del futuro como extrapolación del presente y ha introducido vitalmente la incertidumbre sobre nuestro futuro”¹¹; por lo cual surge la necesidad de que las organizaciones, en este caso las universidades, revisen su historia, analicen su presente y se impongan el reto de empezar a planear su futuro, pues como plantea

⁶ BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. 3 Ed. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 2002. p.19.

⁷ DIDRIKSSON TAKAYANAGUI, Axel. Tendencias de la Educación Superior al Fin de Siglo: Escenarios de cambio. En: América Latina 2020, Escenarios, Alternativas, Estrategias. [aut. libro] LÓPEZ SEGRERA, Francisco y FILMUS, Daniel. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2000. p. 153

⁸ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. [ed.] Carlos Mario Lopera. 2014. pág. 24

⁹ *Ibíd.*, p. 7

¹⁰ *Ibíd.*, p. 8

¹¹ *Ibíd.*, p. 10

Morin en el texto del CESU, “nos hemos educado aceptablemente bien en un sistema de certezas, pero nuestra educación para la incertidumbre es deficiente”¹².

En el contexto de la educación superior colombiana: de alta complejidad política, con dificultades financieras, con brechas todavía considerables en acceso y equidad; se desenvuelve una organización con más de 100 años de historia, pero con 92 años de haber sido fundada: La Universidad Libre. Y para el caso de esta investigación, se va a enfocar únicamente en la Universidad Libre – Seccional Cali, que se concibe en el ocaso de los años 50's y comienza a funcionar en el año de 1971. Sobre esta institución se debe reconocer su larga tradición en la educación superior colombiana, pero no se puede desconocer la alta competencia que halla en el sector de la educación privada y los enormes retos que se vislumbran en su futuro para seguir consolidada como una institución relevante en la región y en el país.

Cabe señalar que la etapa actual de la economía ha sido denominada como la era de “la economía global, basada en el conocimiento y motorizada por la innovación, que conjuga un formidable potencial destructivo y con la inestabilidad multiplicada”¹³; por lo cual resulta acertado recordar que las universidades son entidades que gozan de un amplio grado de discrecionalidad¹⁴, que durante muchos años en América Latina se ha evidenciado una expansión de la enseñanza superior privada¹⁵ y que se puede identificar cómo el aumento de la financiación resulta imprescindible para el éxito de la gestión (especialmente para las universidades públicas), mientras se advierte entre algunos gobiernos la tendencia a reducir el peso de la enseñanza superior en el gasto público¹⁶. La educación superior, constituye un panorama de constantes cambios que obligan a las Universidades a replantearse sus perspectivas para poder afrontar los desafíos del futuro, para lo cual conviene pensar respecto a cuáles son las principales problemáticas que la Universidad Libre – Seccional Cali, debe considerar para definir su rumbo, para realizar su planeación a largo plazo. Ante esta interrogante,

¹² Loc. Cit.

¹³ AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. 2000. La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas. Primera Ed. México: Unión de Universidades de América Latina -UDUAL-, 2000. p. 3

¹⁴ *Ibíd.*, p. 151

¹⁵ *Ibíd.*, p. 136

¹⁶ *Ibíd.*, p. 149

se desarrollará una respuesta más completa, pero como primera medida, vale la pena reflexionar frente a lo enunciado por Arocena y Sutz en su texto sobre la Universidad Latinoamericana del Futuro.

Considerando que “los sistemas de educación superior carecen de una adecuada arquitectura o diseño organizacional”¹⁷, la gobernanza universitaria debería tomar una mayor trascendencia, pues como señala Brunner, en el plano de la gestión, “el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil”¹⁸. Sumado a esto, de acuerdo a Arocena y Sutz, “calidad, financiamiento, flexibilidad curricular, equidad, pertinencia y eficiencia interna, son las principales carencias más frecuentemente señaladas por agentes internos y externos a las instituciones”¹⁹.

Dicho esto, conviene cavilar sobre otras dificultades que enfrentan los sistemas de educación superior y especialmente las universidades, pues resultan problemas de larga data, pero que de una u otra manera no han podido ser resueltos, sino en algunos casos menguados.

Arocena y Sutz²⁰ señalan algunos elementos de la educación superior que obligan a pensar cambios y que se pueden enmarcar en unos aspectos determinantes como la actual relevancia de la evaluación (tanto interna como la de agentes externos)²¹, que se convirtió en necesidad para el Estado, en un contexto de “masificación de la educación superior, la escasez de recursos y la aceleración del desarrollo tecnológico”²²; pese a esto, persiste la resistencia para adaptarse a estos cambios, fundados en la poca legitimidad del estado para evaluar y se plantea que “las

¹⁷ *Ibíd.*, p. 81

¹⁸ BRUNNER, José Joaquín. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *En*: Revista de Educación, 2011. no. 355. p. 138.

¹⁹ AROCENA, Rodrigo y Sutz, Judith. *Op. cit.*, p. 92

²⁰ *Ibíd.*, p. 112

²¹ Esto es especialmente evidente con los procesos de acreditación que voluntariamente adoptan las Instituciones de Educación Superior -IES-.

²² AROCENA, Rodrigo y Sutz, Judith. *Op. cit.*, p. 112

universidades deberían asumir el compromiso de elevar los niveles de calidad a través de mecanismos de autoevaluación”²³. Indican también los investigadores uruguayos, que desde hace tiempo se observa que “la balanza en el juego de la oferta y demanda de educación va a estar inclinada hacia los que demandan educación, más que a favor de los que ofrecen el producto del conocimiento, las instituciones educativas”²⁴; entendiendo los riesgos implícitos de la aparición del concepto de “‘mercado educativo’, como eje articulador de los diversos elementos que configuran las relaciones educación/sociedad”²⁵, tales como la búsqueda de resultados a corto plazo y que los estudiantes no tengan claridad sobre el conocimiento que les conviene. Esto último, consecuencia directa de la falta de visión a largo plazo que han mostrado las universidades, por lo cual “existe mayor confianza en el criterio de los demandantes sobre la educación que se necesita en el presente coyuntural”²⁶.

Es pertinente repasar los desafíos que enfrentan las universidades (para el caso de esta investigación se observa desde la perspectiva de la educación privada), pues como mencionan Arocena y Sutz²⁷, en definitiva, los programas de formación, pese a que intentan integrar la preparación para la formación continua, han sido concebidos más bien de una manera estática que de una manera dinámica o que consideren realmente la evolución. Pese a que se evidencia un crecimiento importante en el acceso a la educación superior o terciaria, se debe recordar que persisten grandes carencias en el acceso a los niveles anteriores de la enseñanza (básica y media)²⁸. Se considera que en términos generales, para el caso latinoamericano, la contribución del sector educativo privado al conocimiento avanzado es en conjunto, bastante reducida, pues muchas de estas instituciones tienen orientación a “carreras de poco riesgo” como las tradicionales y las tareas complejas de investigación y posgrado han sido dominadas por el sector público, con un débil desarrollo de la actividad de investigación en el sector de educación superior privado²⁹. La relevancia de lo que se investiga y se enseña aparece con

²³ *Ibíd.*, p. 114

²⁴ *Ibíd.*, p. 134

²⁵ *Loc. Cit.*

²⁶ *Ibíd.*, p. 135

²⁷ *Ibíd.*, p. 79

²⁸ *Ibíd.*, p. 86

²⁹ *Ibíd.*, p. 91

diversos matices para cada caso. De acuerdo a lo extraído del texto de los académicos rioplatenses³⁰, 'la agenda reconocida' de cuestiones problemáticas que identificaron en el año 2000, no difiere significativamente de las que se evidencian en los sistemas de educación latinoamericanos en la actualidad, incluyendo el caso de interés para este trabajo que es el colombiano; englobada en tres temas en los que se deben concentrar los intentos para realizar cambios sustanciales en los sistemas de educación superior: **financiamiento; relación con el sector productivo;** y el **incremento de la eficiencia vía evaluación y acreditación**. Los dos últimos aspectos tienen incidencia directa para la universidad en estudio.

Para dar mejor forma a estos planteamientos, resulta apropiado retomar lo esbozado por Carlos Tünnermann³¹, frente a los puntos críticos que presenta la educación superior y las políticas y estrategias que las universidades han desarrollado para adaptarse a los cambios. En cuanto a lo primero, cabe señalar que se abordan tres elementos centrales: **acceso y cobertura**, considerando la poca democratización en cuanto oportunidades de acceso, permanencia y posibilidades de éxito; **financiamiento restringido**, en un contexto donde el Estado es la fuente principal de financiamiento de la educación superior pública y de una parte de la privada, en el que se ha incrementado la matrícula en condiciones de decrecimiento del gasto público y en el que el grueso del presupuesto de las universidades se destina al pago de salarios, mientras que las actividades de enseñanza-aprendizaje ven reducidas sus inversiones; y **pertinencia, equidad y calidad**, teniendo en cuenta las denuncias de sectores estudiantiles, gubernamentales, civiles y productivos, que expresan insatisfacción con relación a la pertinencia y calidad de los egresados, siendo esto último el centro de las preocupaciones si se tiene en cuenta el papel central del conocimiento en la sociedad contemporánea, los fenómenos de la globalización y la competitividad internacional. Por esto, la crisis que enfrenta la educación superior ha sido percibida como una *crisis de calidad*.

Respecto a lo segundo, es decir, las estrategias, el autor señaló ocho de las más destacadas y generalizadas que se vienen implementando en las universidades de la región y que se pueden asociar con lo que ha sido la gestión de la Universidad Libre – Seccional Cali durante los últimos años o con lo que se podría hacer:

³⁰ Ibid., p. 92

³¹ TÜNNERMAN BERNHEIM, Carlos. La declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: una lectura desde América Latina y el Caribe. En: Educación superior y Sociedad. Diciembre, 1999. Vol 10. no 1. p. 15-16

1) La búsqueda y consolidación de nuevas formas de diálogo con las instancias gubernamentales y la sociedad civil; 2) la intensificación de los vínculos con el mundo del trabajo y el sector productivo, público y privado; 3) la introducción de una 'cultura de evaluación' mediante la aceptación de la necesidad de establecer procedimientos de evaluación institucional y acreditación, orientados al mejoramiento de la calidad académica y el perfeccionamiento continuo de la gestión y administración; 4) la adopción de la planificación estratégica; 5) la introducción de la 'cultura informática' y de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, así como diversas modalidades de educación a distancia; 6) la diversificación de las fuentes de financiamiento a través de la suscripción de contratos de servicios con entes públicos y empresas privadas; la realización de proyectos de investigación y desarrollo bajo el sistema de riesgos compartidos; la creación de fundaciones y empresas universitarias y la instalación de parques tecnológicos e incubadoras de empresas; 7) el impulso a la investigación sobre la propia educación superior y su problemática, y 8) la reorientación de la cooperación regional e internacional privilegiando la formación de redes académicas y la integración regional y subregional de los sistemas de educación superior, con el fin de fortalecer los programas de posgrado y de investigación, consolidar la masa crítica de recursos de alto nivel y ampliar los espacios académicos.³²

Con relación a lo mencionado, aparece otra arista que debe ser tomada en cuenta y es la del escenario actual de globalización como ambiente propicio de las disparidades y factores adversos que impactan la calidad de los sistemas de educación superior, donde la profesión universitaria no tiene un adecuado estatus económico y social; que como señala López Segre, produce la "fuga de cerebros" de personal altamente calificado que emigra a los países desarrollados reforzando el círculo vicioso de la dependencia y el atraso"³³.

Frente a lo planteado, se debe reconocer la gran complejidad del sistema en el que está inmersa la Universidad Libre – Seccional Cali, en el que necesariamente se deben examinar diversos elementos, desde una perspectiva de análisis holística y no simplemente como la suma de las partes. Para entender los problemas estructurales que atañen a los sistemas e instituciones de educación superior, adaptar (en alguna medida) las estrategias planteadas por Tünnermann y cumplir la ardua labor de definir los lineamientos estratégicos para afrontar el turbulento

³² Ibíd., p. 16-17

³³ LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Escenarios Mundiales de la Educación Superior. Primera Ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales -CLACSO-, 2006. pág. 40

futuro que se avecina, la institución debe reconocerse en lo que cataloga Mojica³⁴ como, una visión “voluntarista” para los estudios de futuro, que busca construir el futuro (más que intentar pronosticarlo) mediante las decisiones que se toman, con el propósito de hacer que en el futuro ocurra lo que más convenga a la universidad.

En ese orden de ideas, surge como una necesidad para la Universidad Libre - Seccional Cali, fortalecerse en una de las estrategias que plantea Tünnermann con relación a la adopción de la planificación estratégica, como forma de organizarse adecuadamente para asumir lo que señala López Segrera³⁵, como la clara vocación de servicio a lo público que deben tener las instituciones de educación superior, como medio para responder a la sociedad. En lo que concierne al tema de la planificación estratégica y prospectiva, la institución en cuestión tiene un desarrollo relativamente nuevo, con un precedente directo en el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005-2014, que como señala la Universidad Libre³⁶, se constituyó como el primer gran esfuerzo por desarrollar un plan estratégico de desarrollo, que se empezó a gestar desde la década de los noventas, cuando la Universidad Libre aceptó la necesidad de proyectar el futuro de la institución y empezó a materializar esfuerzos por lograrlo. Con el fin de ‘construir el futuro’, resulta pertinente para la Universidad Libre - Seccional Cali, realizar un estudio que ayude a interpretar los “futuros posibles o ‘futuribles’”³⁷, para llegar a adoptar, lo que señala Joya en su estudio: “un perfil más flexible y dinámico, capaz de articularse a los cambios rápidos propios de su entorno... (donde se visualicen) sus procesos de planeación estratégica e institucional al largo plazo, involucrando

³⁴ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. El dilema entre pronosticar y construir el futuro. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 1. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.]
<http://www.franciscomojica.com/articulos/pronconstrfut.pdf>

³⁵ LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Op. cit., p. 37

³⁶ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 01 (14 de Diciembre de 2005). Por el cual se adopta y se aprueba el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005-2014. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2005. no. 01. p. 72. [En línea] 14 de Diciembre de 2005. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.]
<http://www.unilibresoc.edu.co/portal/images/pdf/acuerdos/acdo.%2001-05%20pidi.pdf>

³⁷ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Op. cit., p. 5.

mediante los lineamientos metodológicos que provee la prospectiva, la fundamentación básica para orientar este proceso”³⁸.

Para concluir esta sección, conviene señalar lo mencionado por Díaz Barriga en el texto “Financiamiento y Gestión de la Educación Superior en América Latina”, como perfil de una institución de educación superior que pueda responder a las diversas demandas del entorno:

En el nivel institucional las demandas de la gestión son variadas. Se requiere mantener un alto grado de pertinencia y adaptabilidad ante las complejas condiciones políticas, económicas y sociales de la región; tener estructuras de gestión eficientes en estrecha relación con las necesidades académicas; y contar con procesos flexibles y simplificados y, en las instituciones de grandes dimensiones, con procesos y estructuras de descentralización.³⁹

1.1.2 Identificación del problema

En la sección anterior, se ha descrito con cierto nivel de profundidad el panorama que afronta la educación superior, y para el interés de esta investigación la Universidad Libre - Seccional Cali, en el presente y algunas tendencias que se prevén para el futuro. Por lo tanto resulta pertinente pensar acerca de cómo debería enfrentar la Universidad estos retos, o cuáles de las estrategias presentadas adoptar, para seguirse proyectando como una institución relevante para la ciudad y la región; todo esto mediante un estudio prospectivo que permita tener una visión más acertada de dichos planteamientos.

En ese orden de ideas y con miras a formular unos lineamientos estratégicos, se debe plantear una pregunta que sirva de derrotero para conducir la investigación a buen término. De este modo, se establece que la investigación busca responder la siguiente pregunta:

³⁸ JOYA JOYA, Claudia Patricia. Formulación de lineamientos prospectivos para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Orinoquia, al año 2021. Trabajo de Grado para Optar por el título de Magister en Administración. Arauca: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2014. pág. 18.

³⁹ DÍAZ BARRIGA, Ángel. coord. (1997): Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina, Citado por AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. 2000. La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas. Primera Ed. México: Unión de Universidades de América Latina -UDUAL-, 2000. p. 97

¿Teniendo en cuenta la metodología de estudio prospectivo de escenarios, cuáles son los lineamientos estratégicos que debería considerar la Universidad Libre - Seccional Cali, para proyectarse hacia el año 2024?

Partiendo de este interrogante, se pretende realizar un estudio prospectivo que incluya las principales herramientas para desarrollar la metodología de escenarios⁴⁰; buscando esclarecer las características del entorno de la universidad, conocer las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria y finalmente proponer unos lineamientos estratégicos que permitan a la Universidad Libre - Seccional Cali, seguir posicionándose en la región en el horizonte de 2024.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular el escenario apuesta de futuro para la Universidad Libre - Seccional Cali, en el horizonte del año 2024 y plantear lineamientos estratégicos generales para poder alcanzarlo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar una caracterización de la Universidad Libre – Seccional Cali
- Realizar un análisis del medio ambiente externo para reconocer las características en las que se desenvuelve la Universidad Libre - Seccional Cali.
- Identificar las variables clave del sistema, sistematizar la información recolectada, procesar, priorizar e identificar las tendencias de los datos obtenidos.
- Diseñar escenarios para la Universidad Libre – Seccional Cali.
- Definir los lineamientos estratégicos generales que permitan mejorar la situación actual de la Universidad Libre – Seccional Cali.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo parte de una perspectiva voluntarista de los estudios de futuro que buscan construir el mismo, más que pronosticarlo y vale la pena destacar un planteamiento perspicaz del reconocido ‘prospectivista’ Tomás Miklos cuando

⁴⁰ Diagnóstico y lluvia de ideas; priorización y tendencias; multicriterio; consulta a expertos; formulación de escenario apuesta; y lineamientos estratégicos.

señala que “en tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables”⁴¹; idea que apoya la realización de este tipo de estudios como medio para construir el mejor futuro posible. En términos generales, la presente investigación surge con la intención de ayudar a fortalecer los procesos y dinámicas de planeación estratégica y prospectiva al interior de las organizaciones contemporáneas, con el fin de que puedan asumir adecuadamente los retos y constantes cambios que supondrá una sociedad cada vez más globalizada.

Para el caso de este trabajo, se busca analizar el sector de la educación superior y particularmente a la Universidad Libre-Seccional Cali con el fin de comprender los elementos externos e internos que influyen en el adecuado desarrollo de su gestión, de modo que se puedan identificar tendencias a futuro y plantear lineamientos estratégicos que propicien el cambio.

Revisando la ampliamente detallada relevancia de la educación y en este caso, de la educación superior, se puede señalar que cualquier esfuerzo que realicen las instituciones de educación superior por mejorar su gestión y repercutir positivamente en sus estudiantes y la comunidad podrá ser considerado valioso. Por tal motivo y si se tiene en cuenta que la prospectiva puede aportar a esos procesos de mejoramiento, se puede considerar que este trabajo versa sobre dos temas altamente relevantes y resultaría provechoso para las directivas de la Universidad Libre y para cualquier persona interesada en revisar estudios de futuro aplicados al ámbito de la educación superior.

1.3.1 Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, esta investigación empleará conceptos y herramientas bien definidas para los estudios de futuro, enfocándose en el análisis del sector de la educación superior y la gestión de la Universidad Libre-Seccional Cali, con la expectativa de que este sea un pequeño aporte para que la prospectiva llegue a ser tenida en cuenta en los cursos de pregrado universitarios⁴² y no sea un tema que se aborde únicamente en los cursos de posgrado.

⁴¹ MIKLOS, Tomás. Planeación Prospectiva y Estratégica. En: Encuentro de Estudios Prospectivos (5: 3, 4 y 5 de diciembre de 2002: Guadalajara, México).

⁴² Al menos en cursos o asignaturas complementarias en los pénsums.

1.3.2 Justificación metodológica

Se espera que este trabajo refuerce un enfoque diferente del Ábaco de Regnier para los estudios de prospectiva, teniendo en cuenta que la herramienta se utilizó bajo una idea diferente a la original que consiste en consultar unos cuantos expertos, sino que se buscó utilizar la herramienta para conocer la percepción del mayor número posible de miembros de la comunidad universitaria, aplicándose de manera masiva entre estudiantes, profesores, directivos, funcionarios y egresados. Aunque puedan existir trabajos que usen la herramienta de manera similar, se confía en que este caso muestre cómo se puede procesar semejante cantidad de datos y consolidar la información de una manera que sea comprensible y cumpla con el cometido de trazar tendencias de percepción para cada grupo evaluado.

1.3.3 Justificación práctica

Este trabajo se desarrolló en consonancia con la asesoría que el profesor Benjamín Betancourt Guerrero, director del Grupo de Investigación 'Previsión y Pensamiento Estratégico' de la Universidad del Valle y su equipo de trabajo, estuvieron brindando a la Universidad Libre-Seccional Cali en materia de prospectiva y estructura organizacional; por solicitud expresa de la institución que tiene la firme intención de mejorar sus procesos de planeación y fortalecer su gestión. Este trabajo de grado se alimentó de los avances, discusiones y análisis que el equipo realizó, y a su vez aportó al trabajo del grupo la caracterización de la Universidad Libre-Seccional Cali, en lo referente a su historia y en el procesamiento de información con las herramientas prospectivas. Se espera que ambos trabajos sean insumos para que las directivas de la Seccional tomen medidas efectivas que ayuden a mejorar la gestión de la institución.

Más allá de la justificación que tiene para la Universidad Libre-Seccional Cali la realización de este proyecto, para el autor se constituye como el paso culminante de su carrera profesional y el esfuerzo por haber desarrollado un trabajo de investigación que permitiera fortalecer y enfocar sus conocimientos en una de las tantas áreas que poseen las ciencias administrativas como lo es la planeación estratégica y la prospectiva. Se convierte este trabajo entonces, en un catalizador que permitirá al autor empezar a discernir entre las áreas de profundización que le interesan para su vida académica y laboral.

1.4 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Para empezar, cabe señalar que a diferencia de la estructura tradicional de algunos trabajos de grado, donde el marco conceptual y el marco teórico van por separado,

aquí se ha querido cambiar eso presentando ambos elementos como uno solo. Esto responde a las características de lo que se está estudiando y aplicando, es decir, los estudios de futuro, donde algunos conceptos representan una teoría o tradición de estudios de larga data dentro de los saberes administrativos.

A continuación se presentarán los principales enfoques teóricos y conceptuales en los que se basó esta investigación.

1.4.1 Estudios de Futuro

Conviene pensar en el origen o esencia de la prospectiva, concepto que será analizado a profundidad posteriormente, que surge de la inquietud que el hombre ha mostrado a través del tiempo por saber qué pasará en el futuro. Los investigadores, Tomás Miklos y María Elena Tello⁴³ destacan que el futuro siempre ha sido algo atractivo e intrigante, por lo que el hombre se ha apoyado en artes adivinatorias, magia, premoniciones, predicciones, brujería y un sinnúmero de ritos para poder conocerlo, manipularlo y especialmente cambiarlo. El diccionario de la Real Academia Española⁴⁴, define el futuro como lo que está por venir, idea que se complementa con lo señalado por Javier Medina y Edgar Ortégón, en cuanto a que el futuro es “una categoría mental, no una realidad materializada”⁴⁵; o lo que señalan Miklos y Tello⁴⁶, respecto a que hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe, pero que representa un horizonte vasto y abierto en el que se vierten los ideales y la esperanza para poder imaginar y crear, definido por los mismos autores como el ámbito de la voluntad.

La complejidad que supone pensar sobre algo que no está en el presente y que motiva a las personas a invertir tiempo y esfuerzo por conocerlo, propicia la aparición de los denominados estudios de futuro. Como señalan Medina y Ortégón⁴⁷, éstos son un producto moderno por excelencia que estriban en la

⁴³ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, 2007. pág. 11.

⁴⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición. [En línea] Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001. [Citado desde: Octubre de 2014.] <http://lema.rae.es/drae/>

⁴⁵ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 117.

⁴⁶ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 14.

⁴⁷ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 125.

actitud positiva de la sociedad en cuanto a la aceptación al cambio y al futuro, la creencia en la idea de progreso, la secularización, la fe en la ciencia y el poder tecnológico que se alejan de las visiones místicas, mágicas o conservadoras que se tenían, donde primaba el temor, el azar y la fatalidad. Según Medina y Ortegón⁴⁸, este tipo de estudios emergieron lentamente a principios del siglo XX, consolidándose alrededor de la segunda guerra mundial y tomando una verdadera relevancia en los años sesenta. Dos vertientes de los estudios de futuro se erigían como las más fuertes, la norteamericana con su planeación a largo plazo o *long range planning*, que abocaba a la formalidad, a una base matemática y eminentemente cuantitativa; mientras que la europea, impulsada principalmente desde Francia por Gastón Berger que en 1957 inventó la prospectiva como forma filosófica de ver la realidad desde una orientación hacia el futuro, y por Bertrand de Jouvenel, quien en 1967 planteó la prospectiva como el arte de la conjetura por antonomasia e identificó la necesidad de estudiar los futuros posibles o futuribles, en vez de concentrarse en la predicción de un futuro único⁴⁹ (Ver Ilustración 1). Estas dos vertientes, como aclara Francisco Mojica⁵⁰, serían catalogadas como “determinista”, pues se apoya en hechos para predecir el comportamiento al largo plazo y “voluntarista” porque apela a las decisiones humanas para construir futuro.

Medina y Ortegón⁵¹ destacan el auge que tuvo la prospectiva, pero especialmente la amplia aceptación y difusión que tuvieron sus desarrollos ulteriores con la prospectiva estratégica por un lado, liderada por Michel Godet que se relaciona directamente con la estrategia organizacional y su principal fortaleza fue el desarrollo de una caja de herramientas; y por el otro lado con la previsión humana y social, que lidera Eleonora Barbieri Masini, buscando recuperar la tradición humanista de la prospectiva y que orbita en las temáticas de carácter ético-cultural.

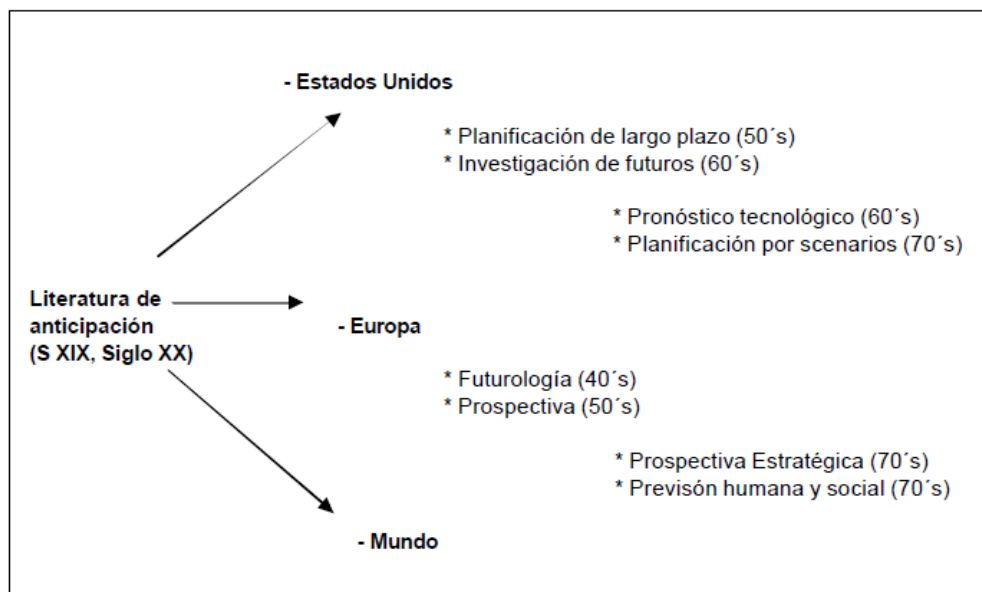
⁴⁸ Loc. cit.

⁴⁹ Ibíd., p. 126.

⁵⁰ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. El dilema entre pronosticar y construir el futuro. Op. cit., p. 1.

⁵¹ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 127.

Ilustración 1. Árbol genealógico de los estudios de futuro



Tomado de: MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 127.

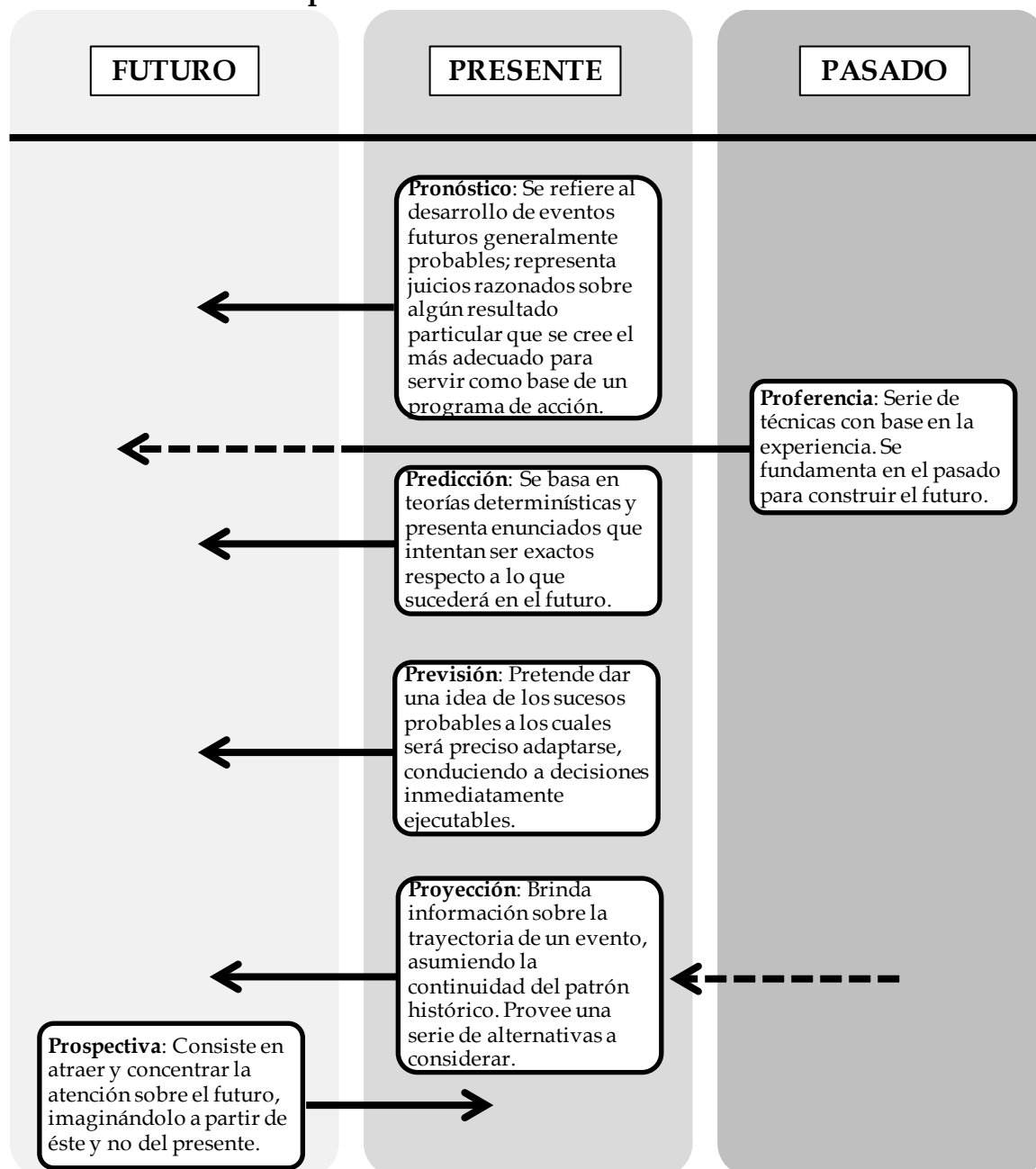
De acuerdo a Roy Amara⁵², los estudios de futuro se conciben con alguno de los siguientes objetivos: identificar y analizar alternativas futuras; determinar el grado de incertidumbre asociado a cada opción futura; identificar áreas clave precursoras de futuros particulares; examinar las implicaciones de una gama de planteamientos hipotéticos; adquirir una mayor comprensión de los procesos de cambio; y agudizar el conocimiento y comprensión sobre nuestras preferencias.

Schwarz definió los estudios de futuro como un "tipo de investigación especialmente creativa, orientada a la exploración del porvenir, con el objeto de proporcionar información relevante, en una perspectiva a muy largo plazo que permita apoyar la toma de decisiones"⁵³. A continuación se presenta la tabla que Miklos y Tello propusieron para resumir los diversos conceptos que se ven involucrados en los estudios de futuro y que se suelen utilizar en la enseñanza de la administración de empresas (y otros saberes):

⁵² AMARA, R. "Probing the future" en J. Fowles (ed) Handbook of Futures Research, Greenwood Press. Connecticut, 1978., Citado por MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 38.

⁵³ Schwarz, Brita, et al., Methods in futures studies, problems and applications, Westview, USA, 1982, p. 4., Citado por MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 37.

Ilustración 2. Vías de aproximación al futuro



Adaptado de: MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, 2007. pág. 41.

Para concluir este punto, vale la pena recordar lo que señalaron Miklos y Tello hace casi 25 años, en cuanto a que “la prospectiva, con su enfoque comprometido,

habrá de dimensionarse como la estructura básica y direccional de los futuros estudios del futuro”⁵⁴.

1.4.2 Pensamiento estratégico y a largo plazo

Pareciera que se presentan dos nociones distintas, pero ciertamente ambos conceptos están íntimamente ligados, puesto que pensar estratégicamente representa necesariamente, un pensamiento a largo plazo. Como apuntan Medina y Ortégón, “el pensamiento a largo plazo es útil para contribuir a la formulación de la visión estratégica de un país, una región o una institución pública”⁵⁵, de manera que se elaboran imágenes estructuradas del futuro para largos periodos de tiempo (diez o más años). Pensar a largo plazo no representa la separación entre la realidad presente y el futuro intangible, puesto que el futuro es ahora y es producto de las acciones del presente⁵⁶.

Estos autores determinan la conexión entre ambas ideas, teniendo en cuenta que “buscan establecer los grandes lineamientos de desarrollo -no los pequeños detalles imposibles de verificar-. Implica así la identificación de una imagen-objetivo y de las rutas para alcanzarla”⁵⁷. Medina y Ortégón complementan que el pensamiento a largo plazo “implica la puesta en marcha de un proceso dinámico y flexible para identificar los objetivos y para perseguir tales objetivos a pesar del cambio del entorno”⁵⁸.

Tomando como referente lo señalado por Alistair Mant, el pensamiento estratégico puede entenderse, en forma general, como la “capacidad para resolver con éxito los problemas en forma individual y colectiva, vale decir, para asumir una tarea de alto nivel de complejidad, tomar decisiones estratégicas con autonomía (o sin una guía o supervisión externa muy cercana) y responsabilizarse por sus resultados en el futuro”⁵⁹.

⁵⁴ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 54.

⁵⁵ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 86.

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 87.

⁵⁷ *Loc. cit.*

⁵⁸ *Loc. cit.*

⁵⁹ Mant, Alistair (1996), Listos para el trabajo. La movilización del talento para manejar el nuevo mundo, en: Manejo de lo desconocido. Creando nuevos futuros, Richard Boot; Jean Lawrance, John

Medina y Ortigón⁶⁰ agregan que en la actualidad, las organizaciones operan en un contexto de incertidumbre, donde la información para tomar decisiones racionales y óptimas es incompleta, debido a la complejidad económica y social del medio, por lo cual el pensamiento estratégico es el modo mediante el cual un “gerente debe gestionar esta incertidumbre, aprender a convivir con ella, en entornos crecientemente inestables, inciertos y de alto nivel de conflicto”⁶¹. Los mismos autores recalcan que el pensamiento estratégico y prospectivo “va más allá de los ejercicios mecánicos de planeación estratégica, pues requiere un razonamiento lógico (coherente y argumentado), creativo, sintético, integrador y crítico”⁶²; aclarando que este tipo de pensamiento se basa en tres tipos de imaginación: lógica, crítica y creativa.

1.4.3 Planeación estratégica

Es necesario iniciar por disgregar el concepto, es decir, aportar ideas sobre lo que es planeación y a qué se refiere con estratégica. Miklos y Tello⁶³ indican la dificultad de definir el término planeación, debido a las numerosas acepciones del mismo en conflicto y los cambios permanentes que presenta. Para no ahondar más en una definición, se toma la planteada por uno de los teóricos más importantes del *management* como Russell Ackoff que en 1970 la definía concretamente como “la toma anticipada de decisiones”⁶⁴; ligando el concepto a la consideración del futuro para tomar cualquier decisión, con el fin de anticiparse a los efectos o consecuencias. Por otra parte, el adjetivo ‘estratégico’, según el diccionario de la Real Academia⁶⁵, denota pertenencia o relación con la estrategia⁶⁶, que es la traza

Morris, Mc Graw Hill, Bogotá., Citado por MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 91.

⁶⁰ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 90.

⁶¹ Loc. cit.

⁶² *Ibíd.*, p. 187.

⁶³ *Ibíd.*, p. 59.

⁶⁴ Ackoff, Russell, A concept of corporate planning, Wiley, New York, 1970, p. 2., Citado por MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 59.

⁶⁵ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición. [En línea] Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001. [Citado desde: Octubre de 2014.] <http://lema.rae.es/drae/>

⁶⁶ Concepto que proviene del ámbito militar

para dirigir un asunto; y que relacionándolo directamente con el pensamiento, se puede entender, tomando lo señalado por Medina y Ortégón, que “se enfoca en examinar la naturaleza, contexto, procesos y factores determinantes de las decisiones estratégicas, las cuales se distinguen de las decisiones rutinarias u operativas”⁶⁷.

Asociada directamente con la planeación a largo plazo, Medina y Ortégón⁶⁸ señalan, que se ha pasado (desde los años cincuenta y sesenta) de un enfoque de extrapolación de tendencias que aspiraba a controlar y colonizar el futuro, esto bajo una visión determinista que creía que la sociedad se desarrollaba de acuerdo a los planes trazados. A partir de los años setenta, la competitividad imperante, nuevas exigencias de calidad y gran cantidad de cambios sociales provocaron que el entorno se volviera volátil y turbulento, por lo cual los ejercicios de planeación eran ejercicios cada vez más difíciles. Esto provocó un error fundamental, que la sabiduría popular alemana describe como “tirar al niño con el agua de bañarlo”⁶⁹, pues diferentes medios relegaron el pasado, desvalorizaron el futuro e hipervalorizaron el presente como referente para la toma de decisiones. Este cambio de mentalidad se evidencia en lo que señalan los investigadores colombianos, con relación a que “los tiempos políticos y económicos se han acortado; esto significa que cada vez es más corto el periodo de tiempo necesario para que un gobernante presente resultados ante sus electores, o un gerente produzca utilidades ante los accionistas”⁷⁰. Los académicos colombianos recalcan que “la planificación debe entenderse como un proceso permanente de conocimiento y gestión de la incertidumbre”

A modo de puente entre el pensamiento estratégico y la planeación estratégica, se acude a la Tabla 1 presentada por Medina y Ortégón⁷¹, donde se determina la complementariedad entre ambas ideas, pues en el contexto actual resulta imperativo entender, pero esencialmente combinar los conceptos. La preocupación

⁶⁷ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 91.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 115.

⁶⁹ Traducido de la locución germánica “*Das kindt mit dem bad vß schittē*” que es una sencilla metáfora que describe a alguien que por negligencia, torpeza o atolondramiento, pierde algo de valor al desprenderse de algo que no lo tiene, como haría quien, al tirar el agua de bañar a un niño, lo arrojara con ella. Tomado de: http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/100/pyc10025_es.htm

⁷⁰ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 116.

⁷¹ *Ibíd.*, p. 91.

por estos temas ha trascendido las disciplinas básicas por las que fueron concebidas como la administración y las matemáticas, para incorporar una serie de conocimientos que enriquecen los temas y los trasladan a un plano interdisciplinar.

Tabla 1. Complemento entre planeación estratégica y pensamiento estratégico

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

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

Tomado de: MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 91.

Miklos y Tello⁷² diferencian la planeación tradicional de la llamada planeación prospectiva⁷³ en cuanto la primera es particularmente retrospectiva. Empero, los autores destacan que la “prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación”⁷⁴. En este sentido, los investigadores mexicanos señalan que la prospectiva es “un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales”⁷⁵. Se puede finalizar este punto, retomando el comentario unificador de Michel Godet cuando señala que “los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos

⁷² MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 62.

⁷³ Según Miklos y Tello, el concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país.

⁷⁴ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 63.

⁷⁵ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 56.

conlleve el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica”⁷⁶.

1.4.4 Tendencias

Según el diccionario de la Real Academia⁷⁷, se entiende como la propensión o inclinación de las cosas hacia determinados fines. Cuando esta idea se aplica en las ciencias sociales, especialmente en los estudios de futuro y para el caso de lo que se aborda en este trabajo que es la prospectiva, pese a ser un concepto preferentemente matemático, constituye un enfoque hacia las “series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro”⁷⁸. A partir de este método, se llega a conocer un futuro tendencial en el que las cosas se modifican en la misma dirección y al mismo ritmo que lo hacen en el presente⁷⁹.

Se debe aceptar la validez de este método en los estudios de futuro, pues aportan una de las visiones más centradas a la objetividad, para determinar el futuro sobre algunas de las variables clave del sistema y en esta medida poder aportar mayor riqueza conceptual y exactitud al futuro que se quiera establecer como meta.

Para el caso de la educación superior, que es el sector en el que se emplaza la organización en estudio, existen muchas tendencias las cuales se han intentado identificar en el planteamiento del problema y que se abordarán en este trabajo más adelante en el análisis del entorno; pero se debe resaltar una que se podría denominar ‘macrotendencia’, pues engloba muchos aspectos económicos, sociales y políticos, de acuerdo con lo que señala Mojica⁸⁰, un mundo donde la regla de juego predominante se llama “conocimiento”, por lo cual las herramientas para

⁷⁶ GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. 2 ed. [En línea] París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007. p. 7.

⁷⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición. [En línea] Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001. [Citado desde: Octubre de 2014.] <http://lema.rae.es/drae/>

⁷⁸ CHILE, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA. Cuaderno 3: Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. [En Línea] Santiago de Chile: MIDEPLAN, 2005. p. 90

⁷⁹ Loc. cit.

⁸⁰ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. La educación superior y el docente del futuro en América Latina. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 3.

potenciarlo como la investigación, la innovación y el desarrollo de la educación superior, serán los criterios que demarcarán el éxito de una nación.

La utilización de este método en la prospectiva implica, según lo enunciado por Federico Tobar, “dar un paso atrás para poder saltar hacia adelante”⁸¹, entendiendo que se puede identificar variables y actores determinantes en el sistema. El argentino⁸² aclara que en una primera etapa, los análisis basados en tendencias eran lineales en el tiempo y suponían que el comportamiento de cierta variable en el pasado se mantendría de igual forma para el futuro; ello planteó la necesidad de modelos explicativos para los fenómenos analizados, de modo que las proyecciones no fueran ingenuas, sino que se comprendiera las posibles variables (entiéndase también actores) subyacentes que inciden en la que se estudia.

Se cierra este punto tomando las palabras de Tobar, cuando señala que identificar “tendencias aparece como un proceso racional que sigue una lógica deductiva la cual se cumple observando los siguientes pasos:

- a) Verificar que el comportamiento de una variable sigue determinada forma en el tiempo (por ejemplo una curva o una recta),
- b) conocer algunos de sus atributos (tal como covariación y dependencia) y,
- c) disponer de datos iniciales”⁸³

A partir de esto se puede tener la capacidad de proyectar el comportamiento de una variable y en caso de que sea posible, determinar su interrelación con otras variables del sistema. Por la complejidad del entorno organizacional, utilizar el método de análisis de tendencias se debe condicionar a determinadas situaciones hipotéticas⁸⁴.

1.4.5 Prospectiva

La prospectiva constituye todo un universo de conocimientos y aplicaciones en expansión, por lo cual resulta complejo sintetizar sus interpretaciones en unos

⁸¹ TOBAR, Federico. Análisis de tendencias y construcción de escenarios. [En Línea]. Argentina: federicotobar.com.ar., 2006. p. 2.

⁸² Loc. cit.

⁸³ Ibíd., p. 3.

⁸⁴ Ibíd., p. 4.

pocos renglones. No obstante y como es tarea de este proyecto establecer una conceptualización al respecto, se utilizarán una serie de ideas y nociones emitidos por importantes académicos en el tema, para (apoyando lo descrito hasta el momento) permitir que el lector se familiarice más con el significado de la prospectiva⁸⁵.

Según Mojica⁸⁶, etimológicamente, la palabra prospectiva proviene del latín *prospectus* que es relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira; pero el origen más preciso para el término, se encuentra en el verbo *prospicere*, el cual significa mirar a lo lejos o desde lo lejos, mirar más allá u obtener una visión de conjunto.

En palabras del fundador del concepto, el filósofo francés Gastón Berger⁸⁷, la prospectiva es “una actitud del espíritu para analizar el futuro, con lo cual se obtiene más claridad para obrar en el presente”, por lo que se convierte, “un haz de luz que, al iluminar el futuro, tiene la propiedad de esclarecer la acción del presente”.

Godet planteó que la “prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación preactiva y proactiva para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables”⁸⁸.

Por su parte, Miklos y Tello propusieron que la prospectiva es “primero un acto imaginativo y de creación; luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable”⁸⁹.

⁸⁵ De antemano se ofrecen disculpas al lector por los múltiples enfoques y definiciones que se puedan estar dejando de lado. Reconociendo que hay muchos autores relevantes para el tema.

⁸⁶ Mojica Sastoque, Francisco. (1991). La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Colombia: Fondo editorial Legis., Citado por JOYA JOYA, Claudia Patricia. Op. cit., p. 55.

⁸⁷ Berger, Gastón. (1964). *Phénoménologie du temps et Prospective*. París: Presses, Universitaires de France (PUF), Citado por JOYA JOYA, Claudia Patricia. Op. cit., p. 55.

⁸⁸ GODET, Michel. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. 2 ed. [En línea] París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007. p. 6.

⁸⁹ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 57.

Medina y Ortigón⁹⁰ establecen que la prospectiva es principalmente una disciplina que permite analizar sistemas sociales, conocer mejor el presente, identificar tendencias futuras, analizar el impacto de los desarrollos científicos y tecnológicos en la sociedad. Concretamente proponen que es “un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública”⁹¹.

En cuanto al uso del término, Godet⁹² aclara que fue Gastón Berger quien lo propuso y promovió, al considerar que la palabra previsión estaba demasiado “impregnada del perfume de su sentido clásico y de una buena dosis de predicción”⁹³, además de relacionarse con la cuantificación. Godet⁹⁴ explica que la previsión es básicamente, construir el futuro a imagen del pasado, mientras la prospectiva apuesta por una ruptura; es decir, un futuro que realmente se diferencie del pasado para estar en capacidad de adecuarse a los cambios que sufren los problemas.

En este punto parece quedar claro que la prospectiva aporta una visión que enriquece la gestión en una organización y que permitiría alcanzar un futuro deseado y posible. No obstante, Miklos y Tello⁹⁵ se esfuerzan en aclarar algunos de los principales propósitos de la prospectiva, que son: generar visiones alternativas de futuros deseados; proporcionar impulsos para la acción; promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance; hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles; y establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

⁹⁰ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 91.

⁹¹ *Ibíd.*, p. 85.

⁹² GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Barcelona: Marcombo, 1993., p. 2.

⁹³ JOUVENEL B. (1964): L'art de la conjecture, Editions du Rocher., Citado por GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Barcelona: Marcombo, 1993., p. 2.

⁹⁴ GODET, Michel. Loc. cit.

⁹⁵ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 57.

Los autores mexicanos destacan lo “relevante del enfoque eminentemente participativo de la prospectiva”⁹⁶, que surge de la búsqueda de una visión compartida de futuro, por la cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar su papel en la organización, a reconocer lo que otros hacen e identificar las posibles implicaciones de sus actos sobre la realidad del conjunto. En el mismo tenor, los académicos⁹⁷ se encargan de señalar algunas de las características básicas de la prospectiva como lo son: la visión holística; la creatividad; la participación y la cohesión; la preminencia del proceso sobre el producto; la convergencia – divergencia; y la finalidad constructora.

Como se ha descrito a lo largo de esta sección, la prospectiva se ha constituido como una de las (principales) formas de abordar el futuro en los últimos años, considerando que se enfoca en éste para entender de mejor manera la posición en el presente y lo que se puede hacer para alcanzar un mejor mañana. Como señalan Miklos y Tello⁹⁸, la prospectiva centra su análisis o campo de trabajo en un futuro “deseable” y “posible”. El “futuro deseable” es la expresión sintetizada de las ambiciones, donde se reflejan las aspiraciones y valores de quien lo idea, digna de perseguirse hasta conquistarse. Por su parte, el “futuro posible” es aquel que involucra necesariamente acción y esfuerzo, para indicar que hay cierto grado de viabilidad en lo que se ha propuesto y que se cuenta con algún requerimiento básico para poder llevarlo a cabo. “Merello afirma que el estado de ‘lo posible’ debe hacerse en función de realizar ‘lo deseable’”^{99 100}. Acerca de este enfoque de la prospectiva, Mojica¹⁰¹ repone con la frase del filósofo Maurice Blondel, que fuera tomada como slogan de la prospectiva: “*le future ne se prévoit pas, il se construit*”¹⁰².

⁹⁶ Ibid., p. 58.

⁹⁷ Ibid., Op. cit., p. 70-79.

⁹⁸ Ibid., p. 52.

⁹⁹ Loc. cit.

¹⁰⁰ En el libro de Miklos y Tello se aclara el uso de las expresiones “futuraible y futuraible”. El primero para designar al futuro deseable y el segundo para designar al futuro posible.

¹⁰¹ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. El dilema entre pronosticar y construir el futuro. Op. cit., p. 4.

¹⁰² En MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. En: Revista Med. Julio, 2006. Vol 14. no 1. p.122., el autor traduce esta expresión de Blondel como “el futuro no se predice, sino se construye”.

Mojica recalca que en la “teoría prospectiva, no nos interesa el hombre particular, sino los seres humanos agrupados en colectivos que podríamos llamar ‘actores sociales’”¹⁰³; a los cuales agrupa en cuatro grandes familias: el estado, los medios de producción de bienes y servicios, la academia y la sociedad civil. En este sentido, el mismo Mojica¹⁰⁴ aclara que para la prospectiva el futuro puede ser explorable o construible, señalando que el primero se encuentra en el campo de los futuribles, de la verosimilitud y que su realización depende en mayor medida del entorno estratégico en el cual están inmersos los actores sociales; en contraste, el segundo¹⁰⁵ se ubica en el campo de la acción y depende del grado de gobernabilidad que los actores sociales posean para poder llevar a cabo uno de los futuros posibles. El autor¹⁰⁶ hace la salvedad, de que el futuro construible o dominable no es igual para todos los actores sociales, puesto que no todos disponen del mismo grado de poder dentro del sistema; por tal motivo “uno de los retos más importantes de la prospectiva moderna consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro”¹⁰⁷.

A partir de los planteamientos de Miklos y Tello¹⁰⁸, se dice que la prospectiva se caracteriza por cuatro etapas que están en constante interacción: la normativa, donde se diseña el futuro deseable y se estructura el modelo prospectivo; la definicional, en el que se modela la realidad en la que tendrán que tomarse las decisiones, teniendo en cuenta el presente e incluso el pasado; de confrontación estratégica, donde se contrastan las dos anteriores, con el fin de establecer la distancia entre ambas imágenes, de modo que se logre una convergencia entre lo que se quiere lograr y la situación real; por último se tiene la fase de determinación estratégica y factibilidad, donde se definen los escenarios y se muestran opciones políticas concretas (apuestas), con el único fin de diseñar las estrategias y acciones que hagan posible el futuro deseable.

¹⁰³ *Ibíd.*, p. 5.

¹⁰⁴ *Loc. cit.*

¹⁰⁵ Mojica explica que de Jouvenel relaciona lo construible con lo dominable y lo explorable con lo dominante.

¹⁰⁶ *Ibíd.*, p. 6.

¹⁰⁷ *Ibíd.*, p. 7.

¹⁰⁸ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. *Op. cit.*, p. 79.

Godet elaboró uno de sus principales aportes a la teoría prospectiva, en torno a la anticipación. El francés señala que el mundo se caracteriza por los cambios económicos, tecnológicos y sociales que acarrearán niveles cada vez mayores de incertidumbre, por lo cual la prospectiva debe actuar como un faro que ilumine y explore las posibilidades de futuro que tiene una organización; sin la pretensión de “eliminar esta incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo, y ya es mucho, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que van en sentido del futuro deseado”¹⁰⁹. La actitud hacia el futuro y la anticipación, se pueden ver potenciadas por la apropiación del proceso prospectivo, es decir, que todas las personas que integran la organización arrojen el proceso y lo tomen como suyo, para construir convergencias en cuanto a los objetivos de la estrategia¹¹⁰. “La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso obligado para que la anticipación cristalice en acción eficaz. Nos encontramos pues, ante las tres componentes del triángulo griego: *logos* (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), *epithumia* (el deseo en todos sus aspectos, los nobles y los menos nobles), y *erga* (las acciones, las realizaciones)”¹¹¹. El triángulo reconoce, mediante las asociaciones de colores, que el matrimonio entre razón (azul) y pasión (amarillo) produce acciones brillantes (verde) (Ver Ilustración 3).

Ilustración 3. El triángulo griego de Michel Godet



Adaptado de: GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Barcelona: Marcombo, 1993., p. 4.

¹⁰⁹ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Op. cit., p. 3.

¹¹⁰ *Ibíd.*, p. 4.

¹¹¹ *Loc. cit.*

A continuación, se presentará un cuadro resumen elaborado por Medina y Ortégón, donde se establecen las diferencias entre las distintas generaciones de prospectiva que hay a la fecha (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva

	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación
Período dominante	Años cincuenta– Sesenta	Años setenta– Ochenta	Años noventa–Presente década
Tipo de entorno mundial	Estable Lento Poco complejo Alta linealidad	Progresivamente menos estable, más rápido, complejo y no lineal	Inestable Acelerado Muy complejo No linealidad
Enfoque estudio del futuro	Predicción y pronóstico del cambio social	Comprensión e interpretación del cambio social	Construcción colectiva del cambio
Tipo de planeación	Planeación normativa	Planeación Estratégica	Pensamiento estratégico
Énfasis	Bases filosóficas y metodológicas	Desarrollo de instrumentos y caja de herramientas	Desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio
Aplicación a la gestión pública	Centrada en la elaboración de planes	Centrada en productos y reportes para la decisión	Centrada en procesos de aprendizaje colectivo

Fuente: Elaboración propia.

Tomado de: MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 95.

Para concluir este punto conviene señalar lo que para Medina y Ortégón¹¹², es una “pieza angular en la formación de prospectiva”, que consiste en distinguir claramente entre lo posible y lo probable. Mojica¹¹³ ilustra acerca de la cuestión, señalando que posible es lo que puede suceder, mientras probable es aquello por lo que hay buenas razones para creer que sucederá; esto último teniendo respaldo por las matemáticas y una medición numérica que sitúa lo probable en una escala entre 0 y 1 o 0 y 100. Comprender esta diferencia es vital para entender el espíritu de la prospectiva estratégica y que se diferencie de los enfoques de pronóstico o *forecasting*, relacionando el espíritu de lo posible con la primera y el concepto de

¹¹² MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 132.

¹¹³ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. Op. cit. p.122

probable con lo segundo. Así pues, se concibe el *forecasting* (aparecido en 1948 con el nacimiento del método “Delphi”) como anterior a la prospectiva y con una visión única de futuro; por su parte, la escuela francesa aportó el término prospectiva (Berger) y el enfoque hacia los futuros posibles o futuribles (de Jouvenel). No obstante, ambas ideas presentan (además de las señaladas), las siguientes diferencias:

- La realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del *forecasting*.
- La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad.
- El futuro es múltiple y, por lo tanto, no es único.
- El futuro se construye, no se predice.

1.4.6 Escenarios

Según Medina y Ortegón¹¹⁴, en el estudio de la prospectiva, los escenarios son quizás el método más popular. Es un enfoque extraído de la planeación militar y que posteriormente se ha adaptado al nivel político y al ambiente empresarial. Inicialmente propuesto por Herman Kahn a principios de los sesenta en Estados Unidos y aplicado por DATAR (Delegación de Ordenación del Territorio y Acción Regional) en Francia, el enfoque de escenarios deviene hoy en día en un nombre genérico que es utilizado por diversas metodologías para realizar estudios de futuro.

Como en la prospectiva, para el método de escenarios hay diversas interpretaciones y significados, por lo cual en este trabajo el autor intentó seleccionar algunas de las más destacadas, con tal de que el lector pueda construirse una idea lo más completa posible.

Kahn definió que los “escenarios son descripciones narrativas del futuro que focalizan la atención en procesos causales y puntos de decisión”¹¹⁵; además de establecer dos preguntas fundamentales a las que deben resolver los escenarios: ¿cómo ocurre, paso a paso una situación hipotética en el futuro?, y ¿cuáles

¹¹⁴ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit. p. 328.

¹¹⁵ Kahn, Herman & Wiener, Anthony (1967), “The year 2000—A framework for speculation in the next 33 years”, London, Macmillan., Citado por MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 328.

alternativas existen para los diferentes actores en cualquier momento de decisión para prevenir, desviar o facilitar un proceso?

Isabel Licha plantea que un escenario es “una imagen o visión que describe una situación futura así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación. Este método, permite, entonces, transitar desde la situación actual hasta otra situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito”¹¹⁶.

Desde otro punto de vista, Miklos y Tello señalan que “el objetivo básico de los escenarios es el integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere en la construcción de una o varias imágenes del futuro”¹¹⁷. Asimismo señalan que aunque no hay una norma al respecto, los escenarios deberían ser: **hipotéticos, integrales, relevantes, creíbles, útiles y comprensibles**. El diseño de escenarios resulta fundamental en la fase normativa de la prospectiva, pues consiste en diseñar el futuro deseable o ideal.

De forma específica, Mojica¹¹⁸ define el escenario como “una imagen de futuro”, que por lo general se dividen en dos tipos:

a) Escenario probable, tendencial o referencial: Que muestra el camino que se está transitando en el presente y por donde irían las cosas si no se realizan cambios. Se le llama probable porque se apoya en cálculos probabilísticos para determinarse, tendencial, porque la probabilidad indica tendencia y referencial porque se puede usar como punto de partida para hallar alternativas de futuro.

b) Escenarios Alternos: Son alternativas posibles de situaciones de futuro, entre los cuales se puede encontrar el “escenario apuesta”. Teniendo en cuenta el escenario probable, se debe pensar si el camino es correcto, de forma que se fortalezca este escenario, o en caso contrario, se cambie el rumbo hacia uno de los escenarios alternos más acertado.

¹¹⁶ LICHA, Isabel. La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social. Notas de clase del curso de gerencia social. Washington D.C.: INDES. BID. Junio, 2000., Citado por TOBAR, Federico. Op. cit., p. 5.

¹¹⁷ MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 119.

¹¹⁸ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. Op. cit. p.131.

Por su parte, Michel Godet, uno de los principales intelectuales en la materia, advierte que un escenario “no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables”¹¹⁹. Además destaca que los escenarios tendrán utilidad y credibilidad en la medida que respeten cuatro condiciones básicas: **pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia**. Godet entiende que el futuro es múltiple, que los futuros posibles y el camino para llegar a ellos no es necesariamente único, por lo que define escenario como el “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”¹²⁰; aclarando que hay diversas maneras de construirlos que pueden ser más o menos sofisticadas. A su vez, Godet¹²¹ aclara algunas de las etapas que pueden ser consideradas al momento de utilizar el método de escenarios, como lo son: **análisis de sistemas, retrospectiva, estrategia de actores y finalmente la elaboración de escenarios**.

A su vez, Godet¹²² sugiere que aunque el método de escenarios es lógico, no es necesario recorrerlo completamente. Se debe analizar el grado de conocimiento que se tiene del sistema, así como los objetivos planteados por el estudio, para determinar qué fases se van a aplicar. El método de escenarios es modular y el criterio de los investigadores determinará con qué grado de profundidad debe aplicarse.

El académico francés¹²³ distingue dos grandes tipos de escenarios: exploratorios, que parten de las tendencias pasadas y presentes para conducir a futuros verosímiles; y de anticipación o normativos, que se construyen a partir de imágenes alternativas de futuro, que podrán ser deseables o rechazables y que se conciben de forma retroproyectiva. Añade¹²⁴ que los objetivos del método de escenarios son los siguientes:

¹¹⁹ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Op. cit., p. 18.

¹²⁰ GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Op. cit., p. 22.

¹²¹ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Op. cit., p. 41.

¹²² GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Op. cit., p. 48.

¹²³ GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Loc. cit.

¹²⁴ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Op. cit., p. 47.

- Descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave), vinculando, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible, las variables que caracterizan el sistema estudiado.
- Determinar, principalmente a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Medina y Ortigón¹²⁵ profundizan en el tema, señalando que se necesita hacer un balance para tener la imagen completa de las variables en cuestión, de modo que se entienda el pasado y el presente en sus relaciones causa-efecto, pero que también se pueda vislumbrar lo que sucedería si no se cambiaran las tendencias actuales; esto último, cabe destacar, se debe complementar con descripciones propositivas de las posibles alternativas de futuro que tiene el sistema. Para ello, proponen los tipos de escenarios más usuales que se pueden construir: **tendencial**, que ya fue descrito; **optimista**, que se ubica entre el escenario tendencial y utópico, ideal o más deseable, que presenta cambios razonables y positivos, siempre bajo la luz de la medida, la verosimilitud y la factibilidad; y el **pesimista**, que contempla el deterioro de la situación actual sin llegar al caos, que se encuentra entre lo tendencial y lo catastrófico, es decir, factores inesperados, descontrolados y que desestabilizan el sistema hacia el empeoramiento. Para finalizar, se presenta la Tabla 3, donde los autores plantean algunas de las ventajas y desventajas de este método.

Tabla 3. Ventajas y desventajas del método de escenarios

Escenarios	Presentan retratos ricos y complejos de los futuros posibles. Incorporan una gran variedad de informaciones cualitativas y cuantitativas producidas a través de otros métodos de prospectiva. Normalmente incorporan elementos que permiten al decisor definir un curso de acción.	Pueden estar más cerca de la fantasía que de la prospectiva si no se identifican las restricciones y barreras que se tienen que franquear para lograr un futuro deseado. Algunas veces pueden ser demasiado complejos para ocasiones donde se requieren métodos más simples.
------------	--	---

Tomado de: MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 263.

¹²⁵ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit. p. 177.

1.5 ESTADO DEL ARTE

El análisis documental que se realizó para la elaboración de este trabajo de grado, versó sobre las siguientes ideas u objetivos: referenciar las principales teorías y enfoques metodológicos de los estudios prospectivos e identificar casos prácticos de estudios prospectivos implementados en organizaciones de diversos tipos, pero especialmente del ámbito educativo; reconocer tendencias globales en materia de educación superior y examinar el contexto colombiano; y por último identificar las características esenciales del funcionamiento de la Universidad Libre – Seccional Cali y los esfuerzos que han realizado en materia de planeación y análisis. A continuación, se listan los principales documentos que sirvieron de referencia para el desarrollo de esta monografía:

1. Libro: De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Michel Godet, 1993.
2. Libro: Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro. Tomás Miklos y María Elena Tello, 2007.
3. Libro: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Javier Medina Vásquez y Edgar Ortégón, 2006.
4. Libro: Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Michel Godet, 2007.
5. Libro: La universidad Latinoamericana del futuro. Rodrigo Arocena y Judith Sutz, 2000.
6. Libro: Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Axel Didriksson y Ana Lucía Gazzola (editores), 2008.
7. Libro: Escenarios mundiales de la educación superior. Francisco López Segrera, 2006.
8. Libro: América Latina 2020. Francisco López Segrera y Daniel Filmus (coordinadores), 2000.
9. Informe: Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), 2014.
10. Informe: La educación superior en Colombia 2012. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, 2012.
11. Informe: Autoevaluación institucional. Universidad Libre – Seccional Cali, 2014.
12. Informe: Guía para la planeación prospectiva de la Policía Nacional. Policía Nacional de Colombia, 2009.
13. Documento Unilibre: Proyecto educativo institucional (PEI). Universidad Libre, 2002.

14. Documento Unilibre: Actualización del proyecto educativo institucional (PEI). Universidad Libre, 2014.
15. Documento Unilibre: Plan integral de desarrollo institucional P.I.D.I 2005 – 2014. Universidad, 2005.
16. Documento Unilibre: Rectoría nacional, informe de gestión 2013. Universidad Libre, 2014.
17. Documento Unilibre: Boletín estadístico 2014. Universidad Libre – Seccional Cali, 2015.
18. Consultoría: Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín al horizonte del año 2032. Francisco José Mojica y Mikel Ibarra, 2011.
19. Investigación: Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca – RedCiudeE. Benjamín Betancourt Guerrero, 2008.
20. Trabajo de grado de maestría: Formulación de lineamientos prospectivos para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Orinoquía, al año 2021. Claudia Patricia Joya Joya, 2014.
21. Trabajo de grado de pregrado: Escenarios de futuro de la formación de administradores de empresas de la Universidad del Valle – Sede Buga en el horizonte de 2025. Alexandra Ruiz Valencia y María Cecilia Maya Galindo, 2014.
22. Trabajo de grado de pregrado: Estudio de planeación estratégica, planeación estratégica para un mejoramiento en la calidad de la educación superior para el 2016. Johanna Afanador Zúñiga y Sonia Garzón Hurtado, 2011.

Cabe aclarar, que no todos los documentos relacionados aparecen en la bibliografía de este trabajo, pues se usaron como referencia para el autor, a modo de complementar ideas, esclarecer conceptos o corroborar planteamientos.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de investigación

El presente trabajo, se puede catalogar dentro de los estándares de un estudio exploratorio y descriptivo. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, explican que el primero, tiene como objetivo examinar “un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”¹²⁶, para lograr

¹²⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. México: MCGRAW-HILL, 1997., p. 70.

aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos en estudio, situación que representa el caso de la Universidad Libre – Seccional Cali, donde no se han realizado estudios con enfoque prospectivo para la sede, pese a haber hecho algunos ejercicios tradicionales de planeación estratégica; en cuanto al segundo tipo de investigación, los autores indican que “miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” ¹²⁷ lo cual se acomoda en las intenciones de este estudio. Lo que se pretende con estos tipos de investigación es describir las características de la Universidad Libre – Seccional Cali y de su entorno para comprender cómo se articula en el mismo, esto con el fin de aplicar las herramientas prospectivas de la mejor forma posible.

1.6.2 Método de investigación

En lo que respecta al método de investigación, se pueden tomar dos perspectivas iniciales. En primer lugar, clasificar la investigación como método cualitativo donde, según Bernal¹²⁸, se tiende a profundizar en casos específicos y no a generalizar, a diferencia del método cuantitativo que normaliza; enfocándose principalmente en cualificar y describir un fenómeno social, con el fin de entender una situación social como un todo, mientras se consideran sus propiedades y su dinámica, todo esto con el uso de fuentes primarias y secundarias. No obstante, cabe recordar como señala Mojica¹²⁹, que una de las características principales de la escuela francesa de prospectiva y su enfoque voluntarista, es dar un giro a ese enfoque meramente predictivo y probabilístico de la escuela del *forecasting*, para aproximarse al mundo de las posibilidades, es decir, al mundo cualitativo.

En segundo lugar y de acuerdo a las clasificaciones más frecuentes para los métodos de investigación, este trabajo se podría asociar con el método analítico-sintético que Bernal¹³⁰ describe como analizar las partes del objeto de estudio por separado, para lograr entender cómo se integran y forman parte del todo, desde una perspectiva holística; entendiendo que este proceso se asocia a lo que pretende la prospectiva, de modo que se puedan identificar las posibilidades de futuro.

¹²⁷ Ibíd., p. 71.

¹²⁸ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 Ed. México: Pearson Educación, 2006., p. 57.

¹²⁹ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. El dilema entre pronosticar y construir el futuro. Op. cit., p. 2.

¹³⁰ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Loc. cit.

Por otra parte, este estudio se apoya en los fundamentos de la planificación por escenarios y de la prospectiva estratégica, cuyas metodologías predilectas, como indican Medina y Ortegón¹³¹, son la construcción de escenarios y el uso de la caja de herramientas respectivamente. Con relación a la prospectiva, Miklos y Tello señalaban que “se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan –de algún modo- un contacto más relevante y cercano con la realidad”¹³², lo que no implica despreciar aquellos elementos que puedan ser cuantificados, pues éstos siempre jugarán un papel importante.

1.6.3 Herramientas metodológicas

Parte del diseño metodológico de la presente investigación, se construye con base en el ‘Método de Escenarios’, que como señala Betancourt, “permite concentrar la atención en una perspectiva de largo plazo, sobre aquellas posibilidades que pueden ser consideradas en un análisis del futuro”¹³³. Cabe aclarar que no hay un método único para realizar los estudios de futuro, por lo cual se puede encontrar abundante literatura y casos que han sido abordados de formas particulares, teniendo en cuenta características intrínsecas de lo que se quiere estudiar.

El proyecto se realizó partiendo de una revisión documental, de un análisis del entorno de la Universidad Libre – Seccional Cali, de consultas a los actores de la institución para que mediante la herramienta de Lluvia de Ideas (o Brainstorming) se pudieran definir las variables centrales del sistema prospectivo y se indagó las opiniones frente a las mismas, que se recopilaron mediante el Ábaco de Regnier. Se realizó una priorización de las variables, identificación de las tendencias, diseño de escenarios y el planteamiento de unos lineamientos estratégicos que permitieran a la institución sortear las dificultades, disminuir en alguna medida la incertidumbre y especialmente lograr una gestión a la altura de lo que se puede hacer y coherente con lo que esperan los diferentes grupos de interés de la universidad, de cara al horizonte del año 2024.

Los pasos anteriormente descritos que se utilizaron en este ejercicio, se pueden identificar en algunos modelos de estudios prospectivos, como el de Betancourt (Ver Ilustración 4) o el de Mojica (Ver Ilustración 5). Es perentorio aclarar que el

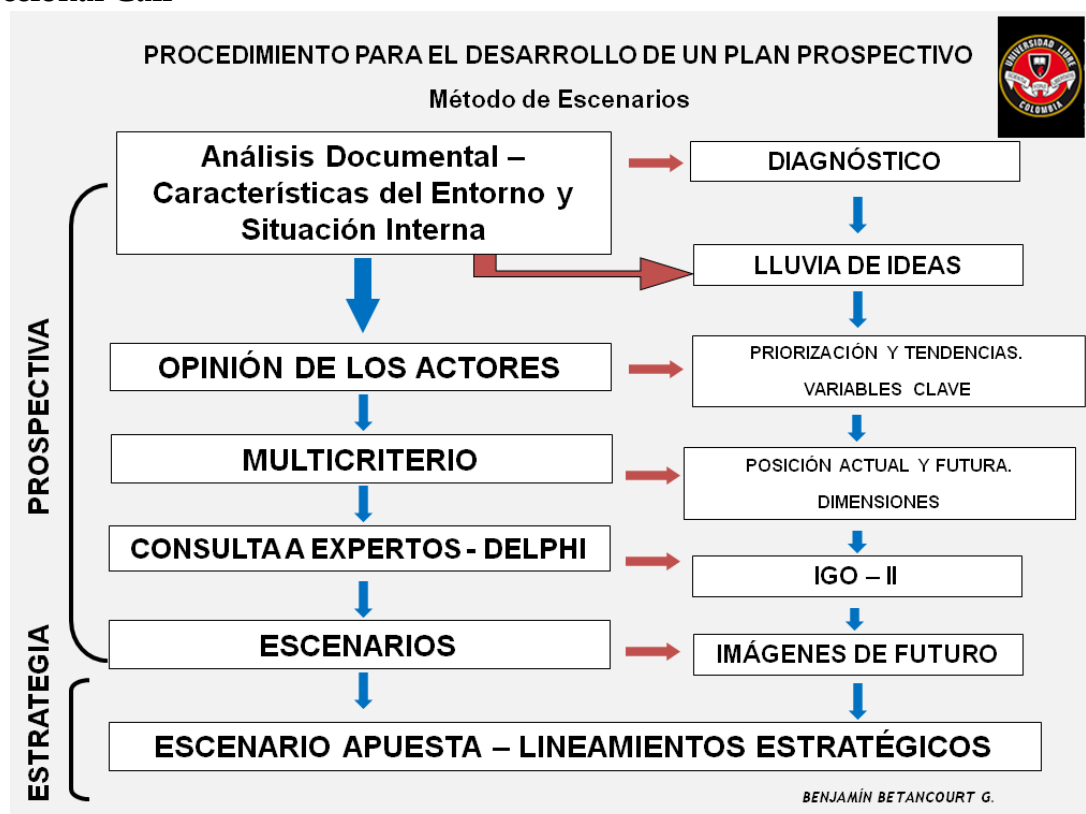
¹³¹ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 144.

¹³² MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Op. cit., p. 58.

¹³³ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. En: Cuadernos de Administración. Julio - Diciembre, 2008. Vol 24. no 40. p. 122.

alcance limitado de este trabajo de grado, sumado a la complejidad misma de la institución y la dificultad inherente de realizar (o pretender hacer) estudios de futuro impidió que se pudieran aplicar todas las herramientas y fases previstas, para lo que sería un estudio de mayor profundidad. Conviene resaltar que las limitaciones de un estudio no condicionan su validez, por el contrario, y como señala Mojica, ya sea que se use un modelo básico o uno de mayor complejidad, “lo fundamental de cualquier estudio prospectivo es su capacidad de señalar rupturas con respecto al presente y de permitir la construcción colectiva del futuro”¹³⁴.

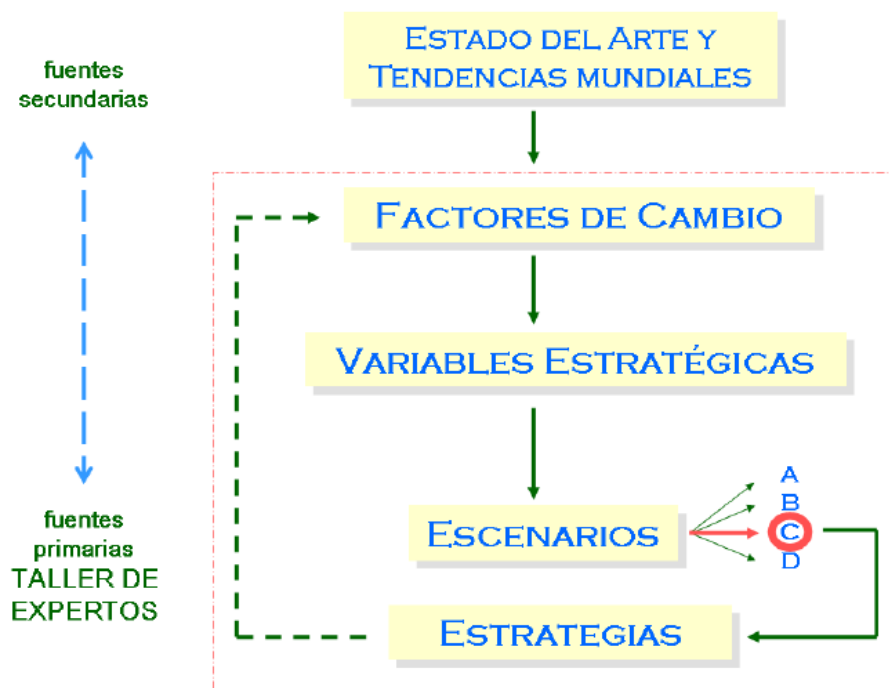
Ilustración 4. Metodología para construcción de escenarios Universidad Libre – Seccional Cali



Tomado de: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Escenarios de Futuro Incluyente al 2024 de la Universidad Libre - Seccional Cali. Estructura Organizacional de Transición Entre el Presente y el Futuro. Santiago de Cali: Equipo de Proyecto, 2015. p. 13.

¹³⁴ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 1.

Ilustración 5. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica



Fuente: Elaboración propia

Tomado de: MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 2.

Ambos modelos presentan bastantes similitudes, según los presentan sus autores y son igualmente pertinentes para realizar estudios de futuro. Lo que se pretende ahora es señalar, sin perder de vista estos modelos, las herramientas y pasos que se utilizaron en el presente estudio, incluyendo una descripción de las mismas. Este trabajo se desarrolló teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Análisis documental - Estado del Arte y Tendencias Mundiales:** Ambos académicos coinciden en la necesidad de realizar un análisis detallado de documentación que permita formarse una idea acerca de la organización que se quiere estudiar y el entorno en el que está inmersa. Betancourt¹³⁵ señala que éste consiste en detectar, obtener y consultar todo tipo de materiales que permitan caracterizar la organización; teniendo en cuenta que se debe ser selectivo para consultar aquellas referencias que sean importantes, recientes y que hayan sido emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y

¹³⁵ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. Op. cit., p. 126.

rigurosidad investigativa. Por su parte, Mojica¹³⁶ señala la necesidad de identificar hacia dónde va el tema que se analiza, identificando tendencias mundiales del negocio (para este caso del sector de la educación superior). A partir del uso de esta herramienta, se pudo sintetizar información relevante para el estudio y definir algunos de los tópicos centrales que se pretendían indagar con los actores, de modo que estos aprobaran o rechazaran estos planteamientos, además de nutrirlos con su conocimiento sobre el sistema.

- **Análisis de entornos:** Para el caso de este trabajo y como producto de la revisión documental realizada en el anterior punto, se planteó realizar un análisis de entornos, no la versión ortodoxa, que se enfoca por interpretar el entorno general y específico de la organización, además de conocerla internamente mediante análisis tipo DOFA o de interpretar el sector mediante el modelo de las cinco fuerzas o el diamante competitivo de Porter; sino que se buscó interpretar el sector de la educación superior, mediante la definición y caracterización de algunas de las variables relevantes del sistema, en cuanto a su situación general y las tendencias previstas. No obstante, cabe resaltar que este punto se ha reforzado con acercamientos por parte del autor al marco de referencia de la institución, como lo son la ciudad de Santiago de Cali y el sector de la educación superior en Colombia.
- **Consulta a los actores - Talleres de prospectiva:** Betancourt señala que “los actores sociales son las unidades colectivas o individuales que hacen la historia; ellos deben intervenir en la decisión de un futuro, y en buena medida son los afectados por tal decisión”¹³⁷. Los talleres de prospectiva se deben desarrollar con los responsables de la organización, de modo que los sectores o distintos grupos se vean representados en el ejercicio; Mojica¹³⁸ aclara al respecto, que se les bautiza con el eufemismo de ‘expertos’, por su conocimiento sobre lo que se va a indagar. Betancourt¹³⁹ añade, que consultar a los actores es una estrategia fundamental, con tal de propiciar procesos de concertación que permitan dotar

¹³⁶ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 3.

¹³⁷ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Loc. cit.

¹³⁸ MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Loc. cit.

¹³⁹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. Op. cit., p. 127.

de legitimidad al estudio e impulsar las acciones de desarrollo propuestas. Estas consultas a los actores se realizaron principalmente, a través de dos técnicas:

- ✓ La lluvia de ideas o '*Brainstorming*': Esta técnica permite recoger ideas sobre un determinado tema, como señala Betancourt¹⁴⁰, a un grupo de personas, que debieran estar motivados a expresar libremente su opinión, sin ningún tipo de restricción o derecho a crítica por parte de los otros participantes. El mismo autor indica que el ejercicio puede resultar sumamente dinámico y alimentador, si los participantes dejan volar su imaginación y creatividad frente a los planteamientos considerados¹⁴¹, de modo que se puedan obtener ideas desde diversas perspectivas. Esta técnica fue planteada en 1938 por Alex Faickney Osborn.
- ✓ El Ábaco de Regnier: Sobre éste, Godet¹⁴² señala que es un método original de consulta de expertos que concibió en los años setenta el médico francés François Regnier, buscando interrogar a expertos y tratar sus respuestas a partir de una escala de colores. El mismo autor plantea que este método "está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones¹⁴³". El ábaco utiliza la lógica de los tres colores del semáforo (lo que ayuda a su fácil interpretación), complementados con el verde y rojo claro (para suavizar las opiniones), el blanco para no asignar ponderación y el negro para abstenerse¹⁴⁴. Betancourt¹⁴⁵ indica la interpretación correspondiente a cada uno de los códigos de color que se obtienen en el mosaico resultante:

¹⁴⁰ Loc. cit.

¹⁴¹ Loc. cit.

¹⁴² GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Op. cit., p. 80.

¹⁴³ Loc. cit.

¹⁴⁴ Loc. cit.

¹⁴⁵ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. Loc. cit.

-  Indica una idea o factor muy atrayente, es decir, que incide de manera fuerte y positiva en el comportamiento de la universidad.
-  Expresa una idea o factor importante. Tiene menos valor que la anterior porque influye con menos fuerza en la institución.
-  Significa duda, incertidumbre o escepticismo acerca de la importancia o peso del respectivo factor.
-  Más negativo que el amarillo, pero menos negativo o desfavorable que el rojo.
-  Respuesta muy desfavorable y advierte que el factor analizado estaría afectando muy negativamente el desarrollo de Universidad Libre – Seccional Cali.
-  Indica el deseo de no asignar ponderación o desconocimiento sobre la variable por la cual se indaga.
-  Representa el deseo por parte del participante de abstenerse a dar una respuesta sobre la variable en cuestión¹⁴⁶.

Sobre este método concluye Godet diciendo que “es eficaz, simple y rápido. Permite a los que divergen expresarse (y valorar sus opiniones). Se trata de un excelente útil de comunicación: no es el consenso lo que se busca, sino más bien el intercambio y el debate entre los individuos”¹⁴⁷.

Como se ha mencionado, para el alcance que tiene esta monografía es imposible abarcar el uso de todas las herramientas de un estudio prospectivo, pero partiendo del aporte del autor en dicha asesoría (consistente en la recolección de información de los actores para la elaboración del Ábaco de Regnier y la consecuente priorización de variables), se intentó diseñar escenarios factibles y razonables, a la vez que se plantean unos lineamientos lo más coherentes posibles con la situación identificada para alcanzar el escenario apuesta. Como se puede notar, algunos pasos de los modelos para realizar estudios de futuro referenciados fueron omitidos, por lo cual se describen los utilizados en la fase final de este trabajo:

- **Análisis de Tendencias - Priorización de Factores de Cambio:** Esta etapa pretende analizar las consultas a los actores y jerarquizar las variables. Betancourt¹⁴⁸ se refiere acerca de este proceso, como la identificación de las

¹⁴⁶ Loc. cit.

¹⁴⁷ GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Op. cit., p. 81.

¹⁴⁸ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Escenarios de Futuro Incluyente al 2024 de la Universidad Libre - Seccional Cali. Estructura Organizacional de Transición Entre el Presente y el Futuro. Santiago de Cali: Equipo de Proyecto, 2015. p. 119.

variables más negativas y más positivas dentro del sistema prospectivo. Para lograr ello, se recurre a la herramienta de cálculo de promedios, de modo que teniendo en cuenta las consideraciones de todos los participantes, se logran identificar tendencias.

Cada variable se valora mediante una escala *Likert* de la siguiente manera:

Tipo de Variable	Más Negativa	Negativa	Siguiente	Menos Negativa	Menos Positiva	Siguiente	Positiva	Más Positiva
Puntuación	-20	-15	-10	-5	5	10	15	20

Los anteriores valores se asignan a las votaciones de presente y futuro, de acuerdo a los resultados arrojados por el procesamiento del Ábaco de Regnier, de modo que las variables con mayor ponderación positiva van a recibir las cuatro primeras valoraciones (más positiva, positiva, siguiente y menos positiva, en orden descendente), mientras que las variables con menor ponderación en el ábaco recibirán las últimas 4 valoraciones (más negativa, negativa, siguiente y menos negativa, en orden ascendente). Estas valoraciones se asignan a todas las variables del sistema, pero cabe aclarar que en el caso de las dimensiones con más de 8 variables, aquellas que se encuentren en la mitad de las ponderaciones no recibirán puntuación alguna (valoración 0), de modo que esta herramienta permite agrupar las variables en tres categorías: variables con carga positiva, variables con carga neutra y variables con carga negativa.

Una vez realizado este arduo proceso de revisar y clasificar todas las variables y sus respectivas cargas, de acuerdo a lo expresado por los actores del sistema, se continúa con la elaboración de un gráfico de barras que permita identificar de manera descriptiva el balance entre las variables. El gráfico se construye mediante la suma de todas las valoraciones a cada una de las variables, de esta manera se podrán encontrar variables con gran carga negativa o positiva.

- **Diseño de escenarios:** Como se ha señalado en el marco teórico, este método se originó en los sesentas con los planteamientos de Kahn y el DATAR de Francia. La literatura en el tema se ubica en tres polos: el arte, la formalización matemática y el método. No obstante, Medina y Ortegón¹⁴⁹ simplifican el asunto para su mejor comprensión, se pueden dividir según los criterios que utilizan como “*hard*” (cuantitativo-objetivo) y “*soft*” (cualitativo-subjetivo). El enfoque *soft* se deriva de la lógica intuitiva y el más claro ejemplo es el caso de planificación por escenarios de la compañía Shell con el liderazgo de Pierre

¹⁴⁹ MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Op. cit., p. 333-334.

Wack que significó un gran aporte a la teoría de escenarios; para el caso del enfoque *hard* se toma como principal precursor a Michel Godet, quien buscó darle más rigurosidad al método y constituyó la famosa ‘Caja de Herramientas’.

Sobre la forma en que se diseñarán, conviene recordar lo que señalan Medina y Ortigón, en cuanto a que “los escenarios se componen de factum y futura, hechos e imágenes de futuro. Sin embargo, la parte narrativa debe tener sus raíces en datos, valores y conceptos creíbles para ser puesta en escena”¹⁵⁰.

Para el caso de este trabajo, se plantearán tres tipos de escenarios, de acuerdo con la información recolectada: escenario positivo, escenario pesimista y escenario tendencial. Una vez analizadas los tres escenarios, se procede a elegir elementos de cada uno para formular el escenario apuesta. Esto se realiza, teniendo siempre presente los preceptos ya mencionados de Godet en cuanto a que un escenario debe ser pertinente, coherente, verosímil y transparente.

- **Lineamientos estratégicos – Determinación de Estrategias:** Considerando los insumos obtenidos a partir de los pasos anteriormente descritos, se pueden plantear algunos lineamientos que permitan a la Universidad Libre – Seccional Cali, asumir de mejor manera algunos de los retos que tendrá que enfrentar de cara al horizonte del 2024 y asumir de la mejor forma el escenario apuesta como guía para el futuro que más convenga a la institución. De acuerdo a Betancourt¹⁵¹, Esta fase estratégica del estudio se apoya en la planificación para que se emitan unos lineamientos que sean articulables con los planes, programas y proyectos que se plantee la institución. Mojica concluye señalando que, “evidentemente, el resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización o de la empresa”¹⁵². Se aclara que esta monografía no pretende diseñar todo el plan estratégico que debe aplicar la institución, sino que, bajo una mirada general, se desea argumentar sobre los posibles caminos estratégicos que debería seguir la universidad para poder alcanzar el escenario apuesta.

¹⁵⁰ *Ibíd.*, p. 342.

¹⁵¹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. *Op. cit.*, p. 131.

¹⁵² MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. *Op. cit.*, p. 4.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI

2.1 HISTORIA

Desde el principio, la Universidad Libre fue concebida como una institución de educación liberal, forjándose como una Universidad que dedica sus esfuerzos a la formación del pueblo colombiano bajo los principios de la libertad de cátedra y el pensamiento científico, inscrita bajo una ferviente visión humanista de la educación superior¹⁵³.

Como lo señala Arce¹⁵⁴, el génesis de la Universidad Libre, se remonta al siglo XIX, cuando en Colombia se adopta la concepción de universidad republicana, fundamentada bajo la estructura napoleónica, que impulsa los valores de la revolución americana. El precedente que hay en cuanto a universidades republicanas en Colombia se puede identificar en 4 momentos clave, marco indispensable para que pudiera surgir la actual Universidad Libre y a través del cual se logra esclarecer el origen de la misma. **Un primer momento** es la fundación de la Universidad Central de Bogotá¹⁵⁵, por el prócer colombiano Francisco de Paula Santander en 1826, en el marco de la promulgación del Plan Santander o ley de Educación, como lo señala Ocampo¹⁵⁶, considerada la primera ley republicana de organización de la educación; cuyo funcionamiento se registró hasta el año de 1843 cuando se aprobó la constitución de la Nueva Granada del 43, de carácter

¹⁵³ UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI. 2014. Historia. Universidad Libre - Seccional Cali. [En línea] 03 de Abril de 2014. [Citado el: 07 de Febrero de 2015.] <http://www.unilibrecali.edu.co/launiversidad/nuestra-universidad/historia.html>.

¹⁵⁴ ARCE NARVÁEZ, Gloria Cristina. Tras la huella de la Universidad Republicana y la Universidad Libre. En: Ingenio Libre. Septiembre, 2011. no 10. p. 165.

¹⁵⁵ En la misma época se funda la Universidad Central de Quito y la Universidad Central de Caracas. Además de las Universidades Regionales de Tunja, Popayán y Magdalena en Cartagena de Indias.

¹⁵⁶ OCAMPO LÓPEZ, Javier. Los Orígenes Oficiales de las Universidades Replublicanas en la Gran Colombia 1826-1830. En: Revista Historia de la Educación Colombiana. 2001. no 3 y 4. p. 27.

centralista y tradicionalista. **Un segundo momento** se presenta en el año de 1885, cuando el movimiento político de la Regeneración accede al poder, significando un gran retroceso en el tema de educación para Colombia; de acuerdo a lo relatado por Arce¹⁵⁷, ante la crítica situación de restricción de las libertades, aparece un grupo de ilustres maestros del liberalismo radical, liderados por el joven jurista y educador llamado Nicolás Pinzón Warlostén, que fundan la Universidad Externado de Colombia en 1886, la cual debe cerrar sus aulas en el año de 1895¹⁵⁸ por el inicio de una nueva guerra civil y la muerte del fundador (Pinzón Warlostén). En el año de 1890 aparece otro bastión de la concepción republicana de universidad, como lo relata Acosta Medina¹⁵⁹, cuando un grupo de figuras tan connotadas como José Herrera Olarte, Antonio José Iregui, Simón Araujo, Salvador Camacho Roldán, Juan Manuel Rudas y el jurista y académico Luis Antonio “El Negro” Robles, contribuyeron a la gestación de la Universidad Republicana, predecesora directa de la Universidad Libre, que sirvió de refugio a los liberales perseguidos por el partido en el poder; ésta vio interrumpidas sus actividades en el año de 1895 por el estallido de la guerra, dado que era considerada un foco de perturbación, pero la medida sólo duró dos meses hasta que Rafael Reyes, en calidad de ministro de educación, levantó la arbitraria medida. Vale la pena resaltar, que es en este momento de la historia donde primeramente se puede identificar la relación entre la Universidad Libre y la masonería, dado que Luis Antonio “El Negro” Robles, hizo parte de la francmasonería como miembro de la unión número 9 de Cartagena¹⁶⁰.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, de acuerdo a lo que relata la Universidad Libre en su documento de Proyecto Educativo Institucional¹⁶¹, en Colombia existía un sistema educativo exageradamente confesionalista y diseñado para los más privilegiados. Para ilustrar el contexto de la época, la Universidad

¹⁵⁷ ARCE NARVÁEZ, Gloria Cristina. Loc. Cit.

¹⁵⁸ La Universidad Externado de Colombia tardaría 23 años en poder reabrir sus aulas, en el año de 1918, cuando de la mano del sociólogo y jurista Diego Mendoza Pérez vuelve a funcionar.

¹⁵⁹ ACOSTA MEDINA, Amylkar David. El Negro Robles: Adalid de la democracia. En: Luis Antonio Robles. Sombra y Luz. Con la sombra en la epidermis y la luz en el alma. [aut. libro] UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Bogotá D.C. : Universidad del Rosario, 2010. p. 194.

¹⁶⁰ *Ibíd.* p. 196.

¹⁶¹ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 04 (6 de Octubre de 2014). Por el cual se actualiza el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2014. no. 04. p. 6.

Libre describe que “se mantenía un orden colonial, de estructura feudal, sellado por las relaciones entre la Iglesia y el Estado, y por una política que pretendía aislar a la sociedad de las pretensiones de cambio y conjurar todo aquello que afectara el establecimiento y los poderes hegemónicos constituidos.”¹⁶².

Un tercer momento en la historia del origen de la Universidad Libre, se enmarcó en el contexto de penurias que tuvo que enfrentar la Universidad Republicana para poder mantenerse en funcionamiento, como señala Soto Arango¹⁶³, el gobierno centralista aplicó el Plan Zerda en 1892 que continuó el control de las universidades por parte del gobierno y privilegiaba la educación profesional sin vislumbrarse la universidad investigativa, resultando curioso el hecho de que fueran las universidades de capital privado, las que reivindicaran la libertad de cátedra. La situación adversa que enfrentaba la Universidad, que incluía turbulencias políticas y guerras, puso en crisis el funcionamiento de la misma, viendo interrumpido su funcionamiento nuevamente durante la Guerra de los Mil Días, pues algunas universidades y colegios cerraron sus aulas y permitieron que sus docentes y alumnos prestaran servicio en las filas partidistas (liberal o conservador) para combatir. Es en esta época (1904), como relata Mejía Gutiérrez¹⁶⁴, cuando el General Rafael Uribe Uribe propone la creación de una Universidad Libre, que siga los delineamientos de la Universidad de Berlín, fundada por Guillermo de Humboldt; una universidad que bebiera en los fundamentos de la ciencia y de la verdad, sin dogmatismos, con ideas abiertas a la cultura, al desarrollo social y económico del país donde los alumnos recibieran un permanente baño de luz.

Después de la guerra, la Universidad Republicana siguió funcionando pero iba rumbo a la quiebra, razón por la cual, comenta Gallo Sanabria¹⁶⁵, un grupo de liberales



Fundación de la Universidad Libre (1913). Wikipedia

¹⁶² Loc. Cit.

¹⁶³ SOTO ARANGO, Diana. Aproximación Histórica a la Universidad Colombiana. En: Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 2005. Vol VII. p. 120.

¹⁶⁴ MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Las ideas, los valores y los conocimientos de las élites republicanas que construyeron nación y fundaron la Universidad Libre y laica a comienzos del siglo XX en Colombia. En: Revista Praxis, 2008. vol. 4. no. 1. p. 19

¹⁶⁵ GALLO SANABRIA, Iván Darío. Historia de la Educación Superior en Cúcuta. [En línea] Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2011. p. 43.

miembros de la masonería, estudiantes y profesores se empeñaron en rescatar la institución. Sería para el año 1912, cuando se creó la “Compañía Anónima de Capital Limitado Universidad Republicana” que fue cimiento para la que sería la “Sociedad Anónima de Capital Limitado Universidad Libre”; en ese momento, el doctor Eugenio J. Gómez, como dueño de la Universidad, cede los bienes de la Universidad Republicana a la nueva compañía¹⁶⁶, quedando todo estipulado en la escritura pública No. 332 del 23 de abril de 1912, otorgada en la Notaría Tercera del Círculo Notarial de Santafé de Bogotá. Como se indica en la Cátedra Unilibrista¹⁶⁷, la compañía presentaba inconvenientes para funcionar, porque no se reconocía entre la comunidad con el nombre de constitución, sino con el de “Universidad Libre” (principalmente por el empeño de los mismos estudiantes) y porque no hubo acuerdo sobre el valor de la cesión que hacía el doctor Gómez a la sociedad cesionaria; situación que desembocó en una reforma estatutaria contenida en el acuerdo No. 1 del 26 de Septiembre de 1913, mediante el cual se estableció que la sociedad se denominaría a partir de ese momento como UNIVERSIDAD LIBRE, se modificó el objetivo social de la misma y se derogó lo relativo a la cesión (entre otras disposiciones). Dichas reformas fueron elevadas a escritura pública, apareciendo consignadas en la No. 1183 del 30 de octubre de 1913 de la Notaría Tercera del Círculo Notarial de Santafé de Bogotá, significando así la constitución jurídica de la Universidad Libre como entidad independiente de la Universidad Republicana¹⁶⁸.

Transcurrieron los años y la Universidad Libre no pudo abrir sus aulas, pues como describe Gallo Sanabria¹⁶⁹, con las pocas acciones que se habían creado en 1913 no era posible poner en funcionamiento la Universidad; de forma que el tiempo pasaba sin que el proyecto fuera una realidad y los accionistas se desanimaban, apareciendo el espíritu diligente del doctor Cesar Julio Rodríguez, que desde el cargo de gerente “adelantó una tesonera labor en búsqueda de fondos para iniciar labores”¹⁷⁰, con resultados insuficientes. El patrimonio social de la Universidad

¹⁶⁶ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 04 (6 de Octubre de 2014). Por el cual se actualiza el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2014. no. 04. p. 7

¹⁶⁷ UNIVERSIDAD LIBRE. Cátedra Unilibrista. Universidad Libre. [En línea] 2009. [Citado el: 07 de Marzo de 2015.]

¹⁶⁸ La Universidad Republicana funcionó hasta el año de 1919

¹⁶⁹ GALLO SANABRIA. Op. cit., p. 47

¹⁷⁰ Loc. Cit

prosperaba en mínima cuantía, como se narra en la Cátedra Unilibrista¹⁷¹, debido al contexto de la época: un partido liberal vencido, desorganizado y en aparente desventaja política; tácitamente era una empresa de partido que no se había asumido como tal; y el poco interés de los ciudadanos prestantes por invertir en una universidad, era el pueblo, con sus escasos recursos, el que aportaba bajísimas cuotas que no eran suficientes para que la Universidad funcionara. Éstas eran causas de la poca adhesión económica a la empresa, en contraste con la abundante adhesión intelectual que se encontró.

El cuarto y último momento del origen de la Universidad Libre inició en el año

General Benjamín Herrera Cortés (1920).
Villegas editores. 1989



1918, cuando una figura ejemplar y de gran prestigio como el General Benjamín Herrera Cortés -copartidario y heredero de las ideas de Uribe Uribe-, se colocó a la cabeza del proyecto y consiguió que liberales de avanzada ratificaran su apoyo¹⁷². En el año de 1921, Herrera es proclamado líder del Partido Liberal y candidato a la presidencia para el año siguiente, adquiriendo una mayor relevancia el apoyo del Partido a la Universidad; de modo que la Convención Liberal (de ese año) reunida en Bogotá aprueba el acuerdo mediante el cual se señalaba que el Partido debía auxiliar la fundación de la Universidad Libre¹⁷³.

Entrado el año de 1922, el General Benjamín Herrera, que fue masón grado 33¹⁷⁴, fue derrotado en las elecciones presidenciales de febrero, y como narra Gallo Sanabria¹⁷⁵, a sus 72 años decide dedicar sus fuerzas a abogar por una legislación social en favor de las clases populares y en apoyar la fundación de la Universidad Libre; siendo referente en la historia del país, de un político que se preocupó por formar una academia en el ocaso de su vida. En la Convención Liberal de marzo en Ibagué (1922) se reunían en su gran mayoría miembros de la masonería

¹⁷¹ UNIVERSIDAD LIBRE. Cátedra Unilibrista. [En Línea] Loc. Cit.

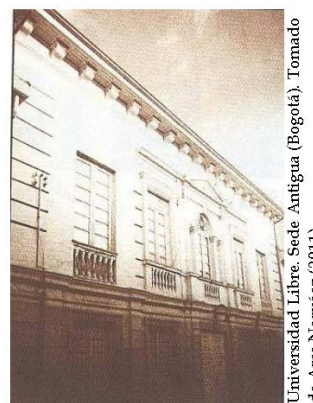
¹⁷² UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 04. Op. cit. p. 10

¹⁷³ UNIVERSIDAD LIBRE. Cátedra Unilibrista. [En Línea] Loc. Cit.

¹⁷⁴ ARCE NARVÁEZ, Gloria Cristina. Tras la huella de la Universidad Republicana y la Universidad Libre. En: Ingenio Libre. Septiembre, 2011. no 10. p. 172.

¹⁷⁵ GALLO SANABRIA. Op. cit., p. 42

colombiana que “estaban imbuidos por los principios de libertad, igualdad y fraternidad”¹⁷⁶. Es de este modo, como relata Mejía Gutiérrez¹⁷⁷, que la Masonería y el Partido Liberal se fundieron en el objetivo de fomentar una educación laica y de acceso para el pueblo en general; exhortados por el conocido mensaje del doctor Cesar Julio Rodríguez (gerente) donde pidió al General Herrera y a la convención, que se tomaran decisiones eficaces que permitieran el cabal funcionamiento de la institución¹⁷⁸. Siendo acogida la solicitud por el General, solicita encarecidamente a los convencionistas, por conducto del doctor Simón Bossa, apoyar el proyecto y aseveró en su discurso: “No vamos a fundar una cátedra liberal, sino una amplísima aula en que se agiten con noble libertad los temas científicos y los principios filosóficos aceptados por la moderna civilización”¹⁷⁹.



Universidad Libre. Sede Antigua (Bogotá). Tomado de Arce Narváez (2011).

Finalmente, la Convención Liberal reunida el 3 de abril de 1922 en Ibagué aprobó el Acuerdo No. 6, mediante el que se dispone: “Recomendar a los liberales que en la medida de sus recursos presten decidido apoyo a la obra de la fundación de la Universidad Libre”¹⁸⁰. Gracias a la gestión del General Herrera, los fondos empezaron a llegar de diversos rincones del país y fue posible abrir las puertas de la Universidad Libre el día 13 de febrero de 1923, bajo la dirección de Benjamín Herrera; funcionando inicialmente las Facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Ingeniería, Literatura y Filosofía, las Escuelas de Comercio, Bellas Artes y Oficios y la Escuela Preparatoria (Bachillerato)¹⁸¹. Vale la pena resaltar lo que rememora Mejía Gutiérrez con respecto a que la Universidad Libre “comenzó a funcionar con

¹⁷⁶ MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Educación laica y liberal en la construcción de las naciones, ideas e historia en América. El caso colombiano a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. En: Textos y Sentidos. Diciembre, 2011. no 04. p. 30

¹⁷⁷ *Ibíd.*, p. 31

¹⁷⁸ MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Las ideas, los valores... *Op. cit.*, p. 20

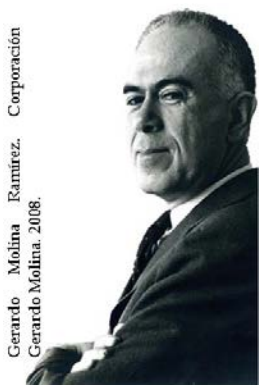
¹⁷⁹ MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Educación laica y liberal en... *Op. cit.*, p. 32

¹⁸⁰ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 010 (11 de Diciembre de 2002). Por el cual se adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2002. no. 010. p. 2.

¹⁸¹ MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Educación laica y liberal en... *Op. cit.*, p. 31-32

dinero de la tesorería del partido liberal y en sus edificaciones pertenecientes a las logias masónicas de Bogotá”¹⁸², posteriormente trasladándose a una de sus sedes actuales en La Candelaria.

Se ha detallado hasta aquí el proceso de creación de la Universidad Libre. Pese a los cambios y circunstancias que enfrentó la Universidad posterior a su apertura, siempre se “perfiló como una institución nueva en su naturaleza y fines, universal en su pretensión de saber y renovadora en misión social”¹⁸³. Como parte de su reorganización, en el año 1947, se liquida la Sociedad Anónima de Capital Limitado Universidad Libre y se constituye como “Corporación Universidad Libre”, mediante escritura pública No. 181 del 20 de enero de 1947, de la Notaría Tercera del Círculo Notarial de Bogotá¹⁸⁴.



Corporación
Molina Ramírez.
Gerardo Molina. 2008.

Hacia el año de 1958, el 27 de enero precisamente, el doctor Gerardo Molina, “en su condición de presidente de la Honorable Consiliatura y comisionado por las directivas de la Universidad, convocó una reunión en el salón de conferencias del club cultural “La Tertulia”, con el fin de estudiar la creación de una seccional en la ciudad de Santiago de Cali; allí se acordó iniciar los estudios para la fundación de lo que se denominaría Corporación Universidad Libre, Seccional de Occidente”¹⁸⁵.

Como relata la Universidad Libre en su Informe de Autoevaluación¹⁸⁶, habiéndose realizado la reunión y estudios necesarios en Cali, el doctor Molina rindió cuentas de su gestión ante la Honorable Consiliatura, la cual aprobó la siguiente proposición, frente al proyecto de expansión a Cali:

“La Honorable Consiliatura de la Universidad Libre, después de oír el informe del señor presidente, doctor Gerardo Molina, en relación con las gestiones tendientes a la creación de un establecimiento educativo filial de la

¹⁸² *Ibíd.*, p. 31

¹⁸³ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 04. Op. cit., p. 11

¹⁸⁴ UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 010 (11 de Diciembre de 2002). Op. cit., p. 2.

¹⁸⁵ UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI. Informe de Autoevaluación Institucional. Cali: Universidad Libre, 2014. p. 29

¹⁸⁶ *Loc. Cit.*

Universidad Libre en la ciudad de Santiago de Cali, acoge la iniciativa y expresa su gratitud a quienes se han vinculado a la realización de la empresa y espera que continúen laborando en busca de su concreción”¹⁸⁷

Es así como un grupo de egresados de la Universidad Libre en Bogotá que residían en Cali, asumieron el reto de fundar la seccional y se unen con el ánimo de crear la “Asociación Vallecaucana



UNIVERSIDAD LIBRE
SECCIONAL CALI

Tomado de:
www.unilibrecali.edu.co

de Egresados de la Universidad Libre”. Entre las figuras destacadas que había en aquel grupo se encontraban: los doctores Juan Quijano Yacup, Guillermo Coll Salazar, Herney Ramírez Zapata, Demófilo Candela Moriones, Luz Melby Díaz, el doctor Garcés Pérez y los hermanos Saavedra Valle, entre otros¹⁸⁸. Esta asociación consigue fundar en primera instancia, el Colegio “Tulio Enrique Tascón”, que se aprueba mediante la Resolución 00789 de 11 de mayo de 1971 y que inicia actividades en una casona del barrio San Nicolás.¹⁸⁹

Algunos años después, en 1973, inicia la gestión para establecer la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, la cual empieza a funcionar el 11 de Septiembre de ese año; pese a que la creación oficial de la Facultad, por parte de la Consiliatura, se llevó a cabo el 1 de septiembre de 1975, mediante el acuerdo No. 5¹⁹⁰.

Lo que a continuación se mencionará, son ideas, datos e información extraídos del Informe de Autoevaluación Institucional de la Universidad Libre¹⁹¹.

En el año de 1974, la Honorable Consiliatura se reconoce la Facultad de Administración y Contaduría. El día 1 de abril de 1975, se instala oficialmente el primer Consejo Directivo de la Seccional, reglamentado por el Acuerdo 01 de 1976.

En este mismo año, mediante el Acuerdo 5 del 1º de septiembre de 1975 se creó la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud.

¹⁸⁷ Loc. Cit.

¹⁸⁸ Loc. Cit.

¹⁸⁹ Loc. Cit.

¹⁹⁰ *Ibíd.*, p. 30

¹⁹¹ *Ibíd.*, p. 30-37

El día 4 de septiembre inició clases el Programa de Enfermería. El día 30 de julio de 2001 inició clases el Programa de Ingeniería. En el segundo semestre del año 1997, inició el Programa de Economía y Negocios Internacionales.

En 1996, la Honorable Consiliatura creó la “Escuela de Formación para Docentes Universitarios”, mediante el Acuerdo 9 de 1996. Posteriormente, en 1997, la Sala General adoptó la misión y visión de la Universidad y estableció las estrategias académicas y administrativas para la docencia, para la investigación, para la proyección social y para el bienestar institucional en el Acuerdo 1 de 1997.

Finalmente en el año 1999, la Honorable Consiliatura reglamenta “la investigación en la Universidad Libre” en el Acuerdo 3 de 1999 y crea la Dirección Seccional de Investigaciones, y al año siguiente, en el 2000, la Rectoría Nacional con la Dirección nacional de Planeación adoptó el “Modelo de Autoevaluación y Autorregulación con fines de Acreditación”.

Cabe señalar que, es a partir de la adopción por la Consiliatura del “Plan Integral de Desarrollo Institucional 2005-2014”, mediante el Acuerdo 01 de 2005, que la Universidad y sus seccionales, en aprovechamiento de una cultura de la planeación y como consecuencia de la puesta en marcha de proyectos estratégicos académicos y administrativos, indicados en el PIDI, que se concreta un desarrollo sostenible y de aseguramiento de la calidad de sus propósitos misionales.

Esta cultura de la calidad, a nivel administrativo, se concreta en el año 2007, cuando la Seccional Cali obtiene la “Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de los Procesos Administrativos”, ISO 9000, renovada en el 2010.

La Seccional Cali ha venido mostrando un crecimiento importante en el tema de infraestructura. Por un lado, se debe mencionar la compra de un lote de 92.013 metros cuadrados, por un valor superior a los 7 mil millones de pesos, donde actualmente se construye el



Tomado de: UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI.
Boletín Estadístico 2014.

nuevo campus universitario; y por otro lado, la adquisición de la Clínica Rafael Uribe Uribe en sociedad con Comfenalco¹⁹² por un valor superior a los 30 mil millones de pesos. Estos proyectos constituyen la apuesta de la Universidad Libre por un futuro de crecimiento y fortalecimiento a nivel regional.

En resumen, la Seccional Cali de la Universidad Libre tiene cuarenta (40) años de actividad continua; durante los primeros 20 años funcionaron cuatro programas de pregrado, creados entre septiembre de 1973 y septiembre 1975. Entre 1994 y 2000, hay un período de crecimiento - tres nuevos pregrados, diecisiete especializaciones y tres especialidades médicas -, que se caracterizó por la consolidación de su estructura jurídica y reglamentaria. Entre 2001 y 2012, período de consolidación académico-administrativa, se crearon cuatro nuevos pregrados y una nueva especialización, tres programas fueron acreditados y tres en proceso de acreditación; es decir, se encuentran en proceso el 100% de los pregrados susceptibles de acreditarse; el reconocimiento de cincuenta y ocho grupos de investigación por COLCIENCIAS puso a la Seccional como una de las primeras universidades privadas del suroccidente y el logro del registro calificado para nueve maestrías nuevas. Así mismo, en este período se obtuvieron registros calificados para el 100% de pregrados, especializaciones y especialidades médicas. Por último, vale la pena destacar que actualmente la Universidad Libre se encuentra en proceso de acreditación de alta calidad y se ha consolidado como una institución de educación superior de gran importancia para el país que en todas sus sedes presenta anualmente unos veinticinco mil estudiantes matriculados aproximadamente.

2.2 MISIÓN

Mediante el Acuerdo 01 del 12 de junio de 1997, la Sala General adopta el texto de la Misión y la Visión institucionales estableciendo el carácter del Ser y la Naturaleza de la Universidad:

“La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

¹⁹² Desde octubre de 2015 y después de atravesar un difícil proceso de liquidación, la Unilibre compra a Comfenalco su paquete de acciones para evitar que se profundice la crisis y se asocia con la firma IDIME, que es el nuevo operador de la IPS.

- *Formar dirigentes para la sociedad.*
- *Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país*
- *Procurar la preservación del medio ambiente y el equilibrio de los recursos naturales*
- *Inculcar en toda la comunidad Unilibrista el espíritu de pertenencia.*
- *Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultoras de la diferencia”¹⁹³.*

2.3 VISIÓN

“La Universidad Libre es una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos”¹⁹⁴.

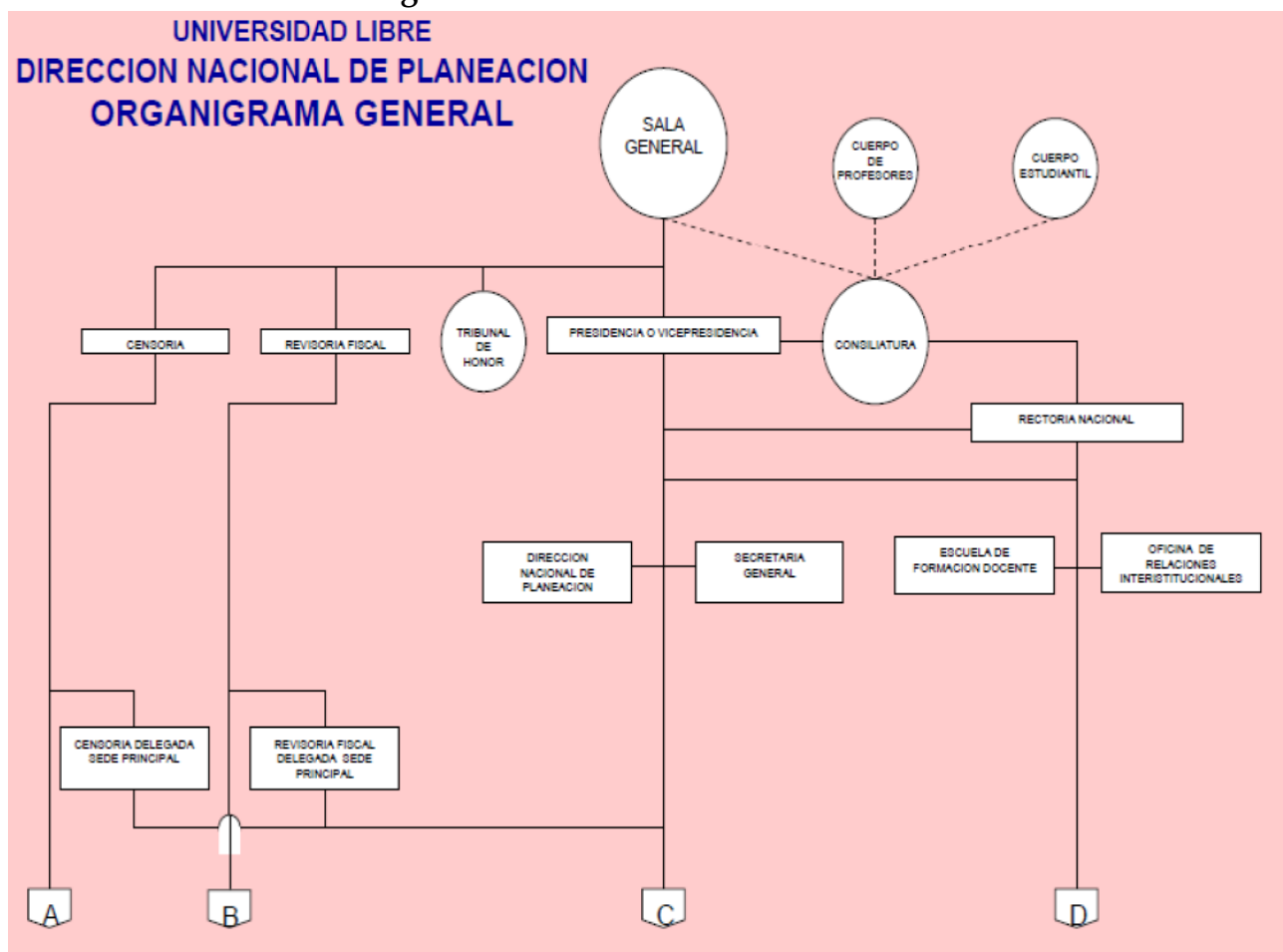
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La institución tiene una estructura organizacional tradicional donde la toma de decisiones se encuentra mayormente centralizada en las directivas de la sede principal en Bogotá. En la Ilustración 6, se puede observar la estructura general de la universidad, donde la jerarquía es encabezada por la Sala General y en segunda instancia por la Consiliatura. En la Ilustración 7, se observa la estructura seccional que está regida por el Consejo Directivo Seccional. Cabe señalar que sobre esta estructura se hizo la asesoría por parte del equipo de trabajo del profesor Betancourt, para evaluar si era la más apropiada para la universidad y un realizar un análisis de cargas de trabajo que ayudara a determinar de forma objetiva el aprovechamiento del recurso humano con que cuenta la institución.

¹⁹³ UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI. Informe de Autoevaluación Institucional. Op. cit., p. 38

¹⁹⁴ Loc. cit.

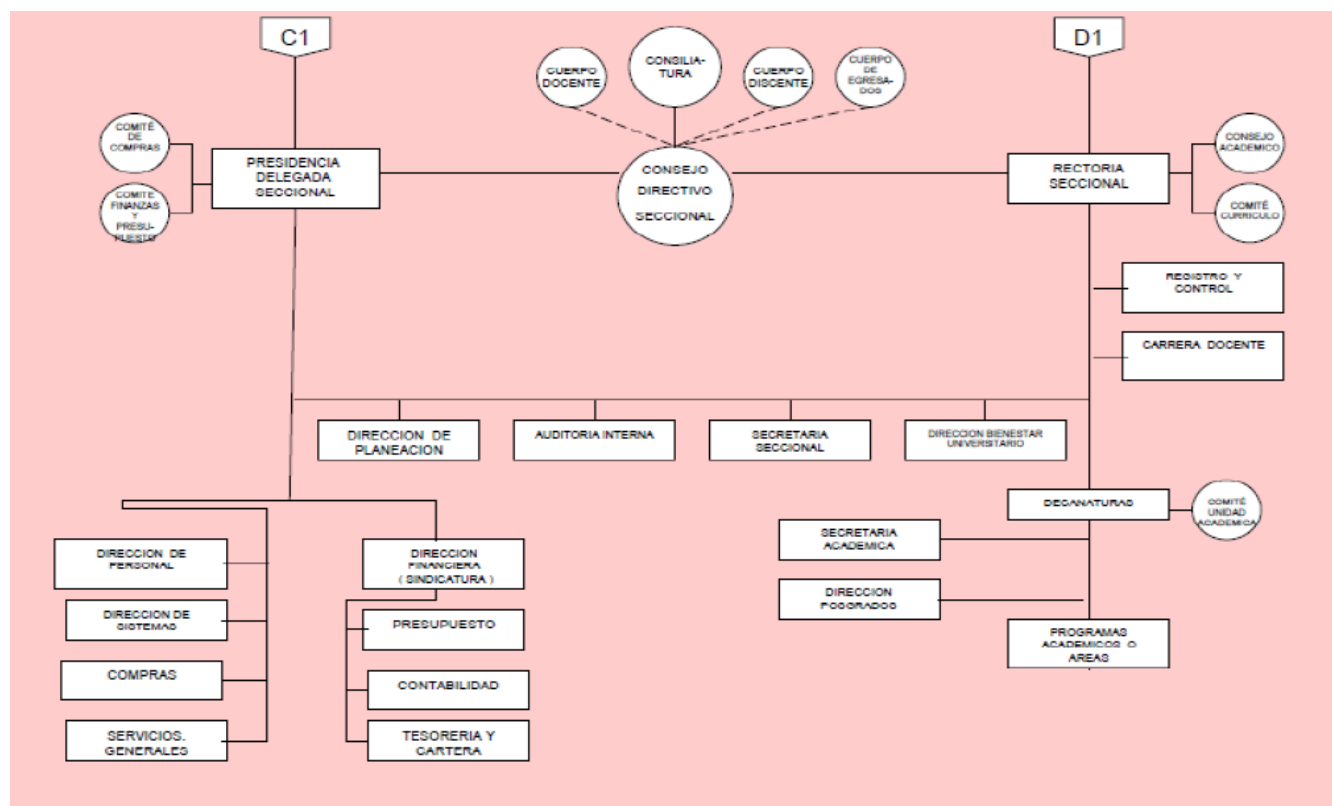
Ilustración 6. Estructura general de la Universidad Libre



Fuente: Planeación Nacional – 2014.

Tomado de: UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI. Boletín Estadístico 2014. [En línea] Cali: Dirección Seccional de Planeación, 2015., p. 18.

Ilustración 7. Estructura seccional de la Universidad Libre



Fuente: Planeación Nacional, 2014.

Tomado de: UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI. Boletín Estadístico 2014. [En línea] Cali: Dirección Seccional de Planeación, 2015., p. 18.

2.5 LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI EN CIFRAS

Vale la pena señalar algunos datos generales de la Universidad Libre - Seccional Cali a 2014, partiendo del 'Boletín Estadístico'¹⁹⁵ (el cual puede ser revisado para mayor información) que la institución publica anualmente. La Institución realiza importantes esfuerzos para lograr la acreditación de alta calidad institucional, pero lleva varios años en el proceso de acreditar sus programas, de los cuales ya hay cinco acreditados: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Medicina,

¹⁹⁵ UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI. Boletín Estadístico 2014. [En línea] Cali: Dirección Seccional de Planeación, 2015. [Citado el: 20 de Mayo de 2015.] <http://www.unilibrecali.edu.co/launiversidad/nuestra-universidad/historia.html>.

Enfermería, y Derecho¹⁹⁶. Más del 80% de los estudiantes de la seccional son de pregrado, que se concentran principalmente en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y de la Facultad de Salud¹⁹⁷. Al cierre del año 2014, la Seccional contaba con 1.118 estudiantes de posgrado, la mayoría provenientes de programas de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales y de la Facultad de Salud¹⁹⁸.

La Universidad Libre – Seccional Cali contaba con 602 profesores, de los cuales el 22,8% son profesores de jornada completa, el 10,1% de media jornada, el 6,3% de tiempo completo, el 7,5% de medio tiempo y el 53,3% son docentes hora cátedra¹⁹⁹. La institución tiene planes y acciones destinadas a la formación y cualificación de su planta docente, pero queda un largo camino por recorrer, considerando que tan solo el 3,5% de los docentes tiene formación doctoral (21 profesores); para el año 2014, el 61,1% de los docentes tenían título de maestría, el 29,6% de especialización y el 5,8% de pregrado²⁰⁰.

En lo concerniente a la investigación y producción intelectual, la Universidad Libre – Seccional Cali cuenta con 42 grupos de investigación, de los cuales hay registrados y reconocidos en COLCIENCIAS: uno (1) en categoría A, nueve (9) en B, quince (15) en C, dos (2) en D y quince (15) registrados no visibles²⁰¹. Durante el año 2014 se publicaron un total de 19 libros²⁰² y 57 artículos en revistas, de los cuales 2 fueron en revistas internacionales indexadas en SCOPUS y 4 en ISI²⁰³.

La sede Santa Isabel de la institución cuenta con 24.914 m² construidos y tiene una capacidad de 4.348 puestos en aulas de clase y 333 puestos en laboratorios. La seccional se encuentra en la fase final de construcción de la sede Valle del Lili que

¹⁹⁶ *Ibíd.*, p. 23.

¹⁹⁷ *Ibíd.*, p. 25.

¹⁹⁸ *Ibíd.*, p. 28.

¹⁹⁹ *Ibíd.*, p. 32.

²⁰⁰ *Ibíd.*, p. 34.

²⁰¹ *Ibíd.*, p. 39.

²⁰² *Ibíd.*, p. 44.

²⁰³ *Ibíd.*, p. 45.

contará con 61.704 m² construidos²⁰⁴. La institución tiene 59 convenios internacionales suscritos con universidades de 17 países²⁰⁵.

A continuación se presenta la , a modo de resumen sobre algunos de los principales indicadores de la Universidad Libre – Seccional Cali (Tabla 4).

Tabla 4. Informe Global Universidad Libre - Seccional Cali a 2014

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aseguramiento de la Calidad	Programas con acreditación de alta calidad	5	5	5	5	5	5
	Programas en Proceso de Autoevaluación	5	5	5	5	5	5
	% de programas acreditados de los programas acreditables (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Programas	Total Programas	34	40	41	42	42	43
	Pregrados	10	10	10	10	10	11
	Especializaciones	17	18	18	18	18	17
	Especialidades Clínicas	3	3	4	4	4	5
	Maestrías	4	9	9	10	10	10
Población Estudiantil	Total Estudiantes	4682	4986	5310	6021	6377	6670
	Pregrados	4048	4103	4306	4858	5196	5594
	Posgrados	634	883	1004	1163	1181	1076
Profesores	Total Profesores	562	552	570	573	610	602
	Jornada Completa	67	70	79	89	119	137
	Jornada Completa Investigador	19	16	24	23	24	-
	Media Jornada	89	96	86	64	57	61
	Tiempo Completo	47	46	43	42	39	38
	Medio Tiempo	50	50	45	45	45	45
	Hora Cátedra	290	274	293	310	326	321
Investigaciones	Total Grupos de Investigación	50	58	58	66	35	42
	Categoría A1	7	3	4	4	3	3
	Categoría B	13	6	7	7	3	1
	Categoría C	8	15	15	15	10	14
	Categoría D	22	30	28	28	13	15
	Reconocido	-	-	-	-	6	5
	Sin Clasificar	-	4	4	12	-	4
Recursos de Apoyo	Registrado	-	-	-	-	-	-
	Títulos y volúmenes	25167	26289	26099	26933	28270	28576
	Bases de Datos	13	18	22	22	24	37
	Libros Electrónicos	-	59779	60429	97712	114554	132584
	Número de puntos de red	650	660	670	680	690	1020
	Capacidad de banda Ancha	12 Mbps	12 Mbps	12 Mbps	18 Mbps	33 Mbps	46 Mbps

Fuente: Oficina de Acreditación 2015.

Tomado de: UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI. Boletín Estadístico 2014. [En línea] Cali: Dirección Seccional de Planeación, 2015., p. 19.

²⁰⁴ Ibíd., p. 65.

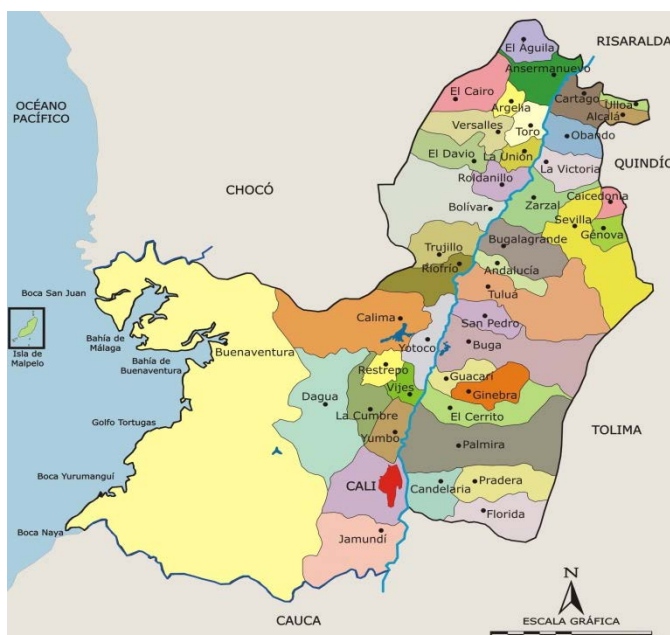
²⁰⁵ Ibíd., p. 71.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El contexto de esta investigación está determinado por el espacio físico de la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca y municipio de la República de Colombia; por el sector terciario o de servicios de la economía, enfocado en la educación superior, desde la perspectiva de las universidades privadas; y para el caso de este trabajo la Universidad Libre en su seccional de Cali (la cual ya fue descrita en el capítulo anterior), una de las 7 sedes que tiene esta institución a nivel nacional. De este modo se espera delimitar correctamente el ámbito de injerencia del presente trabajo y sus consecuentes limitaciones. El ejercicio de investigación y la aplicación de las herramientas para el estudio de futuro se realizaron entre los meses de septiembre de 2014 y mayo de 2015. El proyecto se cerró en octubre de 2015.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE SANTIAGO DE CALI

En la Constitución Política de Colombia de 1991, se establece que el país se divide administrativa y políticamente en 32 departamentos y 1 distrito capital. El departamento del Valle del Cauca se encuentra en la zona geográfica del suroccidente del país, atravesando las regiones naturales Pacífico y Andina, abarcando las cordilleras central y occidental de los Andes. Es un territorio rico en biodiversidad de flora y fauna, en climas y ecosistemas, bañado por numerosos ríos que desembocan en el Río Cauca y



Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia. Tomado en 2015 de http://www.sogeocol.edu.co/dptos/valle_05_division.jpg

que le proporcionan a sus tierras un ambiente fértil para el cultivo de gran variedad de alimentos, pese a ser reconocido por la caña de azúcar y la industria derivada de ésta. Compuesto por 42 municipios, el Valle del Cauca limita por el occidente con el departamento de Chocó y el Océano Pacífico, por el norte con el

departamento de Risaralda, por el oriente con los departamentos de Quindío y Tolima, y por el sur con el departamento del Cauca; siendo Santiago de Cali su capital y centro de influencia regional a nivel urbano, cultural, económico e industrial.

Santiago de Cali es la capital del Valle del Cauca, cuenta con 560.3 Km² de superficie total, es el centro urbano más poblado de la región y el tercero a nivel nacional con 2'369.829 habitantes^{206 207}. Ubicada al sur del departamento, con mayor proximidad a la cordillera occidental e inmersa en el valle del Río Cauca (siendo rodeada en su parte oriental por este río y atravesada por varios más), se caracteriza por un clima de sabana tropical generalmente cálido, tierras aptas para la agricultura y por una ubicación geográfica privilegiada que la consolida como conexión estratégica entre el interior del país y el resto del mundo, a través del puerto de Buenaventura (ubicado a 128 km).

La ciudad fue fundada en 1536, siendo una de las más antiguas del país y desde entonces ha mostrado gran dinamismo para el desarrollo de actividades culturales, comerciales y posteriormente industriales. Transformándose en metrópoli, por encima de la ciudad de Popayán (que contaba con mayor influencia política y religiosa para la época), Santiago de Cali ha sido epicentro de un gran mestizaje étnico y cultural, donde confluyen comunidades de diversos orígenes que le han aportado gran variedad y desarrollo al desenvolvimiento de la ciudad. Con la cada vez más creciente población caleña, se empezaba a formar una sociedad que demandaba más productos y se propiciaba el desarrollo de la industria local; proceso que posibilitó la figuración de la ciudad como uno de los centros urbanos de mejor actividad económica, comercial e industrial²⁰⁸²⁰⁹.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas (que a su vez cuentan con barrios y urbanizaciones) y la zona rural se divide en 15 corregimientos (éstos a su

²⁰⁶ Población estimada a 2015 por DANE.

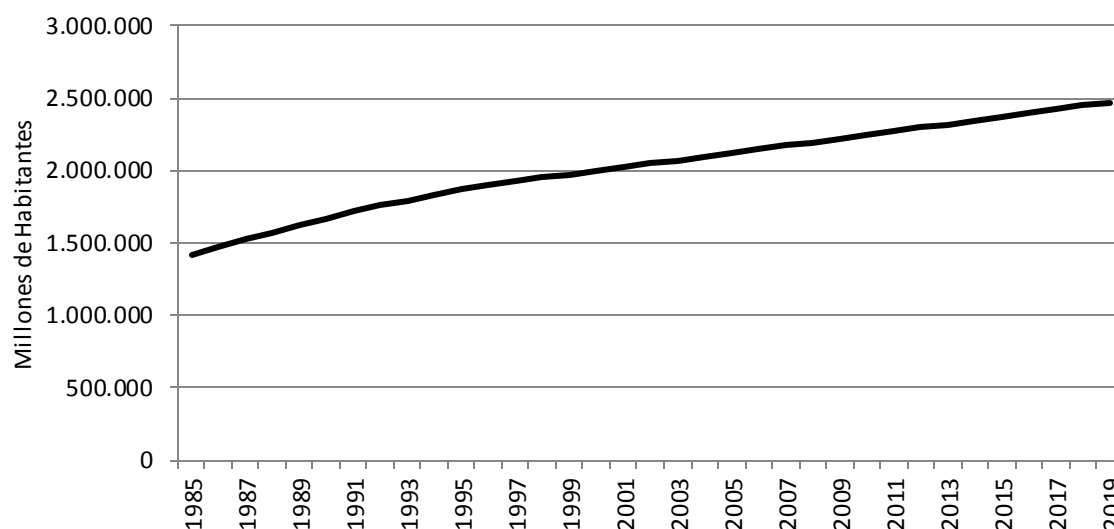
²⁰⁷ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. [En línea] Cali: Departamento Administrativo de Planeación, 2014., p. 29. [Citado el: 07 de Agosto de 2015.] http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

²⁰⁸ Proceso de larga duración que tuvo su principal aceleración durante los últimos años del siglo XIX y todo el siglo XX, hasta la actualidad.

²⁰⁹ COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía Turística: Valle del Cauca, Colombia. [En línea] Bogotá: Viceministerio de Turismo, 2011., p. 48. [Citado el: 9 de Enero de 2016.] <https://www.colombia.com/turismo/imagenes/valle-del-cauca.pdf>

vez se dividen en veredas); ambas divisiones (comunas y corregimientos) deben contar con una Junta Administradora Local (JAL). Cali ha mostrado a través de los años un crecimiento sostenido en su número de habitantes y teniendo en cuenta las proyecciones realizadas a partir del censo oficial de 2005, la ciudad continuará en esta tendencia por buen tiempo (Ver Gráfico 1). Con relación a la población total de Colombia estimada en el 2015, Cali representa un 4,91%, con más del 98% de la población viviendo en su área urbana²¹⁰.

Gráfico 1. Población Total de Cali 1985-2019. Estimaciones y proyecciones.



Fuente: Gráfica creada por el autor a partir de datos del informe de estadística del DANE: “Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020. Total municipal por área”. 2009.

En cuanto a las características demográficas de la población, y con base en las proyecciones del DANE (al 2014), del total de habitantes de la ciudad el 52,19% son mujeres y el 47,81% son hombres²¹¹, cuyo rango de edad se concentra entre los 0 y los 34 años principalmente; aspecto altamente relevante si se tiene en cuenta que una ciudad con población relativamente joven demandará en mayor medida servicios de educación superior. Sumado a esto, con más de 600 mil viviendas²¹² y una fuerte expansión urbana en la zona sur (principalmente), Cali se perfila como una ciudad de alto dinamismo en el sector de la educación superior y al mismo

²¹⁰ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. Op. cit., p. 21.

²¹¹ *Ibíd.*, p. 32.

²¹² *Loc. cit.*

tiempo como un reto para las instituciones públicas y privadas que pretenden satisfacer esa demanda.

Como se ha podido mencionar, la economía en Cali fue creciendo gradualmente durante muchos años, hasta consolidarse a mediados del siglo XX como una de las más importantes del país. En este orden de ideas, conviene señalar algunos aspectos generales de lo que ha sido la economía de la ciudad en los últimos años.

A partir del análisis a los documentos “Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008”²¹³, “Cali en Cifras 2013”, ambos de la Alcaldía Municipal y el documento “Diagnostico Municipal - Cali”²¹⁴ realizado por el Ministerio del Trabajo, se pretende mostrar la panorámica de lo que ha sido la economía caleña en los últimos años y vislumbrar alguna relación con el sector de la educación superior.

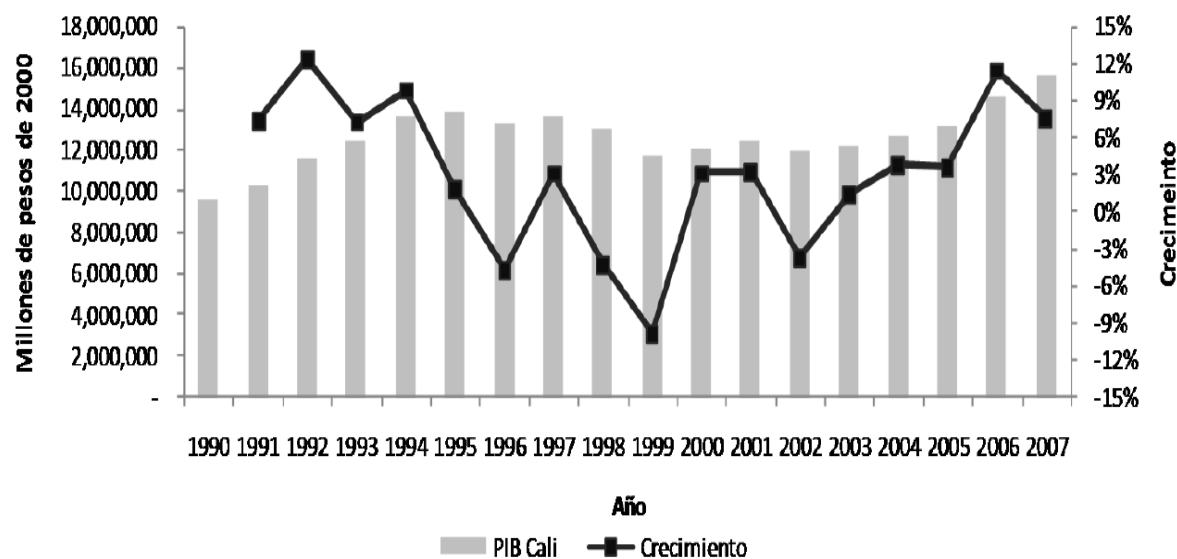
El PIB se concibe desde hace muchos años como uno de los indicadores macroeconómicos de mayor importancia, pues brinda una idea del valor monetario de toda la actividad económica de un país y su monitoreo es constante en los países, ciudades y regiones a nivel mundial. Para el caso de Cali, el PIB del año 2012 representaba el 5,1% del total nacional, viéndose disminuido este valor en una décima cada año desde el 2009 cuando era de 5,4%; más allá de las limitaciones del indicador, de su medición nominal o real, se puede señalar que para el año 2012, el PIB per cápita fue de US\$4540, con leves incrementos desde el año 2009. En retrospectiva, se puede decir que desde el año de 1990 la economía caleña ha sido particularmente volátil, como se expone en el documento “Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008”²¹⁵ y se puede caracterizar en 3 periodos: Rápido crecimiento a principio de la década del 90; recesión en forma de “W” desde 1996 hasta 2005; y crecimiento relativamente alto a partir del año 2005 (Ver Gráfico 2).

²¹³ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008. Departamento Administrativo de Planeación. [En línea] Cali: Centro de Investigaciones en Economía y Finanzas -CIENFI- (Universidad ICESI), 2009. [Citado el: 07 de Agosto de 2015.] http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Cuentas_Economicas_Santiago_Cali_1990_2008.pdf

²¹⁴ COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO. Diagnóstico Municipal - Cali. [En línea] Bogotá: Programa de Atención a Desplazados y Grupo Vulnerables, 2011. [Citado desde: Agosto de 2015.] http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/156-santiago-de-cali.html

²¹⁵ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008. Op. cit., p. 16

Gráfico 2. PIB real de Cali y crecimiento (1990 - 2007)



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. "Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008". 2009

Las variaciones y recesiones que ha presentado la economía caleña durante el periodo 1990 - 2007, han tenido como consecuencia la disminución de la participación de la ciudad en el PIB nacional, cuando a principio de los noventa ascendía al 6,4% y en 2012 representaba tan sólo el 5,1%. No obstante, considerando que Cali es la capital del departamento, mantiene su relevancia en el aporte al PIB regional con más del 50%²¹⁶, lo cual resulta coherente por ser una de las siete ciudades principales del país.

En lo que respecta a la actividad económica de la ciudad, se puede indicar que hasta 1995, más del 82% del valor agregado del municipio se generaba a partir de servicios inmobiliarios, servicios generales, construcción, transporte y comunicaciones e industria²¹⁷; pero en el año 2007 el comercio empezó a ganar mayor participación (Ver Tabla 5). A partir de dicha información, se puede inferir que de acuerdo a la estructura del PIB, Cali es una ciudad de servicios. Como indica el Ministerio del Trabajo²¹⁸, de acuerdo a cálculos y datos del año 2007, el sector terciario aportó el 58,3% del PIB de la ciudad, el sector secundario lo hizo con el 41,3% y el primario con el 0,3%. Pese a poder considerarse una economía "terciarizada", la industria mantiene una contribución muy importante y se perfila

²¹⁶ Ibid., p. 20

²¹⁷ Ibid., p. 22

²¹⁸ COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO. Diagnóstico Municipal - Cali. Op. cit., p. 10

como una ciudad que requiere mano de obra calificada en diversos niveles para poder desarrollar las actividades económicas prevalentes.

Tabla 5. Participación del Valor Agregado municipal por actividad económica en el PIB de Cali

Actividad Económica	1990	Posición*	1995	Posición*	2000	Posición*	2007	Posición*
Pecuario	0.14 %	12	0.12 %	12	0.15 %	11	0.17 %	10
Minas	0.17 %	11	0.15 %	11	0.08 %	12	0.14 %	11
Agricultura	0.19 %	10	0.18 %	10	0.16 %	10	0.12 %	12
Hoteles y restaurantes	0.89 %	9	0.78 %	9	1.18 %	9	1.13 %	8
Intermediación financiera	1.78 %	8	2.39 %	8	1.87 %	8	0.48 %	9
Electricidad agua y aseo	2.65 %	7	2.47 %	7	2.44 %	7	1.75 %	7
Comercio	5.57 %	6	5.80 %	6	4.51 %	6	10.72 %	5
Transporte y comunicaciones	9.16 %	5	7.23 %	5	6.77 %	4	5.57 %	6
Industria	14.91 %	4	14.85 %	4	15.73 %	3	15.70 %	3
Construcción	15.76 %	3	17.87 %	3	6.59 %	5	21.24 %	2
Servicios generales	20.56 %	2	19.18 %	2	27.33 %	1	21.60 %	1
Servicios inmobiliarios	22.56 %	1	21.77 %	1	27.04 %	2	15.14 %	4

*La posición refleja el peso del Valor Agregado de la actividad en el PIB, de tal forma que 1 implica el mayor peso.

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. "Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008". 2009

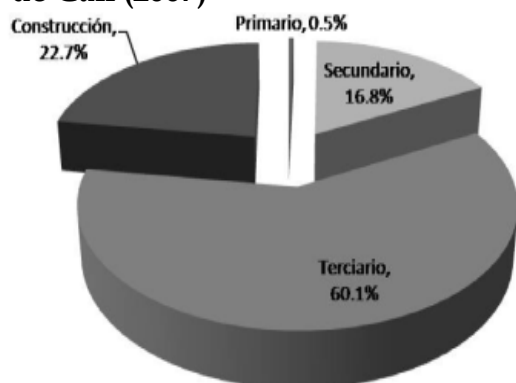
Teniendo en cuenta lo analizado en el documento de "Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008"²¹⁹, se puede señalar que la estructura del PIB de Cali muestra características propias de una economía urbana donde las actividades del sector primario (actividades pecuarias, de agricultura y minería) tienen poco aporte en el PIB a diferencia de actividades que se desarrollan en los sectores secundario (industria), de construcción²²⁰ y terciario (comercio, servicios, etc.) de la economía (Ver Gráfico 3); lo cual se refleja claramente en la variación negativa que presenta la agricultura en su aporte al PIB, mientras que la construcción (actividad elemental para la expansión y el desarrollo de una urbe) muestra incrementos significativos en los datos presentados. Cabe añadir a la información presentada, que se evidencia una concentración importante en las actividades y su aporte a la economía, contando con 4 que superan el 15% de participación en el PIB municipal; dicha situación puede explicar en alguna medida la volatilidad de la economía de

²¹⁹ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008. Op. cit., p. 24

²²⁰ El subsector de la construcción y obras civiles ha sido ubicado indistintamente entre el sector secundario y terciario, posiblemente debido a su importancia para ambos sectores, sin llegar, algunas veces, a un consenso al respecto. Por tal motivo se analizará separadamente de los tres sectores tradicionales.

ciudad, pues ésta depende de la suerte de unos sectores y se ve seriamente afectada por la poca diversificación.

Gráfico 3. Participación porcentual de los tres grandes sectores y construcción en el Valor Agregado de Cali (2007)



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. "Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008". 2009

Para complementar la información presentada, brevemente se expondrán las principales ramas de actividad que tienen mayor aporte a la economía y en general, al PIB de la ciudad. La rama de Servicios Generales es la que más participación tiene en el PIB y su participación se concentra en los siguientes sectores²²¹: Servicios sociales (asistencia social) y de salud (37,89%); Administración pública y defensa, dirección, administración y control del sistema de seguridad social (22,17%); Servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios (18,82%); y **Servicios de enseñanza (14,71%)**.

En segundo lugar se halla el sector de la Construcción y Obras Civiles²²², que comprende los trabajos de construcción, construcción y reparación de edificaciones y servicios de arrendamiento de equipo con operario, construcción de obras civiles.

En orden de participación, sigue la rama de actividad de la Industria²²³, que incluye 27 sectores correspondientes a las actividades productivas dedicadas a la elaboración o transformación de materias primas, ya sea de forma mecánica o manual, para la obtención de los productos inherentes a su actividad. En esta rama de actividad se presenta nuevamente el problema de la poca diversificación que ya se mencionó, representado en 5 grandes sectores que constituyen el 70,51% de la industria de la ciudad: el sector de Sustancias y Productos Químicos (38,30%); Bebidas (13,42%); Tejidos (7,39%); Productos de Molinería (6,21%); y Productos de Caucho y de Plástico (5,19%).

²²¹ *Ibíd.*, p. 40

²²² *Ibíd.*, p. 43

²²³ *Ibíd.*, p. 47

Siguiendo con el orden de importancia -no tanto por su aporte al PIB, sino por su excelente dinámica económica- se debe señalar el sector Comercio²²⁴, que une las ramas de actividad del comercio (90,44% del sector) y restaurantes y hoteles (9,56%). Para el año 2007, el valor agregado del sector fue cercano a los 1,85 billones de pesos.

En lo que respecta al comercio, Santiago de Cali es una ciudad con una balanza comercial deficitaria, teniendo en cuenta lo expuesto en el documento “Cali en Cifras”²²⁵, si se analiza desde la perspectiva de toneladas de mercancía o del valor FOB²²⁶ en el periodo 2006 - 2012. En dicho periodo las importaciones de mercancía han aumentado en toneladas y en millones de dólares (400 mil toneladas y 1576 millones de dólares respectivamente), en contraste con las exportaciones que han disminuido en término de toneladas pero aumentado su valor monetario (98 mil toneladas y 599 millones de dólares respectivamente); situación que arroja un déficit comercial considerable y que debería exhortar a empresarios, académicos y dirigentes a promover la investigación, el emprendimiento y la diversificación en la industria local y regional. En cuanto a la constitución de sociedades en la ciudad, de acuerdo a datos de la Alcaldía Municipal²²⁷, se debe señalar que para el año 2012 se formalizaron principalmente sociedades en la actividad económica de comercio (1097), financieras y seguros (1051), electricidad, gas y vapor (370), servicios (367), construcción (357) y alojamiento y comida (239); con un aporte de capital superior a los 181 mil millones de pesos.

Alejándose un poco de los indicadores macroeconómicos y comerciales que presenta la ciudad, cabe señalar variables o problemáticas en otros ámbitos que siguen representando un tema de alta complejidad para la administración municipal. En primer lugar se puede señalar el desempleo en la ciudad, con una tasa de 14,2%²²⁸ para el año 2013 y que se ha mantenido en más de dos dígitos por muchos años; contrastando con la dinámica de algunas actividades económicas de la ciudad como los servicios, la construcción y la industria, que se mantienen con

²²⁴ *Ibíd.*, p. 50

²²⁵ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. Op. cit., p. 149

²²⁶ Valor que tiene una mercancía para que sea puesta en el buque, en el puerto de embarque convenido. El comprador asume toda la responsabilidad de la mercancía cuando la misma llega a este punto.

²²⁷ *Ibíd.*, p. 150

²²⁸ *Ibíd.*, p. 35

balances relativamente positivos. Como señala Mora Rodríguez²²⁹, el hecho de que haya crecimiento pero no empleo genera múltiples interrogantes en cuanto a la efectividad de las medidas políticas para responder a la problemática. Asimismo resalta el investigador, que el mercado laboral en Cali es asimétrico, con una participación mayoritaria de hombres, lo cual representa una variable negativa en los indicadores de igualdad en el país, pese a que en general la brecha ha ido disminuyendo. El desempleo afecta a la población de edades entre los 18 y los 24 años más que a otras y superó en el año 2011 el 30%.

En segundo lugar se debe dejar claro que, según “Cali en Cifras 2013”²³⁰, la sociedad caleña se encuentra estratificada en las categorías de Bajo-Bajo, Bajo y Medio-Bajo principalmente, con un 83,8% de lados de manzana en estas categorías. Aunque la incidencia en pobreza^{231 232} ha venido disminuyendo en la ciudad (23,1% en 2012), lo hace en menor proporción que a nivel nacional y es superior a la incidencia de pobreza que presentan las 13 A.M.²³³ en su conjunto (18,9%); situación semejante ocurre en el tema de incidencia de la pobreza extrema con un 5,3% para el año 2012, que hasta el año 2005 fue menor que el de las 13 A.M. pero no se logró continuar con la buena dinámica de reducción anual. En lo que concierne a la desigualdad, medida por la concentración de los ingresos de la población (coeficiente de Gini), se puede señalar que Cali ha tenido un balance inconstante con reducciones e incrementos, pero generalmente por debajo del coeficiente a nivel nacional; para el año 2012 el coeficiente de Gini en la ciudad fue de 0,515.

En tercer y último lugar, se debe señalar necesariamente la violencia e inseguridad, como factores entrelazados que afectan negativamente el desarrollo de la ciudad. De acuerdo a datos comparados de los informes “Cali en Cifras 2013”²³⁴ y “Cali

²²⁹ MORA RODRÍGUEZ, Jhon James. Análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana: Informe Ejecutivo. En: Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana. [aut. libro] Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Cali: Red ORMET, 2012. p. 34 - 37

²³⁰ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. Op. cit., p. 185

²³¹ *Ibíd.*, p. 37

²³² Porcentaje de personas que son clasificadas como pobres.

²³³ Trece (13) ciudades y áreas metropolitanas.

²³⁴ *Ibíd.*, p. 79-97

Cómo Vamos 2014”²³⁵, se puede presentar brevemente las características de la ciudad al respecto. En general, los delitos registrados en la ciudad han mostrado una tendencia incremental desde el año 2006, llegando a los 39 378 delitos en 2012; en este indicador global, se incluyen los delitos contra la vida y la integridad personal, contra el patrimonio económico, contra la libertad y pudor sexual, contra la libertad individual, contra la familia, contra la seguridad pública y otros delitos. En cuanto a homicidios, se debe destacar una reducción importante llegando a los 66 homicidios por cada 100 mil habitantes en 2014, indicador que resulta alentador pero muy superior a la media nacional (27 homicidios por cada 100 mil habitantes); pese a esto, la ciudad sigue siendo la de mayor tasa de homicidios a nivel nacional y figura entre las 10 ciudades más violentas del mundo. Con relación a los hurtos se debe decir que en 2014, en la capital vallecaucana predominaron los hurtos contra personas (9123), seguido por el hurto de motocicletas (2589) y el hurto de vehículos (1559); el hurto a establecimientos comerciales y el hurto a residencias mantiene un significativo número de casos registrados para el 2014 con 1006 y 780 casos respectivamente.

3.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En el primer capítulo de este documento se ha querido demarcar el panorama de la educación superior como sector, indicando problemáticas, estrategias y tendencias en las que probablemente se ve inmersa la Universidad Libre – Seccional Cali, pero en esta sección se desea caracterizar el Sistema de Educación Superior (SES) colombiano con mayor profundidad, apoyado en datos y cifras que permitan dimensionar su tamaño y entender, en la medida de lo posible, sus características principales; además de ofrecer algunos datos que permitan delinear un panorama actual de la ciudad de Cali respecto al sistema.

Como primera medida, conviene recordar la estructura general del sistema educativo en Colombia, donde existe la educación formal y no formal (denominada educación para el trabajo y el desarrollo humano por la ley 1064 de 2006²³⁶). Como se indica en el documento “La educación Superior en Colombia

²³⁵ CALI CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014. [En línea] Cali, 2015. [Citado el: Septiembre de 2015.]

http://media.wix.com/ugd/ba6905_906136a6aaca4cc59e683051c8d7ceff.pdf

²³⁶ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit., p. 107

2012”²³⁷, los niveles educativos del sistema son: la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media o secundaria superior (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior o también denominada terciaria (que incluye la formación técnica, tecnológica, en pregrado y posgrado). La educación la imparten instituciones oficiales y privadas, bajo la vigilancia e inspección del estado, en las funciones adscritas al Ministerio de Educación Nacional (MEN); teniendo en cuenta el artículo 67 de la Constitución Política que indica que “la Educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos”. En cuanto a la educación superior, se debe señalar que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es la única institución donde la matrícula a los programas no tiene costo alguno.

En lo que respecta al SES y su marco normativo, corresponde citar lo señalado por el CESU²³⁸ en cuanto que: “la Educación Superior en Colombia está regulada por la ley 30 de 1992”; que es entendida por la Constitución Política como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; y que deberá formar al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico de la nación y para la protección del ambiente. Pese a las normas subyacentes que han surgido, esta ley se conserva como el marco general del sistema de educación superior colombiano y desde el 2011 se debate sobre las reformas estructurales que necesita la ley.

Para hablar de cifras que permitan esbozar el panorama general del SES, necesariamente se debe partir de indicadores numéricos de instituciones, matrículas, programas académicos, recursos invertidos, entre otros muchos datos que servirían para tal fin. No obstante, debe quedar claro que el sistema tiene que mejorar considerablemente y como señalan la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial en su informes de 2012 sobre el sistema, “el bajo desempeño del sistema educativo de Colombia en el pasado es a la vez causa y efecto de un sistema incapaz de proporcionar una educación de calidad para todos”²³⁹; también afirman Melo, Ramos y Hernández,

²³⁷ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Colombia 2012. Serie: Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación. 2012. p 27.

²³⁸ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit., p. 42

²³⁹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Colombia 2012. Op. cit. p 13.

“que a pesar de los avances institucionales y del aumento en las tasas cobertura, aún se observa una gran heterogeneidad en la calidad de los programas ofrecidos, inequidad en el acceso y una oferta insuficiente de cupos”²⁴⁰.

La OCDE y el Banco Mundial²⁴¹ indican en su informe, que en Colombia existen 4 tipos de Instituciones de Educación Superior (IES): Universidades, que ofrecen programas de pregrado y posgrado (maestría y doctorados) y participan en la investigación científica y tecnológica; Instituciones Universitarias, que pueden ofrecer programas de pregrado y especializaciones en nivel de posgrado; Instituciones Tecnológicas, que ofrecen programas de nivel tecnológico (distintos de un programa Técnico Profesional por su base científica) y puede seguir hasta el título profesional siempre y cuando el programa sea impartido como ciclo propedéutico²⁴²; y las Instituciones Técnicas Profesionales, que ofrecen programas de pregrado en los niveles técnico/profesional para determinados trabajos o carreras. Se aclara en el informe además, que el grado de bachiller es el requisito básico para acceder a los tres primeros tipos de IES y que cada institución establece de manera autónoma sus normas y procesos de admisión, siendo los resultados de la prueba SABER 11 el más utilizado (78%)²⁴³.

El MEN publica anualmente datos sobre el sistema y en el boletín “Estadísticas de Educación Superior”²⁴⁴ de 2014, señala que para ese año, en Colombia existían un total de 288 IES, significando un incremento en 2 instituciones con respecto a los

²⁴⁰ MELO, Ligia Alba, RAMOS, Jorge Enrique y HERNÁNDEZ, Pedro Oswaldo. La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. [En línea] En: Borradores de Economía, 2014. No. 808. p, 10.

²⁴¹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Colombia 2012. Op. cit. p 35.

²⁴² Los ciclos son unidades interdependientes, complementarias y secuenciales; mientras que el componente propedéutico hace referencia al proceso por el cual se prepara a una persona para continuar en el proceso de formación a lo largo de la vida, en este caso particular, en el pregrado. En consecuencia, un ciclo propedéutico se puede definir como una fase de la educación que le permite al estudiante desarrollarse en su formación profesional siguiendo sus intereses y capacidades. (Tomado de www.mineducacion.gov.co)

²⁴³ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 36.

²⁴⁴ COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. [En línea] Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p, 1. [Citado desde: Noviembre de 2015.]

datos de 2013. Los datos desagregados del número y tipo de instituciones se pueden observar en la Tabla 6.

Tabla 6. Instituciones de Educación Superior principales, según su carácter, 2014.

Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Total
Universidad	31	50	1	82
Institución universitaria/Escuela tecnológica	16	92	12	120
Institución tecnológica	6	39	6	51
Institución técnica profesional	9	26		35
Total general	62	207	19	288

Fuente: SACES

Información con corte a Noviembre 2014

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 1.

Conviene recordar que al 2014, había 34 IES con acreditación de alta calidad, lo cual representa el 11,8% del total de instituciones. Someterse a esta acreditación es de carácter voluntario por parte de las IES que quieren que el gobierno reconozca la calidad de la institución o de sus programas académicos (Ver Tabla 7). De acuerdo a lo evidenciado durante el trabajo de campo, la Universidad Libre invierte esfuerzos desde hace varios años para lograr la acreditación institucional y fue finalizando el año 2015 cuando la universidad recibió parte positivo del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para seguir con el proceso, después de haber revisado su informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional Multicampus²⁴⁵. Manteniendo el enfoque de esta investigación que es principalmente hacia el sector privado de la educación superior, vale la pena resaltar la relevancia que tiene este sector en el SES colombiano, donde representa el 71,9% del total de instituciones existentes y el 61,8% de las que tienen acreditación de alta calidad.

²⁴⁵ Tomado de: <http://www.unilibrecucuta.edu.co/portal/saladeprensa/485-universidad-libre-cerca-de-la-acreditaci%C3%B3n-institucional.html>

Tabla 7. Instituciones con Acreditación de Alta Calidad, 2014.

PÚBLICAS	PRIVADAS	
Universidad de Antioquia	Universidad de los Andes*	Escuela de Ingeniería de Antioquia*
Universidad Industrial de Santander	Universidad EAFIT	Universidad ICESI*
Universidad Tecnológica de Pereira	Universidad Externado de Colombia	Universidad Tecnológica de Bolívar
Universidad del Valle	Fundación Universidad del Norte	
Universidad de Caldas	Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá y Cali)	Universidad Santo Tomás
Escuela Naval de Suboficiales ARC Barranquilla	Universidad Nuestra Señora del Rosario	
Universidad Nacional de Colombia	Universidad de la Sabana	Universidad Autónoma de Occidente
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Universidad Pontificia Bolivariana	
Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana Andrés M. Díaz	Universidad de la Salle	Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo
	Universidad de Medellín	Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB
Dirección Nacional de Escuelas	Universidad EAN	
Universidad del Cauca	Universidad CES	Universidad de Bogotá - Jorge Tadeo Lozano
Universidad de Cartagena		
Instituto Tecnológico Metropolitano	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	
Instituciones acreditadas = 34 (representa el 11,8% del total de IES del país)		

Fuente: CNA, Noviembre de 2014

*En proceso de renovación

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 2.

Si se asocia el tema de IES con la equidad y acceso al sistema, se debe señalar que, como indica el CESU²⁴⁶, el Distrito Capital, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y Atlántico respectivamente, concentran el 64,1% de la oferta de educación superior en el país. Al respecto, la OCDE y el Banco Mundial señalan que “como era de esperar, las zonas escasamente pobladas, las zonas rurales y la selva están peor abastecidas”²⁴⁷ en materia de educación superior. Hay avances en el tema, pero se requiere de gran trabajo para reducir la heterogeneidad en tasas de cobertura.

Para hablar de cobertura en materia de educación superior y del indicador clave que es la matrícula, se debe aclarar que de acuerdo a lo indagado en los distintos informes e investigaciones, el cálculo de este indicador (tasa de matrícula) se hace teniendo en cuenta el grupo etario de los 17 a los 21 años (para Colombia, pues en países como Chile se considera el rango de los 18 a los 24 años), como el rango de edad en el que después de haber culminado la educación secundaria, un estudiante debería (al menos en teoría) ingresar al SES colombiano y finalizar como máximo un programa de pregrado (por lo general con duración de 5 años). En el informe de la OCDE y el Banco Mundial, se presenta una interesante tabla que resume el estado de matrícula (bruta y neta) de todo el sistema de educación colombiano para el año 2010 (Ver Tabla 8).

²⁴⁶ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit. p. 52

²⁴⁷ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 40.

Tabla 8. Tasa neta y tasa bruta de matrícula en el sistema educativo colombiano, 2010 (%)

Nivel de educación	Tasa neta de matrícula	Tasa bruta de matrícula
Preescolar (de 3 a 5 años, grado 0)	61.8	89.4
Primaria (de 6 a 10 años, grados 1 a 5)	89.7	117.4
Básica secundaria (de 11 a 14 años, grados 6 a 9)	70.8	103.7
Media (de 15 a 16 años, grados 10 a 11)	41.6	78.6
Superior (de 17 a 21)	N.D.	37.2

Tomado de: ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE- Y BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Colombia 2012. p 27.

Cabe aclarar que la educación superior no presenta tasa neta de matrícula²⁴⁸ pues dada su complejidad y accesibilidad, no se limita a un grupo etario solamente, sino que puede ser desarrollada por personas de cualquier edad mientras tengan las competencias requeridas, por lo cual dicho indicador no resulta pertinente, aunque es posible calcularlo. De la anterior tabla se observa claramente que los diferentes niveles del sistema de educación en el año 2010 tenían valores de tasa bruta de matrícula que se podrían considerar buenos en los niveles de primaria y básica secundaria, pues se infiere que el sistema educativo está en capacidad de satisfacer toda la demanda potencial de educación en estos niveles (aunque también puede reflejar un valor significativo de estudiantes repitientes); relativamente aceptables para los niveles de preescolar y media; pero preocupantes para el nivel superior, situación que se mantiene para el año 2013 con una cobertura del 45,5%²⁴⁹ según el CESU, que dista mucho de la cobertura que presentan los países de la OCDE (alrededor de 75%) y que se ubica por debajo del promedio latinoamericano (46%). Si este valor se compara con países de la región líderes en educación superior como Cuba (95%), Puerto Rico (95%), Argentina (76%) o Uruguay (73%)²⁵⁰, se puede inferir que el camino por recorrer, pese a las mejoras presentadas, es aún largo.

Cuando se habla de ampliación de cobertura, no sólo con la expansión de cupos, sino con programas de financiación y políticas enfocadas a promover este nivel de

²⁴⁸ A diferencia de la tasa bruta, la tasa neta de matrícula se encarga de establecer cuántos individuos de un grupo etario determinado, se encuentran matriculados en el nivel que deberían estar según la configuración del sistema.

²⁴⁹ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit. p, 46

²⁵⁰ COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Op. cit. p, 2.

educación, el CESU²⁵¹ indica que el aumento de cupos, a través de regionalización (CERES) y flexibilización de programas; el fortalecimiento de entidades como el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX); el fomento de la educación técnica y tecnológica; y el incentivo a la permanencia en el SES, permitió que para el año 2013 aumentara la tasa de cobertura y la tasa de absorción²⁵² del sistema fuera de casi 70%²⁵³, lo que representa a más colombianos accediendo a la educación superior.

El aumento de la matrícula ha sido importante en todos los niveles, pero se puede observar un crecimiento significativo de la educación técnica y tecnológica, que según el CESU (Ver Tabla 9) representaba en 2013 un 35% del total de la matrícula en pregrado, aunque manteniéndose por debajo de la educación universitaria (65%); no obstante, se debe señalar que la política en educación superior colombiana a lo largo del siglo XXI ha dado prioridad a aquel tipo de formación, considerando que en 2002 la educación universitaria representaba el 80,5% de la formación en pregrado, a diferencia del 19,5% de la técnica y tecnológica²⁵⁴. Se destaca el aumento en la matrícula de posgrados, con más de 39 mil estudiantes adicionales en un periodo de 4 años, que representan en el año 2013, el 6% del total de matriculados en el SES.

²⁵¹ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit., p. 46

²⁵² Para el caso del SES, la tasa de absorción se mide tomando el número de estudiantes en primer curso de pregrado del año X sobre el total de evaluados en las pruebas SABER 11 del año X-1.

²⁵³ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit. p, 48

²⁵⁴ MELO, Ligia Alba, *et al.* Op. cit., p. 11.

Tabla 9. Matrícula total instituciones y porcentaje de participación según nivel de formación 2010 - 2013

Nivel de formación – Matrícula total	2010	2011	2012*	2013**
Técnica profesional	93.014	82.406	78.942	83.483
Tecnológica	449.344	520.739	543.804	604.410
Universitaria	1.045.570	1.159.335	1.218.536	1.295.528
Especialización	60.358	80.563	81.339	82.515
Maestría	23.808	30.360	32.745	39.488
Doctorado	2.326	2.920	3.063	3.800
Total	1.674.420	1.876.323	1.958.429	2.109.224
Nivel de formación – Porcentaje de participación				
	2010	2011	2012*	2013**
Técnica profesional	5,6%	4,4%	4,0%	4%
Tecnológica	26,8%	27,8%	27,8%	28,7%
Universitaria	62,4%	61,8%	62,2%	61,4%
Especialización	3,6%	4,3%	4,2%	3,9%
Maestría	1,4%	1,6%	1,7%	1,9%
Doctorado	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: MEN-SNIES-DANE.

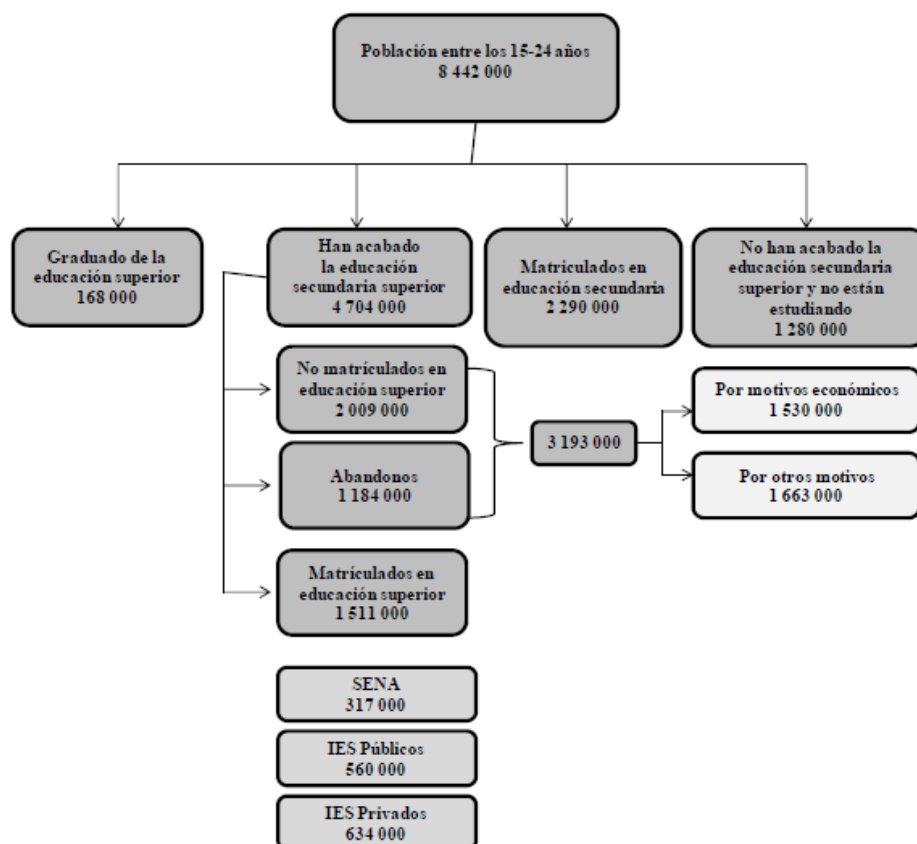
*Dato preliminar con corte marzo 18 de 2013

** Dato preliminar con corte a 10 de mayo de 2014

Tomado de: CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. 2014. pág. 54.

Como punto adicional para entender el contexto del SES, se puede observar el Ilustración 8 donde ICETEX quiso caracterizar la situación del grupo etario entre los 15 y los 24 años, como la población a la que principalmente se debe tener en cuenta para la formulación de políticas públicas en materia de educación superior, todo esto para el año 2010. Teniendo en cuenta esto, cabe señalar que en esa población hay un número significativo que no ha culminado la educación media (o secundaria superior) y no están estudiando, lo que representa una barrera para acceder al SES. De los casi 5 millones que habían culminado la secundaria, el 42,7% no accedieron al SES y el 25,2% son desertores. El 17,9% de esta población se encontraba estudiando en el SES y tan sólo el 1,99% se había graduado de un programa de educación superior. Se observa que había mayor número de matriculados en IES privadas que en públicas (sin contar el SENA), tendencia que se abordará a continuación.

Ilustración 8. Etapas educativas de los jóvenes entre 15 y 24 años



Fuente: Programa Colombiano de Crédito Educativo: Impactos y Factores de Éxito, ICETEX, diciembre de 2010, p. 41.

Tomado de: ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 29.

En cuanto a la matrícula por tipo de institución, se observa el leve aumento que ha tenido la educación superior privada, considerando que, para el año 2013, de los más de 2 millones de estudiantes en el SES, el 47,6% corresponden a este sector y en el año 2007 eran el 45,9%(Ver Tabla 10). Se puede señalar, que en términos generales, la educación superior privada ha perdido participación frente al sector público, pues como señalan Melo, Ramos y Hernández²⁵⁵, para el año 2002 el 41,7% de los estudiantes estaban matriculados en instituciones oficiales y el 58,3% en privadas; y considerando que para el año 2000 había 234.210 estudiantes de pregrado matriculados en universidades públicas contra 348.462 de universidades privadas, que contrastan con los 480.155 estudiantes de pregrado en universidades públicas y los 433.383 de universidades privadas para el año 2012. Los

²⁵⁵ MELO, Ligia Alba, *et al.* Op. cit., p. 15.

investigadores señalan que “el aumento de la participación pública en el total de la matrícula obedece principalmente al aumento de cupos del SENA, los cuales aumentaron de 48.123 en 2003 a 344.140 en 2012”²⁵⁶, hablando en función de todo el SES. En el mismo texto²⁵⁷ se hace referencia al ostensible aumento de matrícula en posgrado, si se compara que en el año 2002 había 62.259 estudiantes contra los 117.147 estudiantes matriculados en el año 2012.

Tabla 10. Matrícula total por sector 2005 - 2013

Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Pública	588.051	659.228	737.780	822.770	878.558	927.295	1.012.457	1.045.980	1.106.230
Privada	608.639	622.453	625.405	664.416	691.889	747.125	863.866	912.449	1.002.994
Total	1.196.690	1.281.681	1.363.185	1.487.186	1.570.447	1.674.420	1.876.323	1.958.429	2.109.224
Participación	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Matrícula pública	49,1%	51,4%	54,1%	55,3%	55,9%	55,4%	54,0%	53,4%	52,4%
Matrícula privada	50,9%	48,6%	45,9%	44,7%	44,1%	44,6%	46,0%	46,6%	47,6%

Fuente: MEN - SNIES

*Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013

**Dato preliminar de IES con corte a mayo 10 de 2014 y SENA con corte a 31 de diciembre de 2013

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 2.

Tomando como referencia los datos obtenidos por Melo, Ramos y Hernández²⁵⁸, en lo que respecta a la matrícula de pregrado, se destacan dentro de las instituciones públicas la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD- (52.128 est.) especialmente por su crecimiento, la Universidad Nacional de Colombia (42.454 est.) y la Universidad de Antioquia (32.654 est.) con la mayor cantidad de estudiantes matriculados; por su parte, entre las instituciones privadas se destacaron la Universidad Cooperativa de Colombia (48.313 est.), la **Universidad Libre** (26.000 est.), la Pontificia Universidad Javeriana (23.312 est.), la Universidad Santo Tomás (22.374 est.) y la Universidad Pontificia Bolivariana (18.754 est.) como las instituciones con mayor número de estudiantes matriculados en programas de pregrado. En el mismo documento se hace referencia a las instituciones universitarias de mayor relevancia (por número de estudiantes), considerando en el sector público a la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-(10.435 est.), el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid (8.806 est.) y el Instituto Tecnológico Metropolitano (4.854 est.); mientras que en el sector privado sobresalen la Corporación Universitaria Minuto de Dios (32.500 est.), la Fundación Universitaria San Martín (25.628 est.), la Corporación Universitaria Remington

²⁵⁶ Loc. cit.

²⁵⁷ Ibíd., p. 19.

²⁵⁸ Ibíd., p. 16.

(12.675 est.) y la Fundación Universitaria Luis Amigó (11.286 est.) como las de mayor número de estudiantes matriculados. De acuerdo al MEN, el sector privado de la educación ha presentado un crecimiento, aunque variable, y desde el año 2010 hasta los datos disponibles de 2013, un crecimiento superior al del sector de la educación superior pública (Ver Tabla 11). Este último aspecto resulta especialmente relevante para la universidad en la que se enfoca este estudio, pues muestra una clara tendencia de crecimiento para el sector que puede aprovechar una institución consolidada como la Universidad Libre – Seccional Cali, añadiendo al hecho de que las políticas educativas del último gobierno han propiciado la expansión de cupos hacia el sector privado (esta idea se desarrollará más adelante) y de que la cobertura del SES tiene mucho margen de crecimiento.

Tabla 11. Tasas de crecimiento de la matrícula por sector 2005 - 2013

Origen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Pública	7,9%	12,1%	11,9%	11,5%	6,8%	5,5%	9,2%	3,3%	5,8%
Privada	7,1%	2,3%	0,5%	6,2%	4,1%	8,0%	15,6%	5,6%	9,9%

Fuente: MEN - SNIES

*Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013

**Dato preliminar con corte a mayo 10 de 2014

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p, 1.

En lo que concierne a la oferta de programas académicos, como se puede observar en la Tabla 12, el SES colombiano muestra una cantidad considerable de programas en los distintos niveles de formación, destacándose la oferta en formación técnica profesional (767 prog.), universitaria (3.715 prog.), de especialización (2.981 prog.) y de maestría (1.271 prog.), pero que bajo los estándares para la acreditación de alta calidad que se ha planteado el gobierno nacional, apenas se alcanza un 8.1% del total de programas ofertados que cuentan con dicha acreditación.

Tabla 12. Oferta de programas académicos por nivel de formación 2014

Nivel de formación	*Con Registro Calificado (RC)	**De Alta Calidad (AC)	# programas con AC por cada 100 con RC
Técnica Profesional	767	16	2,1
Tecnológica	1.647	63	3,8
Universitaria	3.715	718	19,3
Especialización	2.981	7	0,2
Maestría	1.271	39	3,1
Doctorado	215	11	5,1
Total	10.596	854	8,1

Fuente: MEN - SACES, CNA.

* Información con corte a septiembre 2014

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p, 2.

El tema de la deserción y graduación están ligados, dado que los altos índices de la primera, imposibilitan que se mejoren los indicadores del segundo tema. Para apoyar esta idea, se puede partir del informe del MEN²⁵⁹ que admite una tasa de deserción para el año 2013 de 10,4% y que en términos generales ha disminuido desde el año 2005 (Ver Tabla 13). El panorama en términos prácticos no es tan alentador, pues como señalan Melo, Ramos y Hernández²⁶⁰, una vez se hace el seguimiento a las tasas de deserción por cohorte, se concluye que en promedio uno de cada dos estudiantes no finaliza satisfactoriamente sus estudios de educación superior.

Tabla 13. Tasa de deserción anual 2005 - 2013

Tasa de deserción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Anual	13,4%	12,9%	10,7%	12,1%	12,4%	12,9%	11,8%	11,1%	10,4%

Fuente: SPADIES

*Información con corte a diciembre de 2013

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 1.

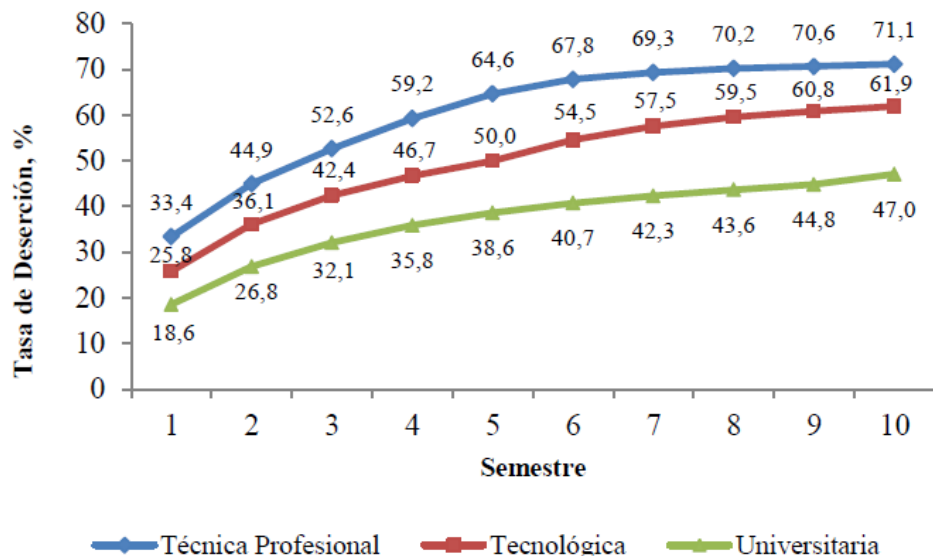
No es pretensión de este trabajo, deliberar sobre las múltiples causas que generan la deserción estudiantil en el SES, ni mucho menos sobre sus posibles soluciones, por lo cual basta decir al respecto que no constituye un problema que se concentre únicamente en las aulas de clase, sino que obedece a gran cantidad de variables que inciden en la permanencia de los estudiantes en el sistema, ya sea bagaje cultural y académico, condiciones socio-económicas e incluso problemas internos de la IES. LA OCDE y el Banco Mundial señalan que "las instituciones públicas sufren de una deserción global menor que las privadas, pero las diferencias son ínfimas"²⁶¹, por lo cual se debe pensar en el problema desde un enfoque general del sistema y no como un sector particular del SES. A esto se debe añadir, que de acuerdo a la investigación de Melo, Ramos y Hernández, las tasas de deserción varían considerablemente entre los niveles de formación del SES, afectando en mayor medida a la educación técnica profesional (71,1% de deserción acumulada al décimo semestre), siguiendo con la formación tecnológica (61,9%) y por último pero no menos preocupante a la formación universitaria (47%), todo esto basado en datos del año 2012 (Ver Gráfico 4).

²⁵⁹ COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Op. cit. p. 1.

²⁶⁰ MELO, Ligia Alba, *et al.* Op. cit., p. 19.

²⁶¹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 126.

Gráfico 4. Deserción por nivel de formación académica: 2012



Fuente: MEN, SPADIES.

Tomado de: MELO, Ligia Alba, *et al.* La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. [En línea] En: Borradores de Economía, 2014. No. 808. p. 20.

Si se tiene en cuenta que la no culminación de los estudios de educación superior, implica una pérdida de recursos invertidos (del estudiante y del Estado en alguna medida), mano de obra menos calificada para el país y especialmente perpetuar la brecha social existente, con más estudiantes de bajos recursos accediendo al sistema pero un aumento en la deserción de este grupo de la población²⁶²; se aprecia la necesidad de mejorar las tasas de graduación. Sobre este punto, el CESU es muy claro en cuanto a “la tasa de graduación más alta se presenta en los programas de nivel universitario, aunque tan solo el 34,3% de los estudiantes de una cohorte culminan sus estudios después de 14 semestres. La tasa de graduación en programas técnicos y tecnológicos es aún menor (22,4% y 23%)”²⁶³. En este informe se señala además que “tan solo un tercio de los estudiantes de una cohorte concluyen sus estudios después de 14 semestres (en el nivel universitario), independientemente de que la institución sea pública o privada”²⁶⁴.

²⁶² *Ibíd.*, p. 124.

²⁶³ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. *Op. cit.* p. 55.

²⁶⁴ *Ibíd.*, p. 57.

En lo que tiene que ver con el personal docente, estamento esencial para el SES, para el año 2013 se reportaban 116.819 docentes en todo el país, cifra considerablemente superior a los más de 77 mil que se registraron en el año 2007²⁶⁵. El SES colombiano se sigue caracterizando por una baja proporción de docentes con doctorado (5,8%) (Ver Tabla 14) y la mayoría de docentes en el sistema son catedráticos (54,93%) (Ver Tabla 15).

Tabla 14. Docentes según máximo nivel de formación

NIVEL DE FORMACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
PREGRADO	22.262	27.628	28.919	34.026	48.080	46.245	45.241
ESPECIALIZACION	27.533	33.313	31.943	37.496	34.719	36.835	36.867
MAGISTER	22.027	25.443	24.837	27.048	25.364	27.431	27.908
DOCTORADOS	5.292	5.912	6.187	6.595	5.961	6.332	6.803
TOTAL	77.114	92.296	91.886	105.165	114.124	116.843	116.819

Fuente: MEN - SNIES

*Dato preliminar con corte a mayo 18 de 2014.

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 2.

Tabla 15. Docentes según dedicación

DEDICACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
TIEMPO COMPLETO	22.358	28.520	27.937	31.586	33.113	33.306	35.828
MEDIO TIEMPO	14.404	16.920	15.555	16.551	22.789	19.231	16.819
CATEDRATICOS	40.352	46.856	48.394	57.028	58.222	64.306	64.172
TOTAL	77.114	92.296	91.886	105.165	114.124	116.843	116.819

Fuente: MEN - SNIES

*Dato preliminar con corte a mayo 18 de 2014.

Tomado de: COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. p. 2.

Para abordar el tema de la calidad, el informe de la OCDE y el Banco Mundial²⁶⁶ da cuenta que el SES colombiano cuenta con tres mecanismos principales para el aseguramiento de la calidad que se establecieron a partir de 1998: Registro Calificado, una vez la institución demuestra cumplir con ciertos requisitos mínimos de calidad, se tiene que inscribir cualquier programa que quiera ser ofertado por la misma; la mencionada Acreditación de Alta Calidad, tanto para programas como para instituciones, una iniciativa voluntaria para que se verifique y reconozca la excelencia conseguida y el compromiso con el mejoramiento continuo; y los resultados de los estudiantes en la prueba SABER PRO, que brinda información sobre qué tan eficaces han sido los procesos de enseñanza en las IES. Con relación a esta prueba, se vale la pena señalar que, según el CESU, de acuerdo a los resultados analizados, “el 72% de los evaluados muestra un nivel de

²⁶⁵ COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. Op. cit. p. 2.

²⁶⁶ *Ibíd.*, p. 46.

competencias generales que no sería el esperado para un egresado de la educación superior”²⁶⁷.

Para continuar hablando de la calidad del SES colombiano, se puede señalar lo relativo a la investigación y especialmente a la producción científica. Cabe señalar que según el CESU²⁶⁸, el 90%(3890 para el año 2014) de los grupos de investigación registrados en el Departamento Administrativo para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (COLCIENCIAS) proceden de IES, mientras el resto pertenecen a otro tipo de organizaciones. Se debe destacar que el número de investigadores y grupos de investigación han aumentado²⁶⁹, pero el país sigue ocupando puestos bajos en mediciones internacionales al respecto, teniendo en cuenta las publicaciones científicas en las principales revistas arbitradas o la tasa de 333 investigadores por millón de habitantes; bajo los estándares de INSEAD y WIPO, Colombia es ampliamente superada por los países de la región y se ubica 30 veces debajo de líderes mundiales en materia de investigación e innovación (I+D) como Islandia, Finlandia y Noruega²⁷⁰. Se añade en el documento, que “la producción bibliométrica indica que la capacidad de investigación se concentra en seis universidades (de un total de 81), cuyas publicaciones internacionales entre 2000 y 2011 representan más del 60%”²⁷¹. Para el año 2012, Colombia presentó una producción de 5776 documentos que la ubica en el lugar 48 de la clasificación de países por producción de documentos²⁷².

El punto de financiación debe abordarse de manera sucinta, como indican Melo, Ramos y Hernández, partiendo de que “los recursos de las entidades privadas provienen esencialmente del cobro de derechos de matrícula, los de las instituciones de carácter público se originan en gran parte en transferencias del Gobierno Central y/o de los gobiernos sub-nacionales”²⁷³. El CESU²⁷⁴ señala que el

²⁶⁷ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit., p. 70.

²⁶⁸ *Ibid.*, p. 71.

²⁶⁹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 51.

²⁷⁰ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit. p. 75.

²⁷¹ *Loc. cit.*

²⁷² *Ibid.*, p. 76,

²⁷³ MELO, Ligia Alba *et al.* Op. cit., p. 20-21.

gasto en educación tiene un componente público (Gobierno) y otro privado (partidas que las familias y empresas destinan para financiar matrículas educativas). De acuerdo a la Tabla 16, el gasto público en educación superior, al año 2013 no alcanzaba ni siquiera un punto porcentual del PIB, a diferencia del gasto privado.

Tabla 16. Gasto público y privado en educación superior como porcentaje del PIB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto público en educación superior como % del PIB	0,57%	0,57%	0,63%	0,68%	0,72%	0,76%	0,82%
Gasto Privado en Educación Superior como % del PIB	1,19%	1,20%	1,26%	1,23%	0,98%	1,03%	1,02%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Finanzas-MEN, diciembre 2013

Tomado de: CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. 2014. pág. 85.

LA OCDE y el Banco Mundial aclaran sobre este tema, que “las universidades tienen total autonomía para utilizar sus rentas”²⁷⁵, “pero todas ellas (IES privadas) están obligadas por ley a ser sin ánimo de lucro”²⁷⁶. Colombia se sitúa en la segunda proporción más alta del gasto privado, después de Chile”²⁷⁷. Para el caso de las IES públicas, los aportes de la nación se destinan para financiar principalmente a las universidades Nacional, de Antioquia y del Valle²⁷⁸; pero en general se puede ver que “los recursos estatales para la educación superior no han

²⁷⁴ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Op. cit. p. 85.

²⁷⁵ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. Op. cit., p. 48.

²⁷⁶ *Ibíd.*, p. 49.

²⁷⁷ *Ibíd.*, 292.

²⁷⁸ MELO, Ligia Alba, *et al.* Op. cit., p. 21.

mostrado cambios significativos respecto al PIB, lo cual sugiere que el Estado no ha respondido de forma paralela al crecimiento de la demanda por cupos de educación superior”²⁷⁹.

Uno de los últimos puntos a abordar en este capítulo, se refiere a las políticas gubernamentales en materia de educación superior. Se coincide desde distintas perspectivas en la necesidad de reestructurar el SES mediante una nueva ley, pero en lo que se mantiene el disenso, es sobre el enfoque que deben tener esos cambios y hacia dónde se quiere llegar con los mismos. Desde el gobierno se pretendía dar cabida a las universidades con ánimo de lucro, fortalecer en mayor medida la formación técnica y tecnológica, incrementar el porcentaje de estudiantes con crédito educativo a largo plazo (vía ICETEX) y armonizar el sistema con las normas y tendencias internacionales²⁸⁰. Por su parte, el sector estudiantil (apoyado por docentes y sindicatos de trabajadores) tenía entre sus principales reclamos el rechazo a los procesos de acreditación y pruebas SABER PRO, el respeto por la autonomía y democracia universitaria, la eventual gratuidad de la formación en pregrado y posgrado en las universidades públicas, fortalecer la financiación para las universidades públicas y créditos de ICETEX sin capitalización de intereses y con subsidios por logros²⁸¹. Este complejo proceso de cambio sigue en curso en la actualidad.

En esta línea de las políticas en educación superior, es menester comentar sobre el programa “Ser Pilo Paga”, mediante el cual se distribuyen 10 mil becas-crédito condonables para los estudiantes de SISBEN 1 y 2 con los mejores puntajes en las pruebas SABER 11, para que pueda financiar su matrícula y sostenimiento en cualquier universidad pública o privada que cuente con acreditación de alta calidad²⁸². Como señala el profesor Roberto Behar²⁸³, el problema con este programa, radica en que no es una beca sino una apuesta, dado las altas tasas de

²⁷⁹ Loc. cit.

²⁸⁰ *Ibíd.*, p. 53-55.

²⁸¹ MESA AMPLIA NACIONAL ESTUDIANTIL -MANE-. Programa Mínimo del Movimiento Estudiantil Universitario Colombiano. [En Línea] 02 de octubre de 2011. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://manecolombia.blogspot.com.co/2011/10/programa-minimo-del-movimiento.html>

²⁸² BEHAR GUTIÉRREZ, Roberto. ¿Ser pilo paga? No nos confundamos. Agencia de noticias Univalle. [En línea] 11 de Febrero de 2015. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/ser-pilo-paga-no-nos-confundamos>.

²⁸³ Loc. cit.

deserción del SES; afecta la equidad del sistema, privilegiando la entrada a universidades privadas y agudizando la desfinanciación de la educación superior; esto último es claro según Behar, pues el 85% de los favorecidos con el programa quieren estudiar en una universidad privada. Por su parte, el profesor Pedro Prieto Pulido²⁸⁴ señala algunos de los desastrosos efectos del programa para la educación superior pública, como el hecho de que el 96% de las 10 mil becas entregadas se fueron a universidades privadas, arguyendo que el costo de subsidiar a los 40 mil beneficiarios del programa durante este gobierno le costará al gobierno unos 3,3 billones de pesos, cantidad similar al monto que el Estado debe transferir para el funcionamiento de todas las universidades públicas (que cuentan con más de un millón de estudiantes). Se puede concluir que el programa parte de una buena idea, pero debe ser monitoreado y revisado a fondo, para que pueda cumplir con su objetivo de brindar educación de calidad a los colombianos de bajos recursos y no colabore con empeorar algunos de los problemas que ya existen en el SES colombiano.

Para finalizar esta sección, conviene dar una breve mirada sobre algunos datos del SES para la ciudad de Cali, apoyado en el documento “Cali en Cifras 2013”²⁸⁵ que lo publica la alcaldía municipal. Se reporta que para el año 2012, la ciudad contaba con un total de 105.271²⁸⁶ estudiantes matriculados y 31²⁸⁷ IES operando. El sector público en la ciudad tenía un total de 37.071 estudiantes matriculados (38% del total) y entre las IES se destacó la matrícula de la Universidad del Valle (18.922 est.), SENA (8.946 est.) y de la Institución Universitaria ‘Antonio José Camacho’ (4.713 est.). Por su parte, el sector privado contó con un total de 63.439 estudiantes (62% del total) y se destacaron las matrículas de la Universidad Santiago de Cali (12.323 est.), la Universidad Autónoma de Occidente (8.232 est.), la Pontificia Universidad Javeriana (6.510 est.), **la Universidad Libre (6.500 est.)**, la Universidad San Buenaventura (5.439 est.) y la Universidad ICESI (5.213 est.). En cuanto a los graduados, se tiene que para el año 2011 se graduaron en pregrado 12.015 estudiantes y en posgrado 3.571.

²⁸⁴ PRIETO PULIDO, Pedro. Programa ‘Ser Pilo’ es un desastre. Oficina de Comunicaciones Universidad del Valle. [En línea] 03 de Febrero de 2015. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://comunicaciones.univalle.edu.co/InformesPrensa/2015/febrero/OC-022-2015.html>.

²⁸⁵ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. Op. cit., p. 62-66.

²⁸⁶ 97.571 en pregrado y 7.700 en posgrado.

²⁸⁷ 9 Universidades, 12 Instituciones Universitarias, 6 Instituciones Tecnológicas y 4 Instituciones Técnicas Profesionales

3.3 VARIABLES CLAVE DEL ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI

El siguiente análisis fue realizado por el equipo del proyecto en primera medida, adaptado por el autor y revisado por el profesor Betancourt para interpretar de mejor manera, algunas de las problemáticas y variables importantes que se han señalado en capítulos anteriores; pero especialmente para definir algunas de las variables, que después de la revisión del estado del arte, resultan preponderantes por delimitar.

Tabla 17. Análisis de las principales variables que afectan el sistema prospectivo de la Universidad Libre - Seccional Cali

1. BILINGÜISMO	
Definición	Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), el bilingüismo es la utilización con frecuencia de dos idiomas en la misma zona o por el mismo individuo.
Tendencia	En un mundo cada vez más globalizado se ha demostrado la importancia de una segunda lengua que garantice la competitividad, por lo cual los gobiernos han creado planes para promover el bilingüismo. En Colombia en el 2004 se diseñó el Programa Nacional de Bilingüismo (PNB) y se estipuló los lineamientos y objetivos para la implementación a nivel local en el país.
Impacto	La variable bilingüismo puede ser considerada una Amenaza Mayor (AM) si no se instauran los mecanismos adecuados para su implementación eficiente y eficaz en la Universidad Libre – Seccional Cali, a pesar de que se cuenta con los requerimientos exigidos por el MEN, no se posee un nivel superior en este aspecto. Esta variable se convertirá en una Oportunidad Mayor (OM) cuando se logre el manejo de dos o más lenguas en los estudiantes, por lo cual tanto estos como la universidad serán más competitivos.
2. INTERNACIONALIZACIÓN	
Definición	El MEN, define la internacionalización de la Educación Superior como la colaboración y unión de diferentes instituciones alrededor del mundo en pro de la interculturalidad de los métodos de enseñanza, movilidad de estudiantes, investigadores y docentes, internacionalización de currículo, programas de doble titulación, proyectos de investigación en conjunto, entre otros.
Tendencia	Según el MEN los elementos que sustentan y marcan la tendencia de la internacionalización en el SES son: Compromiso y liderazgo: debe verse reflejada en la misión institucional y todos sus componentes deben incluir esta iniciativa de manera

Tabla 17. (Continuación)

	clara y comprometida. Plan de desarrollo: metas y compromisos puntuales, deben ser introducidos en el plan de desarrollo institucional, estableciendo prioridades, competencias y mecanismos. Internacionalización en todos los niveles: la estrategia de internacionalización debe ser integral en cada aspecto del campus. Participación y apoyo de facultades (Directivas y Profesorales): en la planeación e implementación de procesos de internacionalización.
Impacto	Esta variable es una Oportunidad menor (Om) ya que la Universidad Libre actualmente no ha implementado todos los aspectos de internacionalización, en el momento en que los implemente se convertirá en una Oportunidad Mayor (OM).
3. DESERCIÓN ESTUDIANTIL	
Definición	Tinto y Giovagnoli define la deserción estudiantil universitaria como el retiro por dos semestres consecutivos de un programa académico, pero no se puede establecer si pasado este periodo de tiempo el estudiante retome sus estudios o se postule en otro programa académico. Por lo cual se diferencian dos tipos de deserción universitaria la primera con relación al tiempo y se clasifica en deserción precoz: persona que siendo aceptado en la universidad no se matricula, deserción temprana: retiro en los primeros semestres del programa, deserción tardía: retiro en los últimos semestres del programa. La segunda con respecto al espacio y se clasifica en: deserción institucional; abandono de la entidad, deserción interna o del programa académico; el estudiante cambia de carrera en la misma institución.
Tendencia	La deserción estudiantil en el departamento del valle es del 13%, mientras que el nacional se encuentra en 11%. Sin embargo hay cifras alentadoras por ejemplo el incremento de 2% de jóvenes entre 17 y 21 años que han logrado ingresar a la educación superior. En cuanto a este fenómeno el MEN ha diseñado metodologías para el seguimiento, control pero sobre todo para la prevención de la deserción estudiantil en la educación superior.
Impacto	Esta variable es una Amenaza Mayor (AM) para la Universidad Libre – Seccional Cali, en primer lugar por el impacto económico que ello causa para la Universidad, también por la imagen que proyecta la Universidad para el mercado potencial repercutiendo en la escogencia de otras alternativas educativas y por ultimo para la sociedad en cuanto a la falta de profesionales calificados para el mercado laboral.
4. DESEMPLEO PROFESIONAL	
Definición	El Banco de la Republica define el desempleo como la desocupación de personas en edad de trabajar y sin impedimentos físicos o mentales que no han logrado conseguir empleo después de buscarlo por un determinado tiempo. En este caso serían profesionales que no han logrado conseguir un empleo que se ajusten a sus expectativas y conocimiento.
Tendencia	Según el Ministerio de Trabajo, el desempleado promedio, durante el año 2011, tiene 31,6 años de edad. Además, determinó que los desocupados en promedio, cursaron 9,4 años de educación formal, mientras que los ocupados sólo cuentan con 8,4 años de educación formal. De acuerdo con Guillermo Andrés Ortega Díaz (Observatorio del mercado laboral) la sobre oferta en algunos programas académicos es notoria por lo cual muchos profesionales están desempleados, y un factor que agudiza esta situación es la demanda de las empresas por personas con estudios técnicos y tecnológicos. Mientras que en países

Tabla 17. (Continuación)

	Europeos, asiáticos, australianos entre otros, un profesional recién egresado recibe en promedio un sueldo equivalente a \$8.916.000 un profesional recién egresado en Colombia recibe en promedio un sueldo de \$1.300.000, esta diferencia abismal ha provocado lo que se conoce como “fuga de cerebros”.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Amenaza Mayor (AM) para la Universidad Libre – Seccional Cali porque en la medida en que no se mejoren las condiciones laborales para los profesionales, difícilmente van a existir en primer lugar condiciones económicas familiares para que los jóvenes accedan a la formación profesional, además la sobre oferta de carreras intermedias (técnicas y tecnológicas) por parte de institutos podrán reemplazar la oferta educativa superior que se ofrece en las universidades.
5. NORMATIVIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
Definición	De acuerdo al DRAE, es el conjunto de normas aplicables a determinada materia o actividad. Son de carácter obligatorio y se expiden para homogeneizar el funcionamiento de la educación superior en el País; estas normativas guían a las instituciones de manera que se encuentren en igualdad de condiciones, teniendo clara la distinción entre instituciones públicas y privadas.
Tendencia	Actualmente la normatividad es uno de los puntos más álgidos de SES, pues desde hace algunos años se viene trabajando en una reforma a la Educación Superior, mediante el proyecto de ley N° 112 de 2011, que pretendía modificar la Ley 30 de 1992 (marco normativo general del SES colombiano). Desde entonces, el sector universitario (estudiantes y docentes principalmente) trabaja activamente para poder participar en la reforma que requiere la ley. Por lo tanto, se espera que en los próximos años continúe el debate y eventualmente haya cambios estructurales en la normatividad.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Amenaza Mayor (AM) para la Universidad Libre – Seccional Cali por las modificaciones continuas de la normatividad en Colombia. Continuamente se realizan modificaciones, derogaciones o se crea nueva normatividad que impacta a la Universidad, sin embargo habrán oportunidades en las que la normatividad tenga un impacto positivo para la Universidad.
6. VIRTUALIZACIÓN	
Definición	Silvio define que “en términos generales, la virtualización es un proceso y resultado al mismo tiempo del tratamiento y de la comunicación mediante computadora de datos, informaciones y conocimientos. Más específicamente, la virtualización consiste en representar electrónicamente y en forma numérica digital, objetos y procesos que encontramos en el mundo real”. En el tema de la educación superior, equivale a la representación de procesos y objetos asociados a actividades de enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión y gestión.
Tendencia	De acuerdo con investigadores del IESALC, el mayor porcentaje de estudiantes inscritos a educación superior virtual a distancia en América Latina y el Caribe, es en Administración (24,5%), seguido de Educación (20,3%) y en tercer lugar de Ingeniería y Tecnología (16,3%). Este tipo de educación se usa principalmente para la educación continua (51%), pero también empieza a utilizarse para programas de posgrado (36%) y en menor medida para los programas de pregrado o

Tabla 17. (Continuación)

	licenciaturas (13%). La iniciativa más reciente y relevante en este campo es el desarrollo de un proyecto sobre estándares de calidad en la educación a distancia en América Latina y el Caribe. Se empieza a marcar una tendencia hacia la profundización de este tipo de educación, ya no como instrumento auxiliar de la presencial, sino como parte esencial de la educación a distancia. Existe la voluntad creciente de realizar inversiones financieras para garantizar la virtualización progresiva de las instituciones de educación superior, aunque con muchas limitaciones en cuanto a la adquisición de la infraestructura informática, de telemática y de los programas necesarios para ponerla a funcionar. Se está tomando conciencia de la necesidad de garantizar una formación básica de los actores principales que intervienen en la educación superior, tales como estudiantes y profesores, pero sobre todo estos últimos, en el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías con fines pedagógicos. El proyecto local Tit@ es un claro ejemplo de la última idea que forma a docentes en TIC's y espera expandirse a nivel nacional.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali porque representa un campo de acción con amplias posibilidades para que la universidad pueda potenciar la calidad y dinamismo de sus programas académicos de pregrado y ampliar su cobertura mediante programas no presenciales; no obstante se requieren cantidades ingentes de recursos para aprovechar al máximo esta oportunidad.
7. CALIDAD Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
Definición	Giraldo, Abád y Díaz, señalan que hablar de calidad es muy complejo y contradictorio, por la posibilidad de caer en subjetividades debido al carácter propio de lo que se discute, ligado a las personas y a sus diferentes conceptos y posibles visiones del término; es decir, constituye un concepto polisémico. La filosofía utilizada sobre calidad en las empresas u organizaciones industriales, comerciales y productoras de bienes y servicios, orientan la discusión, teniendo presente que hoy, la institución educativa puede verse como una empresa del conocimiento, sin embargo no se puede afirmar que se producen servicios y bienes, ya que la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura son derechos constitucionales que ayudan a aportar un verdadero desarrollo humano sostenible y sustentable. El DRAE define calidad como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Al ser un concepto multidimensional, los autores aclaran que puede tener un enfoque hacia: el prestigio o la excelencia de la institución; en función de los recursos con que dispone la misma; como resultados, propiamente del desempeño de sus estudiantes;
Tendencia	A través de una política de calidad en la educación superior se está promoviendo y velando por este aspecto en las instituciones de educación superior, ocupándose de los procesos académicos, la docencia, la investigación, la extensión y el bienestar, además de: los procesos administrativos, la admisión y registro, la planeación, el control académico disciplinario y el seguimiento a los egresados. El impacto de la política busca propiciar altos niveles de desempeño, medir el impacto en relación con el entorno y la satisfacción de los entes asociados al sistema educativo superior, tales como empleadores, egresados, docentes, equipo administrativo y en general la comunidad.

Tabla 17. (Continuación)

	A través del Ministerio de educación y del CNA (Consejo Nacional de Acreditación) se busca fomentar el mejoramiento del sistema de aseguramiento y acreditación de la calidad entendiendo estas prácticas como actividades estratégicas de las Instituciones.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali porque la Universidad está actualmente desarrollando diferentes actividades de acreditación, evaluación y certificación. En la medida en que se la Seccional pueda realizar todos estos procesos para la totalidad de sus programas su competitividad será aún mayor.
8. INVESTIGACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
Definición	Colina argumenta que el deber ser de la investigación académica tiene estrecha relación con los criterios de búsqueda de resultados socialmente pertinentes, tales criterios deben orientarse por una estrategia de investigación definida que conduzca a la obtención de contenidos válidos o relevantes para el proceso de desarrollo científico, tecnológico y de innovación, cuya esencia es la calidad de los productos o resultados y su adecuación a las necesidades e intereses de la sociedad. De esta manera, las IES cobran vigencia histórica en tanto sus respectivas capacidades se adapten a las necesidades e intereses de contextos sociales determinados.
Tendencia	El desafío hoy, es cómo reconocer, e incluso estimular la multi-diversidad, sin comprometer la calidad y converger hacia la multidisciplinariedad. Además, en la actualidad, producto de la globalización, la escala ya no es la nación, sino el mundo, lo que convoca a abrirse. De ahí que los estudiosos del desarrollo de la actividad científica de las instituciones de educación superior se han visto impulsados a orientar sus investigaciones hacia el criterio de la pertinencia, de su accionar frente a los cambios impuestos por el desarrollo científico, tecnológico y de innovación sin precedentes que condujo a la formación de las TIC's, de cuyos alcances las IES han sido protagonistas principales, para examinar su rol en las transformaciones epistemológicas, tecnológicas y pedagógicas en la sociedad global, en el contexto de la transdisciplinariedad y diversidad. La cooperación científica es uno de los temas de mayor preponderancia actualmente, con ello se busca: formar recursos humanos (estudiantes y profesores) en postgrados que no existen en Colombia, de preferencia, los que lograron un nivel de excelencia académico; crear redes universitarias que permitan a docentes/investigadores y a estudiantes estar siempre actualizados en conocimientos y permitir la investigación y la innovación; lograr convenios o crear redes con universidades especialmente interesantes para aplicar, con su apoyo, modelos de docencia e investigación que permitan el desarrollo de Colombia; ahorrar costos en programas investigativos o docentes que implican inversiones exorbitantes; unir esfuerzos de científicos nacionales y extranjeros alrededor de problemas comunes. Por eso se encuentra estrechamente ligado con la dimensión de movilidad estudiantil y profesoral.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Amenaza menor (Am) para la Universidad Libre – Seccional Cali por las diferentes mediciones que se han realizado por parte de Colciencias que es el órgano direccionador de la investigación en el

Tabla 17. (Continuación)

	País, tales modificaciones han hecho más rigurosa la investigación y la posibilidad de quedar escalonado de manera competitiva tiene un mayor grado de dificultad que en años anteriores, proceso que además se convierte en necesario para participar de las diferentes convocatorias de investigación.
9. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
Definición	Díaz señala que cuando se aborda el tema de gestión del conocimiento, se está hablando de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento mismo; lo que se debe considerar es un elemento muy importante: el capital intelectual. En cualquier área del conocimiento, y más aún en la educación, está involucrado el capital intelectual. En la sociedad del conocimiento se manifiesta un entorno cambiante y complejo, cuyo proceso principal es la digitalización; en este contexto, el paradigma tradicional de las IES ya no resulta congruente con las demandas anteriores. Por ello, la educación superior se está basando en el conocimiento como un factor diferenciador de productividad y creación de valor y está invirtiendo su capital intelectual en procesos competitivos.
Tendencia	Algunas de las áreas dominantes en los programas de Gestión del Conocimiento, son: ciencias de la información, sistemas/tecnologías de información, gerencia, procesos organizacionales y ciencias cognitivas. La gestión del conocimiento implica un uso preponderante de las TIC's, aumento de la productividad y competitividad entre organizaciones educativas, así como la reducción del tiempo empleado en la solución de problemas. A nivel universitario la gestión del conocimiento está en su mayor parte dirigida a la reorganización interna de procesos de gestión, incluidos los administrativos, académicos e informativos. La gestión del conocimiento destaca el intercambio de experiencias y en mayor medida la utilización de esas experiencias como punto fundamental de cambio y mejoramiento. La gestión del conocimiento a nivel educativo demanda un aprendizaje y reaprendizaje continuo, que tienen desarrollo en un entorno variable por los desarrollos tecnológicos y la velocidad con la que se consigue información, por lo que el problema al parecer está ligado al re aprendizaje que se dirige a la competitividad por sí mismo pero no toma en cuenta el crecimiento y la generación de nuevo conocimiento en específico. Una de los aportes de la gestión del conocimiento son las comunidades de aprendizaje en donde técnicas como los foros, los debates y listas de discusión enriquecen el proceso.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali ya que aunque existe una fuerte dependencia con respecto a la Universidad Libre – Bogotá, se han liderado diferentes procesos en cuanto al tema, a pesar de los constantes cambios del entorno y los usos de tecnologías, este ejercicio de prospectiva que se está realizando en una muestra de ello.
10. MOVILIDAD ESTUDIANTIL Y PROFESORAL	
Definición	García aclara que la movilidad académica, que incluye a los estudiantes y profesores, es uno de los principales referentes de los procesos y estrategias de cooperación educativa y, además de ser expresión directa de la colaboración entre instituciones

Tabla 17. (Continuación)

	y estructuras institucionales, también se constituye como elemento importante del conjunto de políticas educativas en materia de internacionalización de la educación superior y colaboración en materia de desarrollo. Ayuda a mejorar de la formación profesional, la movilización de saberes y la estructuración de redes de intercambio de conocimientos que permiten dar solución a los problemas de los países participantes.
Tendencia	La movilidad académica en el nivel superior, es tanto de carácter nacional como internacional, hace referencia al desplazamiento de estudiantes hacia distintas IES con la intención de cursar, complementar o concluir estudios. No obstante, en ambos casos se encuentra como finalidad subyacente la mejora de los procesos formativos de los estudiantes y profesores y el establecimiento de redes de colaboración que promuevan la integración entre países, sociedades y gremios profesionales, motivo por el cual existe un conjunto de políticas públicas y estrategias institucionales concretas que promueven y facilitan el flujo de estudiantes y profesores. Aunque la dimensión internacional de la educación superior ha estado presente desde hace tiempo –en especial en materia de cooperación para la investigación de alto impacto y en los mecanismos de exportación e importación de recursos, humanos y tecnológicos–, en el presente adquiere nuevas connotaciones que se reflejan en la firma de acuerdos y tratados de colaboración y en el aumento de los flujos migratorios de investigadores, académicos y alumnos, aunque la movilidad continúa siendo un asunto de límites claros, sobre todo en el caso latinoamericano por los altos costos que acarrea. Las principales modalidades en que se expresa esta internacionalización de la educación superior, de acuerdo con Cordera y Santamaría (2008), son: • Internacionalización individual. Referida a la movilidad académica y estudiantil ya sea de forma independiente o como parte de un programa específico, con financiamiento o sin él. • Internacionalización institucional. Referida a programas de cooperación interinstitucional (I+D) o a un currículum que incorpora la dimensión intercultural en su estructura. • Internacionalización regional, subregional y entre regiones. Referida a la implementación de programas multilaterales de aprendizaje de idiomas, movilidad académica y vinculación de las universidades con el sector empresarial. • Proveedores externos de educación superior. Referida a estudios realizados con el uso de plataformas electrónicas, así como a los proveedores externos presenciales que ofrecen estudios por medio de campus en otras regiones, sucursales, convenios o franquicias.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Amenaza menor (Am) para la Universidad Libre – Seccional Cali ya que sus niveles de movilidad estudiantil y profesoral son aún bajos comparados con otras universidades lo que le resta competitividad en ese aspecto, sin embargo es considerada una Oportunidad Mayor (OM) por lo que es un proceso que se puede gestionar y mejorar en corto tiempo con un impacto a corto, mediano y largo plazo.
11. GLOBALIZACIÓN	

Tabla 17. (Continuación)

Definición	Cely García señala que es un fenómeno de internacionalización general con énfasis en la economía y en la información, que se desarrolla a partir de la Segunda Guerra Mundial y culmina con el tránsito de la polaridad dual a la multipolaridad después del derrumbe del bloque socialista. Su manifestación más visible es el libre acceso de todas las empresas a todos los mercados en igualdad de condiciones.
Tendencia	Hasta ahora existen cuatro formas de operar el comercio de servicios educativos: • Suministro transfronterizo, como es el caso de la educación a distancia, semipresencial y virtual. • Consumo del servicio en el extranjero, como es el fomentado por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex), para estudios en el extranjero. • Prestación del servicio físicamente, en un país miembro del tratado, por otro país miembro. En educación, universidades extranjeras abren sedes en otros países (Salamanca y la Universidad Central; la Universidad Cooperativa de Colombia – UCC – en Ecuador y Panamá; la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD – en Estados Unidos...). • Prestación del servicio por profesionales extranjeros. En educación, docentes de un país van a prestar el servicio en otros países. Es la presencia comercial de personas que se desplazan temporalmente.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali por las diferentes implicaciones que conlleva. Al tiempo es una amenaza menor (am) por cuanto existe mayor competencia en la oferta académica, pero que puede ser analizada desde la libre competencia y que brinda oportunidades grandes en muchos aspectos, intercambios y adquisición de equipos, conocimiento, entre muchos otros.
12. FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	
Definición	Es aquella que se brinda en Instituciones de Educación Superior, que se caracteriza por su vocación e identidad manifiesta en los campos de los conocimientos y el trabajo en actividades de carácter técnico o tecnológico, debidamente fundamentadas en la naturaleza de un saber, cuya formación debe garantizar la interacción de lo intelectual con lo instrumental, lo operacional y el saber técnico o tecnológico. De acuerdo con el Ministerio de Educación, un técnico profesional, por su formación, está facultado para desempeñarse en ocupaciones de carácter operativo e instrumental. Desarrolla competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en un conjunto de actividades laborales, realizadas en diferentes contextos con un alto grado de especificidad y un menor grado de complejidad, en el sentido del número y la naturaleza de las variables que intervienen y que el profesional respectivo deberá, por consiguiente, controlar. Se trata de operaciones casi siempre normalizadas y estandarizadas. Habitualmente se requiere la colaboración con otros, a través de la participación en un grupo o equipo de trabajo dirigido, o la realización autónoma de trabajos de alta especialidad. Aquí la teoría se aborda más como fundamentación del objeto técnico, que como objeto de estudio, pues su formación se centra en la realización de acciones para la producción de bienes y

Tabla 17. (Continuación)

	servicios. Toda la formación corresponde a prácticas en la operación, asistencia, recolección, supervisión e información para el aseguramiento de la calidad, control de los tiempos, los métodos y los movimientos que encuentran sustento en la teoría a sus formas, momentos y velocidades de cambio. De otra parte, un tecnólogo desarrolla competencias relacionadas con la aplicación y práctica de conocimientos en un conjunto de actividades laborales más complejas y no rutinarias, en la mayor parte de los casos, y desempeñadas en diversos contextos. La teoría cobra más preponderancia y sentido para conceptualizar el objeto tecnológico que le permita visualizar e intervenir en procesos de diseño y mejora. Se logra mayor capacidad de decisión y de evaluación así como de creatividad e innovación. Se requiere un considerable nivel de autonomía y, muchas veces, el control y la orientación de otros. Toda su formación corresponde a prácticas en la gestión de recolección, procesamiento, evaluación y calificación de información para planear, programar y controlar procesos que encuentran en la teoría razones y fundamentos para la innovación y la creatividad.
Tendencia	Por medio del Ministerio de Educación se adelanta el proyecto de fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica que se propuso para crear condiciones de mejoramiento la productividad y la competitividad nacional mediante la formación de talento humano. Se ha trabajado en la transformación de programas técnicos profesionales en la educación media o superior y tecnológicos, con un diseño curricular basado en competencias para responder a las necesidades de cinco grandes sectores productivos estratégicos – agroindustrial, agropecuario, industrial, software y turismo-; la modernización de laboratorios y talleres, la capacitación de docentes y el mejoramiento de la gestión, en consonancia con el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Es evidente que ha habido un incremento de Instituciones que realizan la formación de talento humano en los niveles técnicos y tecnológicos, lo que ha obligado en cierta medida a las Instituciones de Educación Superior a crear o aumentar en su oferta académica programas de este tipo para estar en consonancia con los requerimientos actuales.
Impacto	Esta variable puede considerarse actualmente una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali por las diferentes oportunidades en múltiples campos del conocimiento en las que puede ampliar su oferta técnica y tecnológica, sin embargo implica cierta serie de procesos de tipo académico que deberán adaptarse para delimitar la línea entre la formación técnica y tecnológica con la universitaria implicaciones que traen consigo no solo los profesores con la dinámica y conocimiento para este tipo de oferta, también la consecución de equipos que permitan llevar a cabo la educación técnico o tecnológica que se ofrezca.
13. FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
Definición	Esta variable se puede abordar desde dos frentes, el primero la financiación que requieren las Instituciones de Educación Superior para el desarrollo de sus actividades. La segunda forma en la que se puede abordar esta variable está dirigida a la financiación que requiere un estudiante para poder llevar a cabo sus estudios superiores.
Tendencia	La financiación para las IES surge especialmente por su actividad misma, de ahí que las ellas perciban sus ingresos en mayor

Tabla 17. (Continuación)

	proporción por los pagos de derechos económicos de los estudiantes (pregrado – posgrado) incluyendo los derechos académicos (certificados, validaciones, entre otros), además de la oferta académica de la educación continua (seminarios, talleres, diplomados, entre otros); es importante para las instituciones contar además con ingresos por parte de la investigación, y de las intervenciones que puedan realizar en el sector productivo. Existen también desde luego créditos que debe buscar la institución, pero se observan también rendimientos financieros que están ligados a la planeación estratégica de los dirigentes de las instituciones. Los gastos de las IES se derivan generalmente para: docentes, administrativos, gastos generales, transferencias, impuestos, gastos financieros, inversión, deuda y otros varios. De otra parte, para la financiación de los estudiantes hay una fuerte tendencia de garantizar el acceso a la educación superior, ya sea a través de las líneas de crédito públicas o con líneas de créditos privadas. Existen también becas y subsidios para la educación superior aunque no se puede decir que sean en gran proporción. Para los estudiantes entonces además de los créditos y becas solo resta la financiación por parte de la familia o por ellos mismos, de ahí que se haya disparado la cantidad de estudiantes inscritos en la jornada nocturna, que es una oportunidad para laborar y así costear estudios de este tipo. Algo a considerar en este aspecto es la financiación que están brindando las mismas empresas a sus empleados para promover los estudios superiores creando no solo la necesidad de continuar los estudios sino la facilidad para conseguirlos.
Impacto	Esta variable puede considerarse una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali, cada vez es mayor el número de personas que ingresan a la educación superior, o que hace parte de la educación continua, mejorando así los ingresos para las IES y aportando mejores profesionales a la sociedad.
14. RELACIÓN UNIVERSIDAD, EMPRESA, ESTADO, SOCIEDAD	
Definición	Esta variable se plantea como la relación multidireccional de los actores mencionados, todos estos son actores que intervienen en el desarrollo de un territorio. En este tipo de relación se busca no solo la intervención, también se espera el aporte de los actores desde sus propias capacidades, no esquivando su responsabilidad en la relación sino aportando y participando de manera activa positiva.
Tendencia	La relación Universidad-Empresa-Estado-Sociedad se constituye hoy por hoy en una de las principales estrategias para la consolidación de los procesos de desarrollo socio-económico del país. Sin embargo, entre estos cuatro actores sociales siempre han existido débiles relaciones, una desconfianza mutua y una carente integración de capacidades, lo que ha supuesto que este vínculo muy pocas veces haya trascendido del terreno de lo retórico. Tradicionalmente, la universidad ha puesto en marcha acciones conjuntas con la empresa, de un impacto limitado y mayoritariamente en ámbitos esencialmente formativos y de capacitación, pero rara vez ha generado espacios de confluencia donde estos dos actores converjan adicionalmente con el Estado y mucho menos iniciativas donde también participe organizaciones de la sociedad civil. Esta oportunidad perdida habría podido significar un mayor protagonismo de los cuatro actores sociales en la construcción colectiva y puesta en marcha de políticas públicas tendientes a dinamizar los procesos de

Tabla 17. (Continuación)

	transformación productiva y social del país, a través de la puesta en práctica de acciones conjuntas formativas, científicas y de innovación, y con ello elevar las condiciones de competitividad de nuestras empresas y territorios, así como generar en lo social mayores espacios de equidad.
Impacto	Esta variable puede considerarse una Oportunidad Mayor (OM) para la Universidad Libre – Seccional Cali, esta es una necesidad que surge de manera natural y que crea grandes posibilidades de alianzas estratégicas entre los cuatro entes mencionados, esto le permitirá a la Universidad Libre ampliar sus oportunidades y generar un impacto positivo en la sociedad, además del reconocimiento que traería consigo este tipo de alianzas.

Fuentes utilizadas (en orden): REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición. [En línea] Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001. [Citado desde: Octubre de 2014.] <http://lema.rae.es/drae/>; COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Deserción estudiantil en la educación superior colombiana. 2009 http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf; COLOMBIA, BANCO DE LA REPÚBLICA. Desempleo. Ayuda de tareas. http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/desempleo#_ftn1; ACTUALÍCESE. Desempleo en Colombia, lo sufren los que más estudio tienen. Actualícese.com, 2012. <http://actualicese.com/actualidad/2012/08/07/desempleo-en-colombia-lo-sufren-los-que-mas-estudios-tienen/>; SILVIO, José. La virtualización de la universidad: ¿cómo transformar la educación superior con la tecnología? 2000. http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/La_virtualizacion_univ.pdf; IESALC. La educación superior virtual en América Latina y el Caribe. 2004. http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_fabrik&task=plugin.pluginAjax&plugin=fileupload&method=ajax_download&element_id=22&formid=2&rowid=43&repeatcount=0; GIRALDO, Uriel, ABAD, Darío y DÍAZ, Edgar. Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. 2003. http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico10.pdf; COLINA COLINA, Lesbia. La investigación en la educación superior y su aplicabilidad social. En: Resivsta Laurus. Vol 13. no. 25. 2007. <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111479016.pdf>; DÍAZ, Luz Victoria. Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/415/409>; GARCÍA PALMA, Jonathan Jesús. Movilidad estudiantil internacional y cooperación educativa en el nivel superior de educación. En: Revista Iberoamericana de Educación. No. 61. 2013. <http://rieoei.org/rie61a04.pdf>; CELY GARCÍA, Yaneth. Fundamentos de la educación. <http://es.calameo.com/read/000741648779d66c79c6f>; CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación institucional. 2014. http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Lin_Ins_2014.pdf.

4. CONSULTA A LOS ACTORES

4.1 LLUVIA DE IDEAS

Como se mencionó en la sección 1.6.3 Herramientas metodológicas, la lluvia de ideas sirve para aproximarse a lo que piensa la comunidad Unilibrista sobre su institución, de manera que permitió la construcción del sistema prospectivo, mediante el planteamiento de variables. Para lograr ello, se realizó un taller de lluvia de ideas en dos sesiones (20 y 28 de agosto de 2014). Después de haber hecho la revisión documental y teniendo en cuenta los aportes surgidos de este taller, se pudo determinar de alguna forma, un diagnóstico sobre las variables internas y externas que inciden en la Universidad Libre – Seccional Cali. En las sesiones participaron 43 personas (entre las dos jornadas) pertenecientes a todos los estamentos de la universidad como docentes, estudiantes, funcionarios, egresados y directivos, entre los que se contó con la Dra. Esperanza Pinillos (delegada personal del presidente) y el Dr. Libardo Orejuela (rector seccional). A los participantes se les solicitó expresar sus ideas en torno a dos cuestiones:

1. *¿Cuáles considera Usted, son HOY los principales problemas, situaciones, políticas o aspectos externos e internos, que afectan o benefician a la Universidad Libre – Seccional Cali?*
2. *¿Qué expectativas a FUTURO, como miembro de la comunidad de la Universidad Libre, tiene usted sobre la Seccional y de los resultados de este ejercicio?*

En el anexo A se podrán encontrar los resultados consolidados del taller de lluvia de ideas.

A partir de la recolección de ideas, se identificaron problemáticas, fortalezas y situaciones que pueden dinamizar o frenar el desarrollo de la institución. El resultado inicial fue de aproximadamente 300 variables, que permitían pensar un análisis interno y vislumbrar la percepción de los actores frente a las variables del entorno que los afectan. Se priorizó y consolidó las variables en diez dimensiones que las contenían, de modo que se estableciera un orden estructural y se asentara el sistema prospectivo. A continuación se enuncian las dimensiones definidas:

1. Infraestructura	2. Recursos económicos	3. Bienestar Universitario	4. Relación con el entorno	5. Gestión del Conocimiento, Investigación y Tics
6. Estudiantes	7. Profesores	8. Estructura Organizacional	9. Desarrollo académico - curricular	10. Egresados

En el punto 4.2 ÁBACO DE REGNIER se presentarán las dimensiones propuestas con las variables más relevantes para la institución, de acuerdo a las discusiones del taller y a la priorización realizada, que fueron consultadas con los actores mediante el Ábaco de Regnier.

4.2 ÁBACO DE REGNIER

La priorización de las variables consistió inicialmente en articular las ideas obtenidas en la lluvia de ideas y agruparlas de acuerdo a los temas coincidentes, de modo que se ordenaran los planteamientos, se obtuviera un número manejable de variables y se seleccionaran las ideas fundamentales, agrupándolas en dimensiones. Para esta etapa se tuvieron en cuenta a representantes de todos los estamentos de la comunidad Unilibrista (directivos, docentes, funcionarios, estudiantes y egresados), que se distribuyen entre los diferentes espacios con que cuenta el campus (se consideró a las facultades de: Ciencias Económicas y Contables, Programas de Ingenierías, Instituto de Pedagogía, Facultad de Derecho, Facultad de Salud; además de las oficinas administrativas).

Al cierre del proceso se lograron aplicar 423 cuestionarios para la priorización de variables, distribuidos entre la comunidad universitaria de la siguiente forma:

- ✓ Cuestionarios aplicados a estudiantes: 270
- ✓ Cuestionarios aplicados a Profesores: 71
- ✓ Cuestionarios Aplicados a Directivos: 29
- ✓ Cuestionarios Aplicados a Egresados: 22
- ✓ Cuestionarios aplicados a Personal Administrativo: 31

Cabe señalar que, por cuestiones técnicas y logísticas, no fue posible aplicar el cuestionario completo (10 dimensiones) a todos los actores de la universidad, pero en todos los casos, con más o menos apreciaciones, se tiene evidencia de las perspectivas sobre las variables por parte de actores involucrados en la institución y que tienen un considerable conocimiento sobre el sistema prospectivo en cuestión. Las respuestas de los estudiantes de pregrado y posgrado se presentan de manera conjunta.

Este paso, dentro del proceso de asesoría que dirigió el profesor Betancourt, contó con la participación activa del autor de esta monografía, razón por la cual se decidió incluir las interpretaciones y análisis planteados para este punto.

A continuación se presenta la tabla resumen donde se indican todas las variables (agrupadas en 10 dimensiones), por la cuales se les preguntó a los diferentes actores:

Tabla 18. Resumen de variables y abreviaciones del sistema prospectivo

DIMENSIÓN	No	VARIABLE	ABREVIATURA
Infraestructura	1	Desarrollo de la nueva Sede (Lili)	DNS
	2	Conservación de la sede Santa Isabel	CSSI
	3	Venta de la Sede Santa Isabel	VSSI
	4	Implicaciones socio-culturales y económicas por el cambio de sede en la comunidad Universitaria	ISCECS
	5	Valor estratégico de la Sede actual (Santa Isabel)	VESTRA
	6	Capacidad de la nueva de la nueva Sede (Lili)	CNS
	7	Divulgación sobre las bondades de la nueva Sede en relación con Auditorios, espacios deportivos, zonas verdes, Servicio Médico, Salas de computo, Laboratorio, adecuaciones para estudiantes discapacitados, espacios para grupos de investigación, cafeterías, etc.	DIVULNS
	8	Disposición y uso de la Clínica Rafael Uribe Uribe	DYURUU
Recursos Económicos	1	Ingresos de matrícula por pregrado	INGRESOSMATRIPRE
	2	Ingresos de matrícula por posgrado	INGRESOSMATRIPOS
	3	Ingresos por actividades de extensión, proyección social	INGRESOSACTIEXTEN
	4	Ingresos por investigación	INGRESOSINVESTI
	5	Inversión y Costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe en alianza con Comfenalco	INVERCLINRUU
	6	Impacto económico de la conservación de la vieja sede (Santa Isabel)	IMPACTCONSERSSI
Bienestar Universitario	1	Políticas de internacionalización de la Universidad	PIU
	2	Movilidad estudiantil y profesoral a nivel nacional e Internacional	MOVESTU
	3	Espacios culturales para la comunidad universitaria	ESPCULT
	4	Becas y otros beneficios para estudiantes de pregrado y posgrado	BECAS
	5	Servicios de apoyo médico, odontológico y psicológico	SERMEDIC
	6	Auxilios y beneficios para los empleados y trabajadores	AUXYBEN
	7	Servicio de cafetería (calidad, costo, servicio)	CAFETER
	8	Incentivos académicos a estudiantes sobresalientes o con dificultades económicas.	INCACADEM
	9	Programas de inclusión de estudiantes víctimas del conflicto (posconflicto)	INCLUS
Relación con el Entorno	1	Posicionamiento y Reconocimiento de la Seccional Cali a nivel local y regional	POSCYRECOSECC
	2	La normatividad de la educación superior	NORMATEDUSUP
	3	Respuesta de la Seccional Cali a las necesidades regionales	RESSECCNECREG
	4	Respuesta de la Universidad frente a los conflictos sociales (desempleo, inseguridad,	RESSECCCONFLIC

Tabla 18. (Continuación)

		violencia, desplazamientos ...) de la ciudad y la región	
	5	Competitividad de los programas de Unilibre frente a las necesidades del mercado laboral de sus egresados	COMPETIPROG
	6	Preparación de la Universidad para los retos de la Alianza Pacifico	PREPASECCALIAN
	7	Desarrollo de programas tecnológicos como oferta educativa alternativa	DESARRPROGTEC
	8	Rivalidad de la competencia en el sector de la educación superior	RIVALISECEDUSUP
	9	Tendencias en la formación superior del siglo XXI	TENDENFORMASUP
	10	Desarrollo de la relación Universidad - Empresa - Estado	RELAUNIEMPREESTA
	11	Transversalidad y coherencia en la formación (básica media - técnica y tecnológica - profesional- posgrados)	TRANSVYCOHEREN
	12	Cambios en la geopolítica social y económica del Valle del Cauca (nuevos ejes de desarrollo económico-empresarial)	CAMBGEOPSOCIO
	13	Mercadeo de la oferta académica	MERCADOFERACA
Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's	1	Actualización y modernización en TIC's	ACTICS
	2	Procesos de virtualización (programas y cursos)	PVIRTUA
	3	Eficiencia de la plataforma tecnológica	EFICPLATA
	4	Integración de los sistemas de información	INTESISTE
	5	Sistema de gestión documental y archivos	GESTIDOCU
	6	Desarrollo de Grupos de Investigación	DESAGI
	7	Generación de redes de conocimiento e investigación y convenios interinstitucionales	REDINVES
	8	Producción intelectual, publicaciones, patentes, etc.	PRODUCINTELEC
	9	Organización y participación en eventos académicos e investigativos a nivel nacional o internacional	EVENTACADEMIC
	10	Soporte de la estructura a las actividades de investigación	SOPORTACT
	11	Acceso a bases de datos científicas	ACCEBC
	12	Consolidación del programa editorial	PROGRANEDIT
	13	Financiación para la investigación	FINANINVESTI
	14	Semilleros de investigación	SEMILLINVESTI
	15	Participación en convocatorias de proyectos de investigación nacionales e internacionales	CONVOCPROYEC
	16	Trabajos de grado e investigación de los estudiantes	TRABGRADO
Estudiantes	1	Resultados de las pruebas SABER PRO	SABERPRO

Tabla 18. (Continuación)

	2	Grado de inserción de los egresados al mercado laboral	INSERMERLAB
	3	Convenios interinstitucionales para intercambios estudiantiles	CONVEINTERINST
	4	Bilingüismo	BILINGUISMO
	5	Participación de los estudiantes en proyectos de investigación	PARTPROYEINVES
	6	Participación estudiantil en eventos deportivos y culturales	PARTDEPOTYCULT
	7	Sentido de pertenencia, compromiso y motivación del estudiante con su programa y la Universidad	PERTECOMPRO
	8	Procesos académico-administrativos de estudiantes (matriculas, notas, acuerdos, pagos, certificados y otros)	PROCACADEADM
	9	Eficiencia del proceso enseñanza - aprendizaje y evaluación impartido por los profesores	EFICENSEÑAPREN
	10	Nivel de exigencia de ingreso a la Universidad	EXIGENINGRUNIV
Profesores	1	Nivel de formación profesoral en maestría y doctorado	NIVPROFMESDOC
	2	Facilidad de acceso y actualización en herramientas pedagógicas y didácticas	FACILACTUPEDAGDI
	3	Competencias en lenguas extranjeras (Bilingüismo)	BILINGUISMO
	4	Desarrollo y dedicación de los profesores en proyectos de investigación	DEDIPROFPROYINV
	5	Incentivos y reconocimientos por desempeño académico e investigativo	INCENDESEMACAINV
	6	Estado del clima organizacional en la seccional	CLIMAORGA
	7	Vocación profesional y pertinencia con la asignación académica	VOCACPROFEPERTI
	8	Eficiencia del proceso enseñanza - aprendizaje y evaluación recibido por los estudiantes	EFICPROCENSEAPREN
	9	Participación profesoral en los proyectos de extensión y proyección social	PARTPROFEXTE
	10	Relación Profesores - Dirección universitaria	RELPROFDIREC
	11	Relación Profesores - Estudiantes	RELPROFESTU
Estructura Organizacional	1	Pertinencia del Plan de Desarrollo de la Universidad con los propósitos y necesidades de la Seccional	PERTPLANDESARR
	2	Coherencia del Plan de Desarrollo con los lineamientos y políticas de la educación superior	COHEPLANDESARR
	3	Grado de centralización / descentralización de la Seccional en relación con Sede Principal Bogotá	CENTRASECC
	4	Grado de burocratización de los procesos académico-administrativos de la Seccional	BUROCRATIPROCE
	5	Nivel de empoderamiento y delegación de funciones en los grupos de trabajo de la	EMPODEFUNCI

Tabla 18. (Continuación)

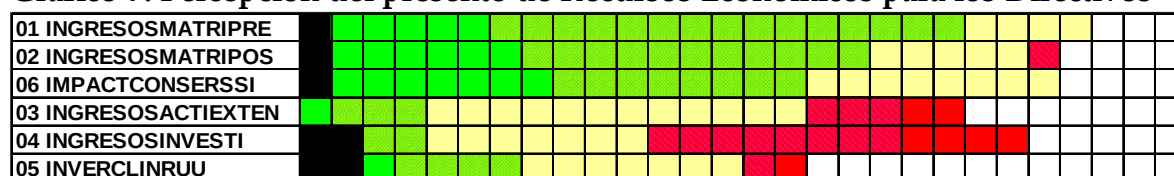
		Seccional	
	6	Pertinencia de los cargos con las funciones y necesidades de la estructura actual de la seccional	PERTICARGFUNC
	7	Evaluación y consolidación de una nueva estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la Seccional	EVALUNUEVESTRUC
	8	Eficiencia de los procesos académico-administrativos	EFICIPROCEACAADM
	9	Eficiencia de las comunicaciones internas	COMUNICAINTER
	10	Liderazgo de la Dirección Universitaria	LIDERAZDIR
	11	Nivel de coordinación entre las distintas áreas y procesos	COORDIAREAS
	12	Nivel de participación de los diferentes estamentos en las decisiones de la Seccional	ESTAMENDECISIO
	13	Integración entre los sistemas de gestión administrativa y gestión académica	INTESISADMACAD
	14	Sistema de compensación docente	COMPENDOCENT
	15	Sistema de compensación de empleados y trabajadores	COMPENEMPLTRAB
	16	Pertinencia de los perfiles y cargas laborales con las necesidades de la Seccional	PETINENPERFCARG
	17	Nivel de subcontratación y tercerización de actividades de apoyo en la Seccional	SUBCONTERCER
	18	Claridad de las funciones, actividades y procesos (manuales e instructivos y mapas de procesos)	CLARIFUNACTPROC
	19	La actual estructura promueve una cultura de trabajo en equipo, empoderamiento, calidad, delegación y articulación de los actores de la Universidad	ACTUESTRUC
Desarrollo Académico - Curricular	1	Gestión y renovación de los registros calificados	GESREGISCALIF
	2	Acreditación de alta calidad	ACREDITALTACAL
	3	Deserción	DESERCION
	4	Biblioteca, material bibliográfico y documental	BIBLIOTYDOCUM
	5	Salas de cómputo	SALASCOMPU
	6	Laboratorios.	LABORATORIOS
	7	Actualización y pertinencia de programas de formación.	ACTUALPROGR
	8	Creación y desarrollo de nuevos programas de formación.	CREAYDESANUEPRO
	9	Procesos de consolidación de calidad académica.	PROCONSOLCALIDAD
	10	Centralización / descentralización de las directrices académicas y curriculares.	CENTRALIDIRECT
	11	Apoyo de la Universidad a la formación posgradual de los docentes en otras Universidades.	APOYOFORMACPOST
	12	Modelo pedagógico y planes educativos de los programas académicos.	MODELPEDAGOG

Tabla 18. (Continuación)

	13	Atención a quejas y reclamos de profesores y estudiantes.	QUEJASYRECLAM
	14	Reglamento o Estatuto estudiantil.	REGLAESTUDI
	15	Reglamento o Estatuto profesoral.	REGLAPROFE
	16	Prácticas Profesionales (empresariales, legales, médicas, comunitarias).	PRACTPROFESIO
	17	Relación de la Seccional con sus egresados.	SECCIONALEGRESA
Egresados	1	Pertinencia de la formación (programa académico con las necesidades del medio laboral).	PERTFOR
	2	Satisfacción (Calidad) con la formación impartida por la Universidad.	SATISFORMUNI
	3	Participación de los egresados en la gestión de los programas académicos.	PARTEGREPROGAC
	4	Participación de los egresados en los cuerpos directivos de la Universidad.	PARTEGREDIRUNI
	5	La Universidad y los programas académicos tienen mecanismos adecuados de relacionamiento con sus egresados.	UNIPROGACADRELE
	6	La Universidad promueve espacios de encuentros entre los egresados.	UNIPROMENCEGRE
	7	Los egresados de pregrado continúan su formación con los programas de posgrado de la Universidad.	EGREFORMPOSUNI
	8	Actualización de las bases de datos de los egresados.	ACTBADAEGRE
	9	Relación de la Universidad con las empresas y el gobierno.	RELUNIEMPGOB
	10	Los egresados de Unilibre han desarrollado asociaciones apoyados por la Universidad.	EGREASOCUNI
	11	La Universidad hace reconocimientos a los egresados destacados en el ámbito social, empresarial o gubernamental.	UNIRECOEGREDES

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

En relación con el futuro de los recursos económicos los directivos tienen una visión más positiva (gráfico 8), siendo la conservación de la sede Santa Isabel y los ingresos de matrícula por pregrado quienes generen el impacto económico más favorable en el futuro. De igual manera, se mantiene la tendencia negativa que genera la inversión y los costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe.

Gráfico 8. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Directivos

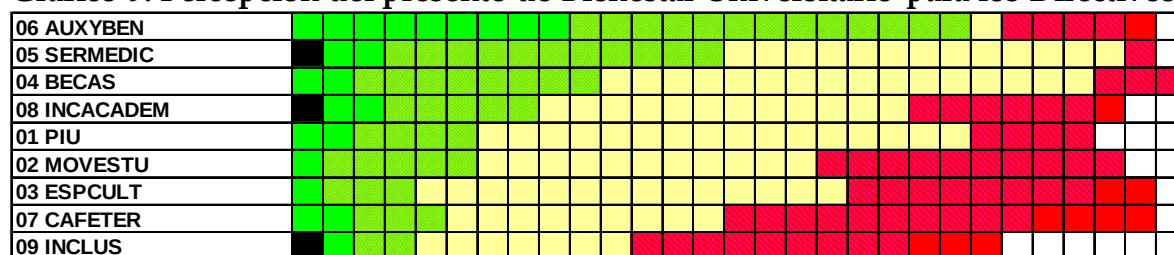


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.3 Dimensión Bienestar Universitario

En conjunto los directivos perciben con preocupación la situación presente del bienestar universitario de la Universidad Libre – Seccional Cali (gráfica 9), entre las variables consultadas ven con visos de favorabilidad las becas, auxilios y beneficios para estudiantes de pregrado y posgrado, empleados y trabajadores; y el servicio de apoyo médico, odontológico y psicológico. De igual manera perciben que son muy débiles los programas de inclusión de estudiantes víctimas del conflicto, y la cafetería son deficientes en cuanto a la calidad, costo y servicio.

Gráfico 9. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

El bienestar universitario en el futuro tiene una tendencia más positiva para los directivos, donde se percibe un gran potencial de cambio y mejoras en los espacios culturales para la comunidad universitaria y en las becas y demás beneficios para

estudiantes de pregrado y posgrado. De igual manera, la inclusión de estudiantes víctimas del conflicto y los incentivos académicos a estudiantes sobresalientes o con dificultades económicas como los aspectos más débiles en el gráfico 10.

Gráfico 10. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Directivos

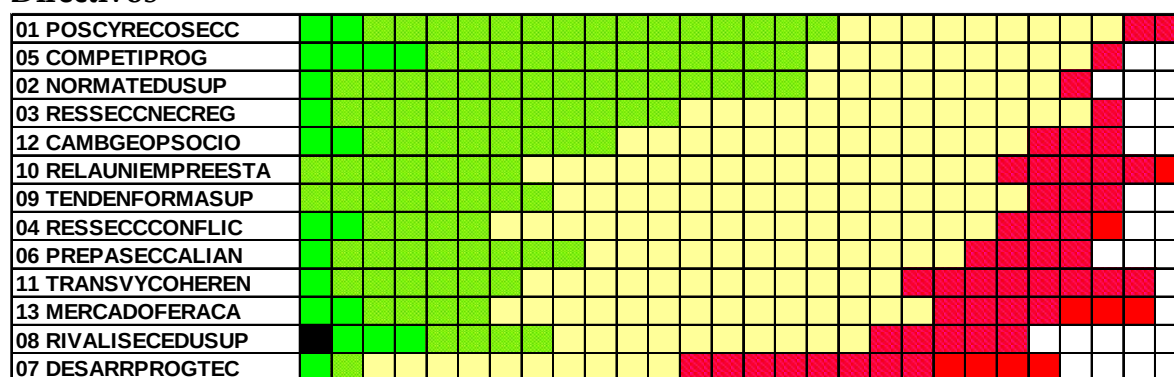


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.4 Dimensión de Relación con el Entorno

En el gráfico 11, se ilustra la percepción que tienen los directivos sobre la relación con el entorno de la universidad en el presente, en conjunto es una percepción media - crítica. Cabe destacar que, según los directivos, la Seccional está posicionada y reconocida a nivel local y regional, y que sus programas son competitivos frente a las necesidades del entorno laboral. Y en términos intermedios esta alineadas con las tendencias en la formación superior del siglo XXI. Así mismo, los directivos consideran que son débiles en la oferta y el desarrollo de programas tecnológicos, y otro punto en contra es la rivalidad de la competencia en el sector de la educación superior.

Gráfico 11. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Directivos

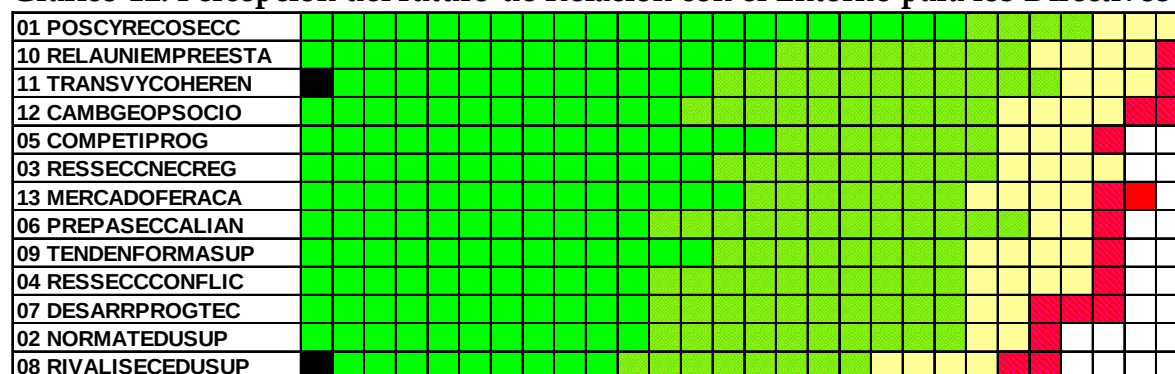


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

Para los directivos el futuro de la relación con el entorno de la Universidad Libre - Seccional Cali es muy positivo y favorable, lo que se evidencia en el predominio de la tonalidad verde del gráfico 12. Los directivos expresan que en futuro la Seccional estará posicionada y reconocida tanto a nivel local como regional y que

afianzará la relación Universidad – Empresa – Estado. Y que las situaciones más difíciles que enfrentará la Seccional son la competencia y la normatividad de la educación superior.

Gráfico 12. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Directivos

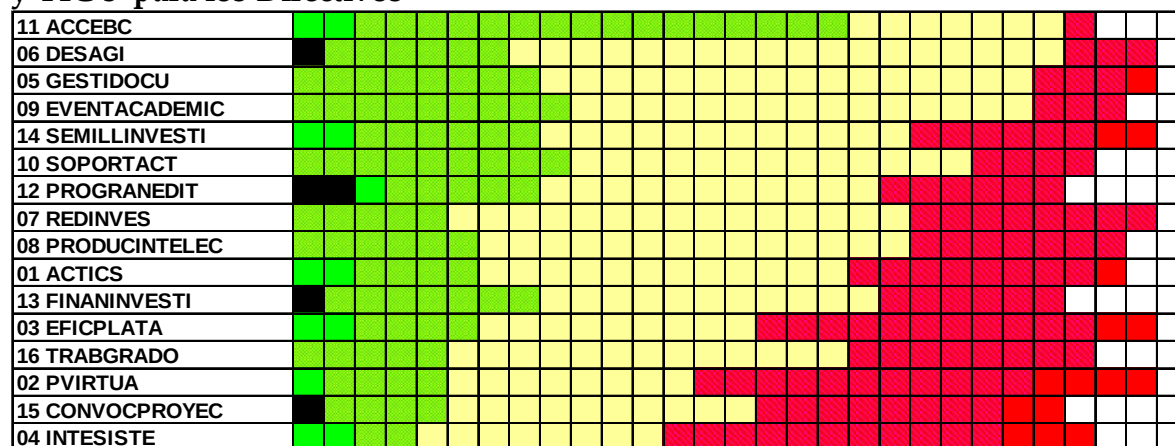


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.5 Dimensión Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's

En conjunto la percepción de los directivos en cuanto a la gestión del conocimiento, investigación y TIC's es en presente incierta con grandes visos de negatividad (gráfico 13). Los directivos consideran que las políticas de la universidad facilitan hoy acceso a las bases de datos científicas y promueven el desarrollo de grupos de investigación. En contraste, se considera que es débil la integración de los sistemas de información y que es muy baja la participación en convocatorias de proyectos de investigación nacionales e internacionales.

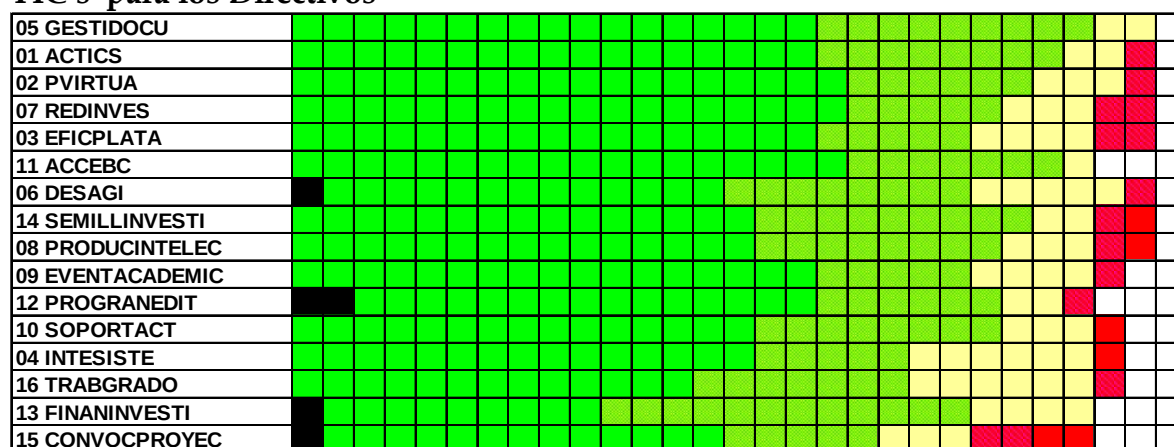
Gráfico 13. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

Por su parte, los directivos perciben que la gestión del conocimiento, investigación y TIC's tiene gran potencial de cambio que favorecerá el futuro de esta dimensión, lo que se evidencia en el gráfico 14. Los directivos reconocen que los aspectos más favorables en el futuro serán los sistemas de gestión documental y archivos, la actualización y modernización en TIC's y procesos de virtualización (programas y cursos). Y los aspectos que se afectarán con ciertos visos de negatividad son la participación en convocatorias de proyectos de investigación nacionales e internacionales, financiación para la investigación y el desarrollo de trabajos de grado e investigación de los estudiantes.

Gráfico 14. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Directivos

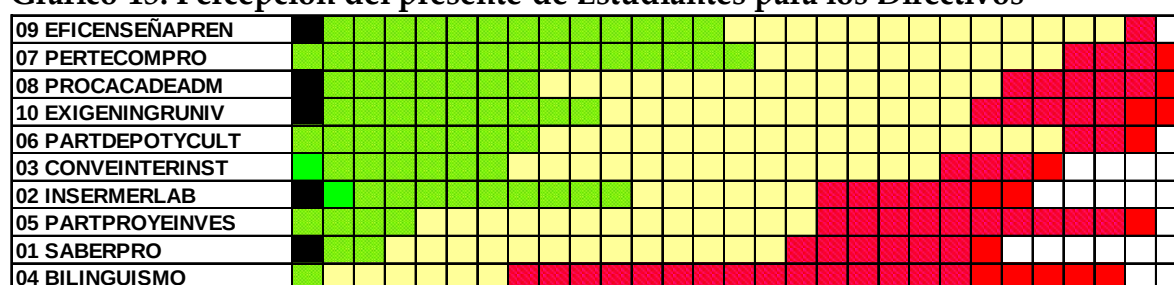


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.6 Dimensión Estudiantes

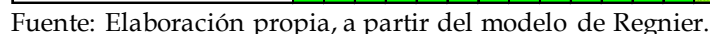
Para los directivos la situación de los estudiantes en el presente es medianamente crítica (gráfico 15), donde se destaca favorablemente la eficiencia del proceso enseñanza – aprendizaje y evaluación impartido por los profesores, y el sentido de pertenencia, compromiso y motivación del estudiante con su programa y su universidad. Así mismo, se ve que los estudiantes son débiles en los temas del bilingüismo y los resultados de las pruebas SABER PRO.

Gráfico 15. Percepción del presente de Estudiantes para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

Gráfico 16. Percepción del futuro de Estudiantes para los Directivos



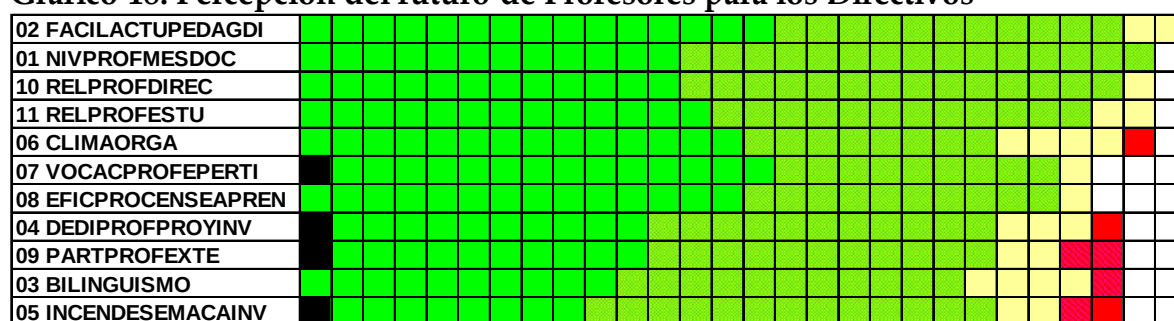
Los directivos ven con preocupación la situación presente de los profesores (gráfico 17). Ellos expresan que hay una buena relación entre los profesores y la dirección de la universidad y que los profesores tienen gran vocación profesional y pertinencia en cuanto a la asignación académica. Pero expresan su preocupación en cuanto al dominio de un segundo idioma por parte de los profesores; y reconocen falencias en los incentivos y reconocimientos por el desempeño académico e investigativo de los profesores.

[illegible]

Los directivos ven con mejores expectativas el futuro de la dimensión profesores (gráfico 18), en su mayoría ven las variables relacionadas con los profesores con mayor positivismo. Los directivos expresan que en el futuro los profesores tendrán

más facilidad para acceder y actualizar las herramientas pedagógicas y didácticas; y que los profesores contarán con formación en maestrías y doctorados. Y de igual manera se mantiene la preocupación por el dominio de un segundo idioma por parte de los profesores; y las falencias en los incentivos y reconocimientos por el desempeño académico e investigativo de los profesores.

Gráfico 18. Percepción del futuro de Profesores para los Directivos

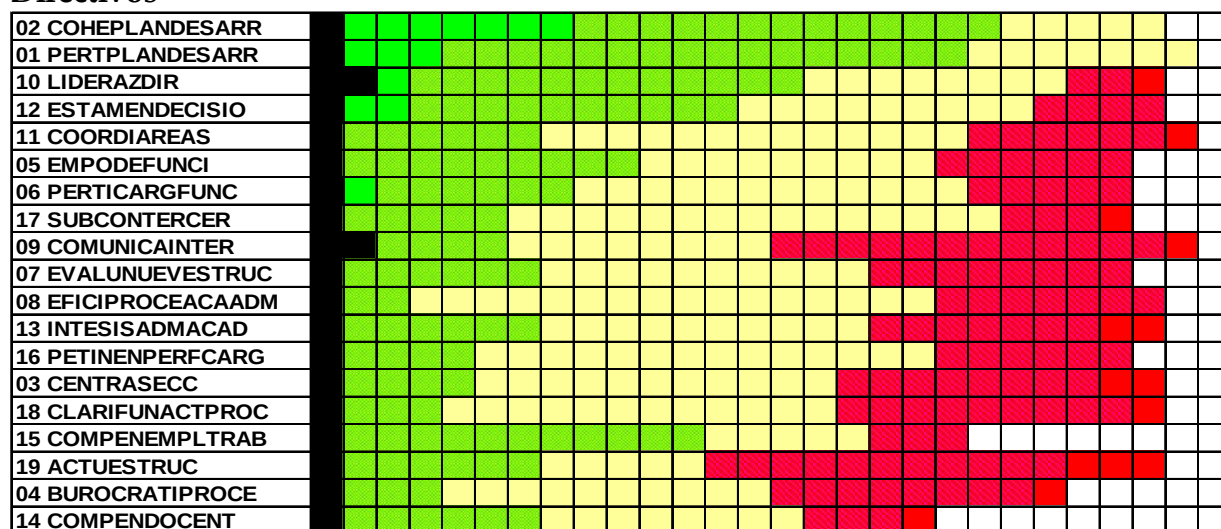


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.8 Dimensión Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una dimensión que los directivos ven con preocupación en el presente, puesto que la incertidumbre refleja la percepción de los directivos (gráfico 19). Los directivos ven con ciertos visos de favorabilidad la coherencia que tiene el Plan de Desarrollo con los lineamientos y políticas de la educación superior, de igual manera se expresa que el Plan de Desarrollo es coherente con los propósitos y necesidades de la Seccional. En términos intermedios se ve la evaluación y consolidación de una nueva estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la Seccional. Y como falencias en el presente se percibe el sistema de compensación docente y los altos grados de burocratización de los procesos académico – administrativos de la Seccional.

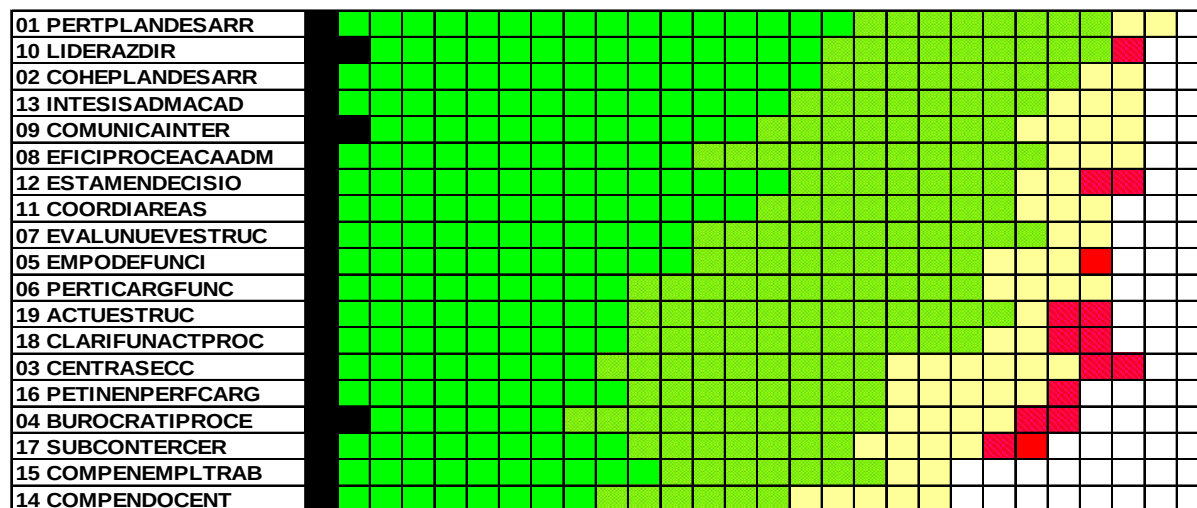
Gráfico 19. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

Los cambios que se realizarán en cuanto a la estructura organizacional de la Seccional para el futuro se percibe como positivo y favorable para los directivos (gráfica 20). Los directivos expresan que el Plan de Desarrollo será pertinente con los propósitos y necesidades de la Seccional y se destaca el liderazgo de la dirección universitaria en el futuro. En términos intermedios se expresa que será débil el nivel de empoderamiento y la delegación de funciones en los grupos de trabajo de la Seccional. Así mismo, persistirán las fallas en el sistema de compensación de docentes, empleados y trabajadores.

Gráfico 20. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Directivos

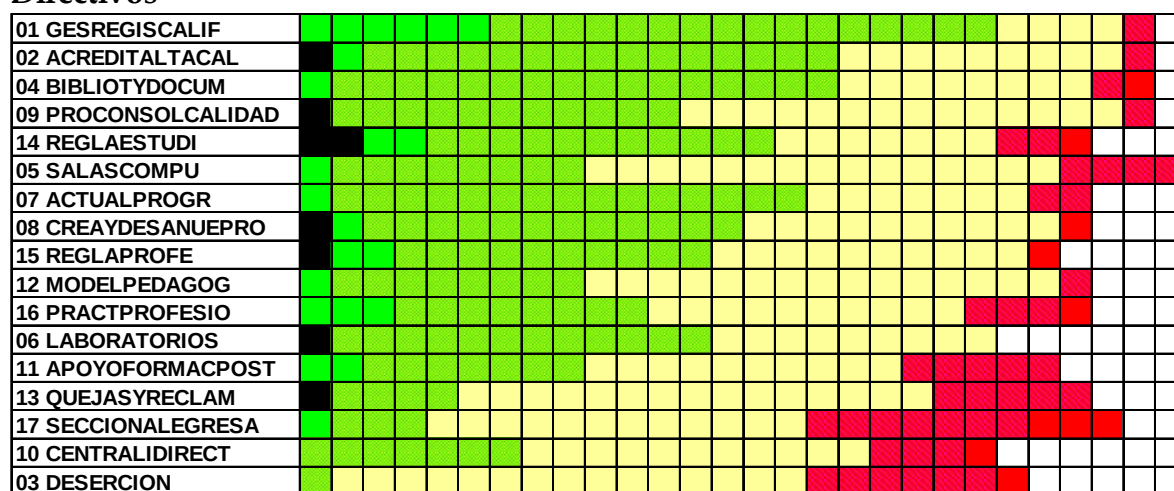


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.1.9 Dimensión Desarrollo Académico - Curricular

Para los directivos es intermedia la situación actual del desarrollo académico - curricular de la Universidad Libre - Seccional Cali (gráfico 21). Dentro de los aspectos a rescatar esta la gestión realizada para la renovación de los registros calificados y la acreditación de alta calidad otorgada a ciertos programas ofrecidos en la Seccional. El reglamento o estatuto profesoral es un aspecto que se ve con incertidumbre en el presente. Y expresan que las centralización/descentralización de las directrices académicas y curriculares y la deserción son aspectos a mejorar en el corto plazo.

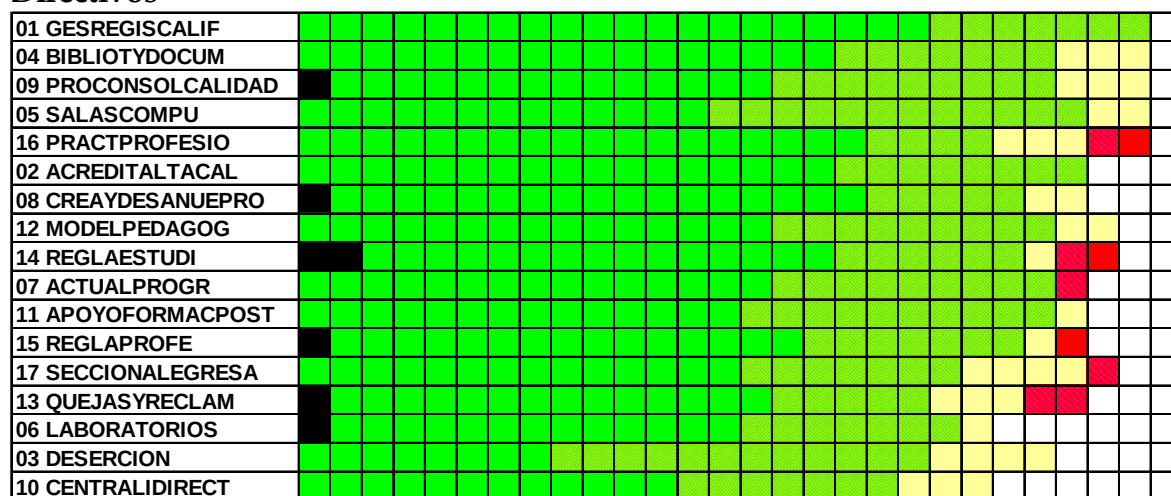
Gráfico 21. Percepción del presente Desarrollo Académico - Curricular para los Directivos



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

El futuro del desarrollo académico - curricular se ve bastante favorable según la percepción de los directivos de la Seccional (grafica 22). Los directivos expresan que los aspectos más positivos son la gestión y renovación de los registros calificados, y la biblioteca, material bibliográfico y documental. De igual manera, se mantiene una leve preocupación por la centralización/descentralización de las directrices académicas y curriculares y la deserción.

Gráfico 22. Percepción del futuro Desarrollo Académico - Curricular para los Directivos



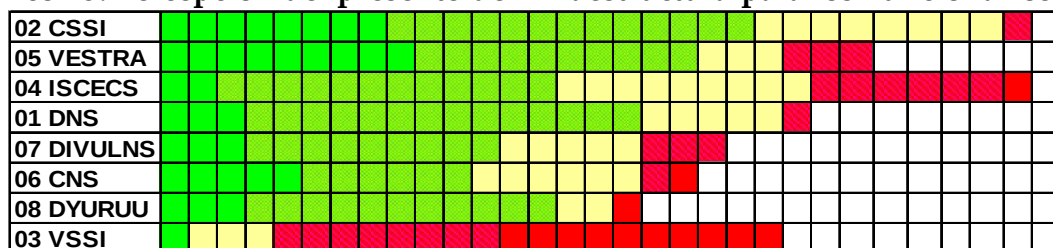
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier.

4.2.2 Funcionarios

4.2.2.1 Dimensión Infraestructura

Los funcionarios en el presente no están totalmente conformes con el estado actual de la infraestructura (gráfico 23), entre los aspectos más preocupantes para los funcionarios es la posible venta de la Sede Santa Isabel, por otro lado también es preocupante la disposición y uso de la Clínica Rafael Uribe Uribe. Sin embargo, rescatan y reconocen el gran valor estratégico de la sede Santa Isabel, por lo cual consideran una decisión estratégica la conservación de la sede Actual.

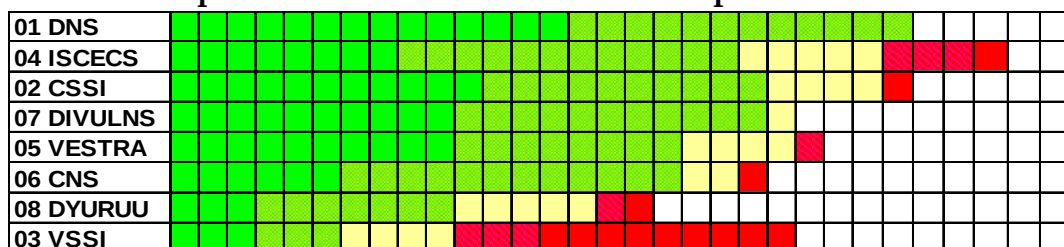
Gráfico 23. Percepción del presente de Infraestructura para los Funcionarios



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En conjunto, los funcionarios tienen una percepción muy optimista del futuro de la infraestructura (gráfico 24). Los funcionarios reconocen la favorabilidad del desarrollo y las mejoras de la nueva sede (Lili), reconociendo así las implicaciones socioculturales y económicas que trae el cambio de Sede sobre toda la comunidad universitaria. Aunque con una visión más positiva, persiste la preocupación por la disposición y uso de la Clínica Rafael Uribe Uribe, y por el error estratégico que conlleva la venta de Sede Santa Isabel.

Gráfico 24. Percepción del futuro de Infraestructura para los Funcionarios

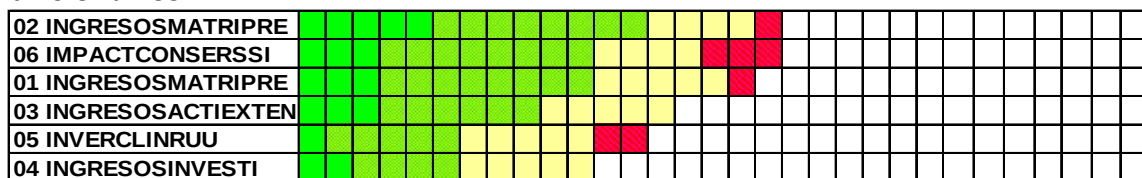


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.2 Dimensión Recursos Económicos

En cuanto a los recursos económicos destinados para el funcionamiento de la Seccional, los funcionarios hoy perciben un ambiente de incertidumbre con pequeños visos de favorabilidad (gráfica 25); aspectos como los recursos recolectados por de matrícula por posgrado y el impacto económico de la conservación de la sede Santa Isabel se consideran favorables en actualmente. Mientras que son muy precarios los ingreso por investigación y la inversión y costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe en alianza con Comfenalco.

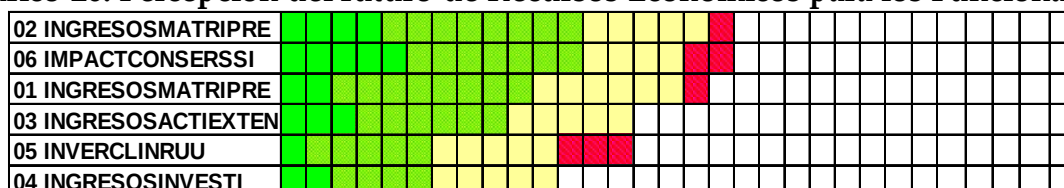
Gráfico 25. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Funcionarios



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para los funcionarios, a situación de los recursos económicos en el futuro no tendrá una gran potencial de cambio, (gráfico 26). Se mantienen las expectativas sobre los ingresos de matrícula por posgrado y el impacto económico de la conservación de la sede Santa Isabel. De igual manera se mantiene la preocupación por los ingresos por investigación, y la inversión y costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe en alianza con Comfenalco.

Gráfico 26. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Funcionarios

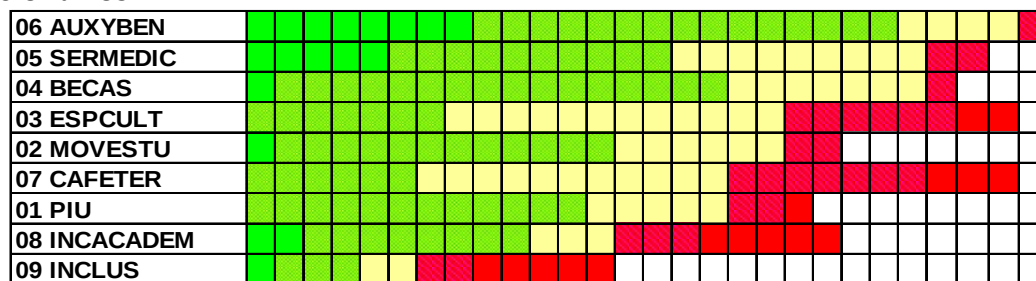


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.3 Dimensión Bienestar Universitario

En cuanto al fortalecimiento de la comunidad educativa de la Seccional a través de los programas de Bienestar Universitario los funcionarios perciben que estos procesos son débiles en el presente (gráfico 27), pero se resalta que los programas de auxilios y beneficios para los empleados y trabajadores, incluyendo el servicio de apoyo médico, odontológico y psicológico son coherentes y pertinentes en el presente. También, se resalta la preocupación en cuanto a la insuficiencia percibida en los procesos de incentivos académicos a estudiantes sobresalientes o con dificultades económicas y a los programas de inclusión de estudiantes víctimas del conflicto (posconflicto).

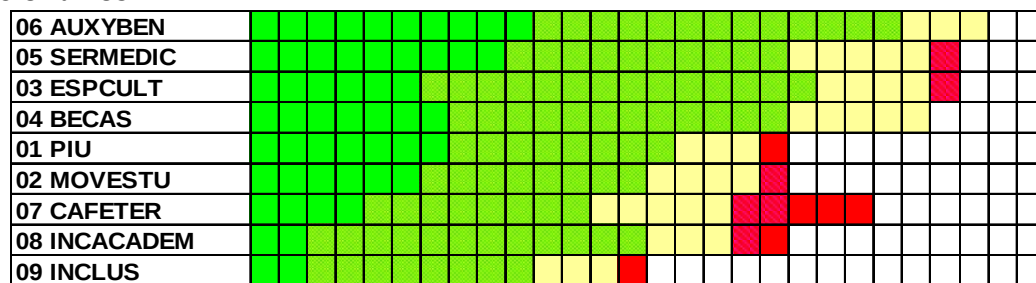
Gráfico 27. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Funcionarios



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para el futuro, la percepción de los funcionarios es mucho más optimista en cuanto al fortalecimiento del bienestar universitario (gráfico 28), se mantienen las expectativas de mejora de los programas de auxilios y beneficios para los empleados y trabajadores y el servicio de apoyo médico, odontológico y psicológico. De igual manera, persiste la preocupación por las falencias percibidas en los programas de incentivos académicos a estudiantes sobresalientes o con dificultades económicas y los programas de inclusión de estudiantes víctimas del conflicto (posconflicto).

Gráfico 28. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Funcionarios

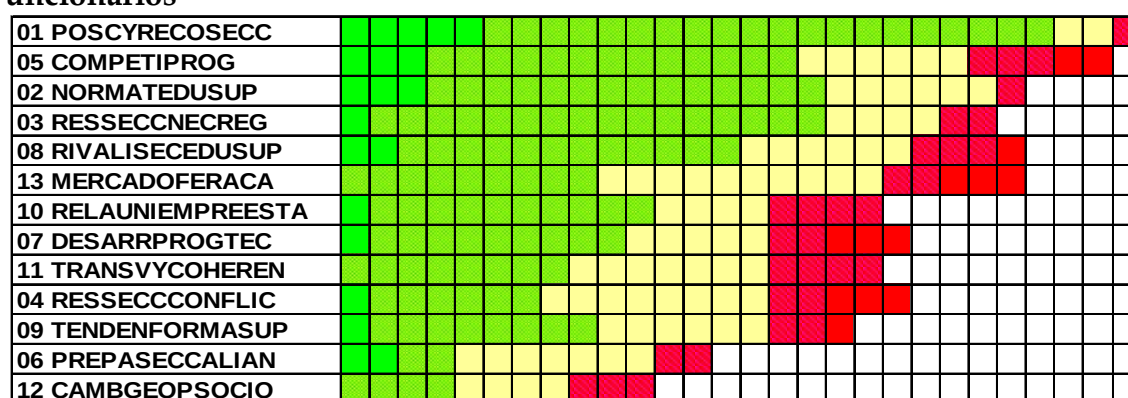


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.4 Dimensión Relación con el Entorno

En cuanto a la relación entre la Seccional con su entorno en el presente (gráfico 29), los funcionarios la perciben como una relación aceptable con grandes expectativas de cambio. Se destaca el posicionamiento y reconocimiento de la Seccional Cali a nivel local y regional, esto gracias a la competitividad de los programas de Unilibre frente a las necesidades del mercado laboral de sus egresados. Con gran preocupación se percibe el esfuerzo de la seccional para prepararse para los retos de la Alianza pacífico, y el impacto que genera los cambios geopolíticos, sociales y económicos del valle del cauca.

Gráfico 29. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Funcionarios



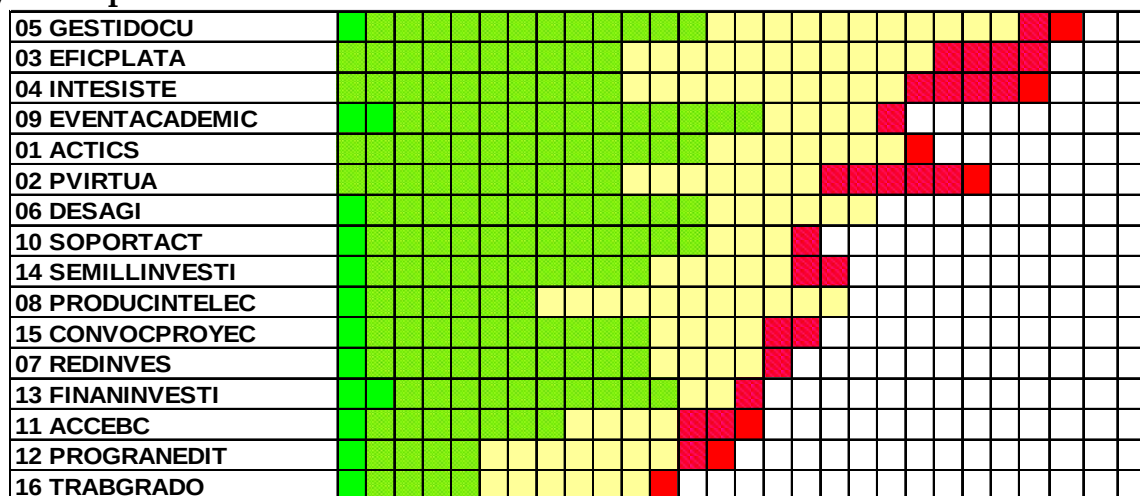
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para el futuro, los funcionarios perciben grandes mejoras en la relación establecida entre la Seccional y su entorno (gráfico 30). Hay grandes expectativas sobre el posicionamiento y reconocimiento de las Seccional Cali a nivel local y regional y la competitividad de los programas de Unilibre frente a las necesidades del mercado laboral. Y los aspectos que generan preocupación es la preparación de la universidad para los retos de la Alianza Pacífico y el impacto de los cambios en la geopolítica social y económica del valle del cauca (nuevos ejes de desarrollo económico - empresarial).

[illegible]

4.2.2.5 Dimensión Gestión del Conocimiento, investigación y TIC's

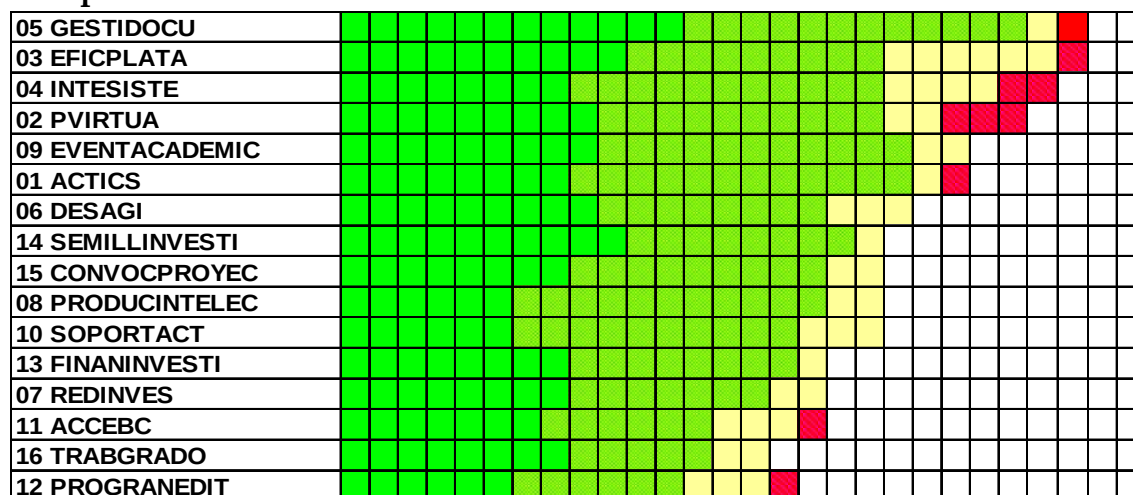
Gráfico 31. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Funcionarios



El proceso investigativo y tecnológico de la Seccional se percibe con mucho optimismo en el futuro (gráfico 32). Los funcionarios resaltan los desarrollos favorables en los sistemas de gestión documental y la eficiencia de las plataformas tecnológicas. De igual manera se genera preocupación en la consolidación del

Programa Editorial en la Seccional y el apoyo a los trabajos de grado e investigación de los estudiantes.

Gráfico 32. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Funcionarios

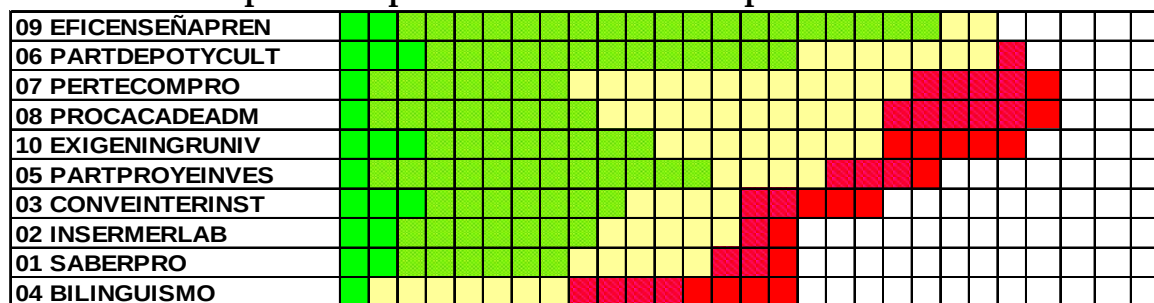


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.6 Dimensión Estudiantes

Para los funcionarios la situación de la dimensión estudiantes es media crítica (gráfico 33), lo que evidencia la preocupación de los funcionarios especialmente en la incursión del bilingüismo y en la preparación de los estudiantes para obtener óptimos resultado en las pruebas SABER PRO. De igual manera los funcionarios revelan otros aspectos que se consideran más favorables en el presente: eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje y evaluación impartido por los profesores; y los convenios interinstitucionales para intercambios estudiantiles

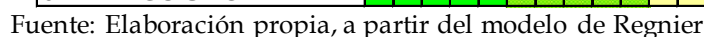
Gráfico 33. Percepción del presente de Estudiantes para los Funcionarios



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En el futuro (gráfico 34) los funcionarios perciben cambios positivos en la situación de los estudiantes. Los funcionarios perciben desarrollo positivos principalmente en la participación estudiantil en eventos deportivos y culturales, y procesos

Gráfico 34. Percepción del futuro de Estudiantes para los Funcionarios

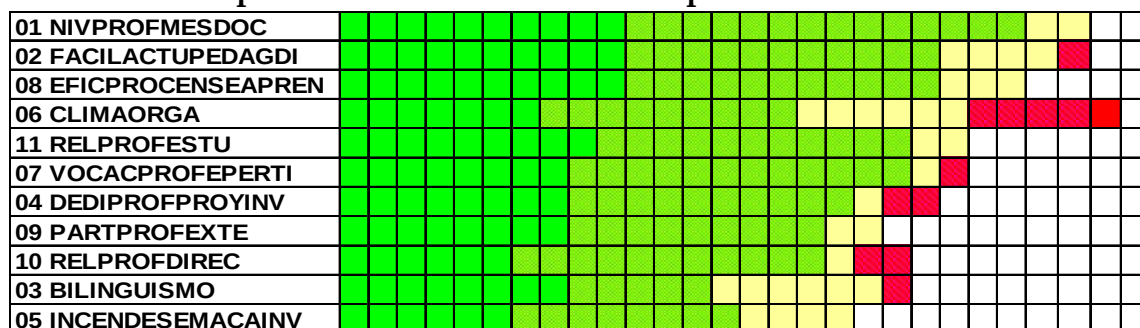


Para los funcionarios hay mucha incertidumbre en relación con la situación actual de los profesores de la Seccional (gráfico 35), aunque se destaca el nivel de formación profesoral (maestría y doctorado) y la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje y evaluación recibido por los estudiantes. Y se perciben fallas actuales en el sistema de incentivos y reconocimientos por desempeño académico e investigativo y el dominio de una lengua extranjera.

[illegible]

Los funcionarios esperan algunos desarrollos a futuro que le de fuerza a la situación futura de los docentes (gráfico 36), hay grandes expectativas de mejora en relación con el nivel de formación profesoral (maestría y doctorado) y la facilidad de acceso y actualización en herramientas pedagógicas y didácticas. Se mantiene la preocupación en cuanto a los incentivos y reconocimientos por desempeño académico e investigativo, y a las competencias en lenguas extranjeras.

Gráfico 36. Percepción del futuro de Profesores para los Funcionarios

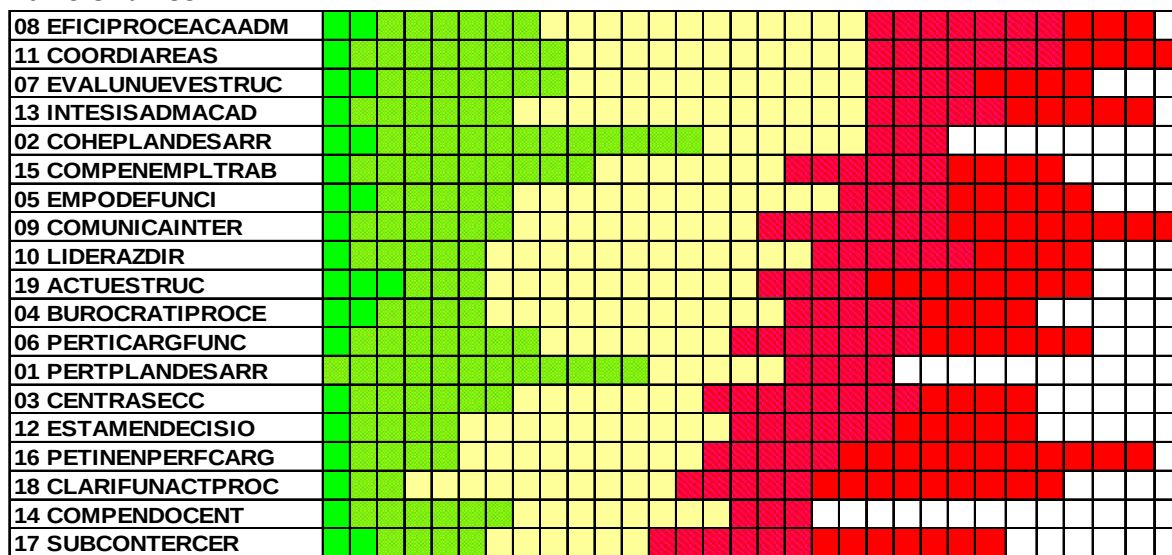


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.8 Dimensión Estructura Organizacional

Para los funcionarios la estructura organizacional de la Seccional es crítica en el presente (gráfico 37), pero hay aspectos que se perciben con algún viso de favorabilidad los cuales son la eficiencia de los procesos académicos-administrativos y el nivel de coordinación entre las diferentes áreas y procesos. Y los aspectos que más preocupante en el presente es el sistema de compensación docente y el nivel de subcontratación y tercerización de actividades de apoyo en la Seccional

Gráfico 37. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Funcionarios

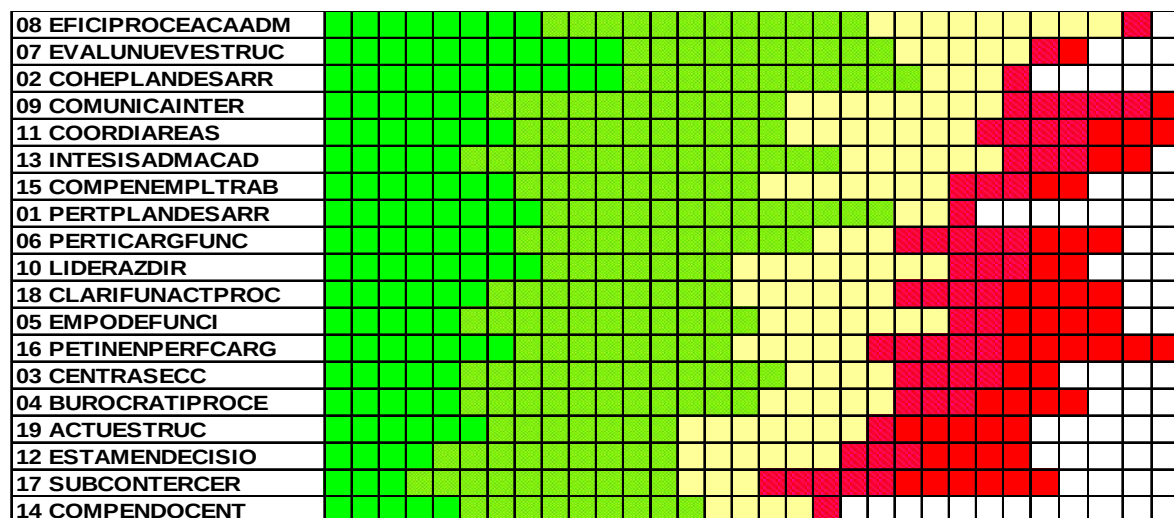


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los funcionarios ven grandes expectativas de mejoras en la estructura organizacional en el futuro (gráfico 38). Las mayores expectativas de cambio se perciben en la eficiencia de los procesos académicos-administrativos, además ven con buenos ojos evaluación y consolidación de una nueva estructura

organizacional de acuerdo con las necesidades de la Seccional. Se persiste la preocupación en el sistema de compensación docente y en nivel de subcontratación y tercerización de actividades de apoyo en la Seccional

Gráfico 38. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Funcionarios

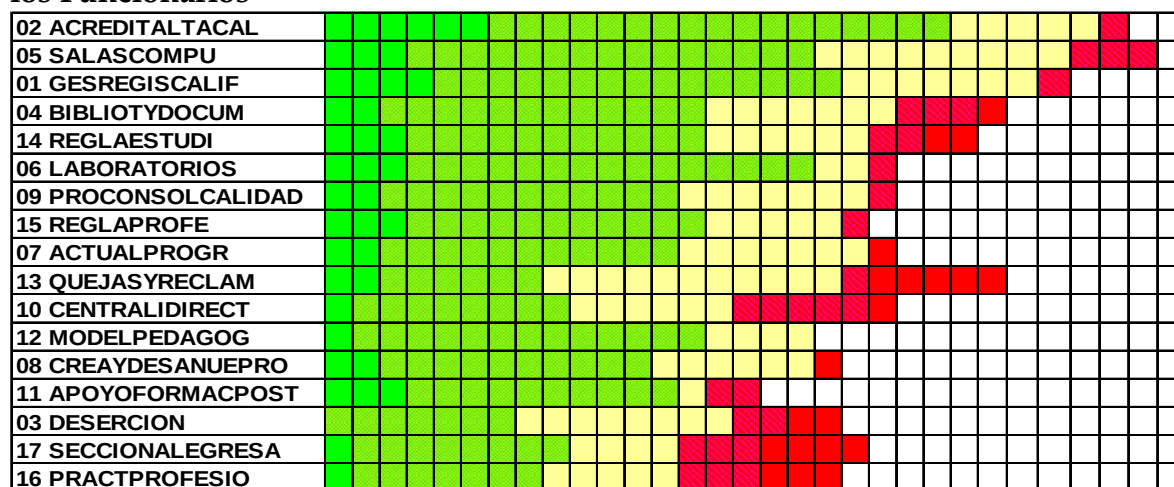


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.2.9 Dimensión Desarrollo Académico - Curricular

Para los funcionarios, los desarrollos académicos - curriculares en el presente son inciertos (grafica 39) pero cabe resaltar que hay un esfuerzo positivo para fortalecer el proceso de acreditación de alta calidad y mejorar las salas de cómputo. Y se encuentran falencias en la relación de la Seccional con sus egresados y las prácticas profesionales (empresariales, legales, médicas, comunitarias).

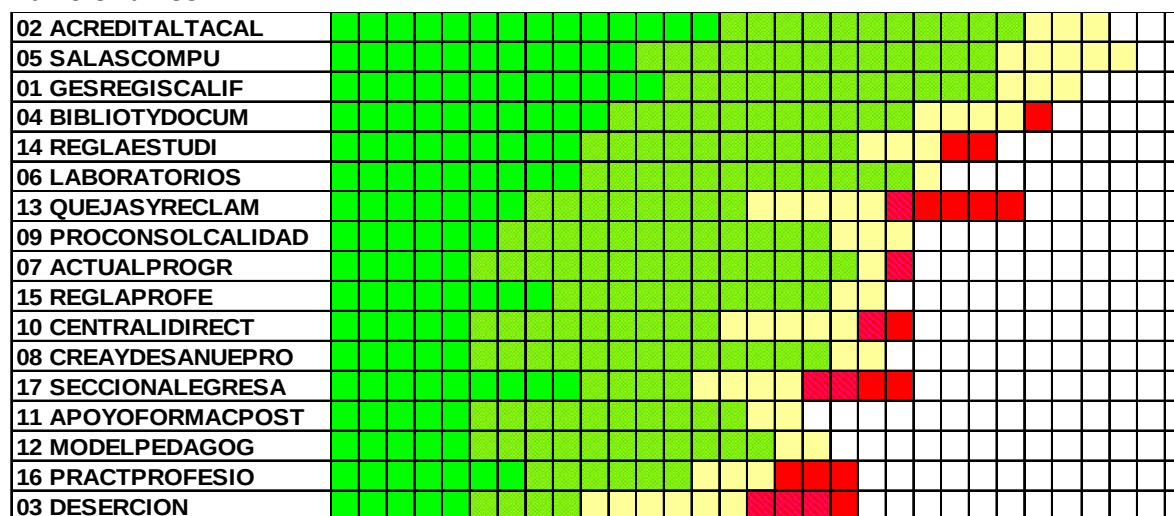
Gráfico 39. Percepción del presente de Desarrollo Académico - Curricular para los Funcionarios



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los funcionarios ven con optimismo el futuro de los desarrollos académicos-curriculares (gráfico 40). Mantienen las expectativas de mejora en la acreditación de alta calidad y las salas de cómputo. Y su preocupación está centrada en las prácticas profesionales (empresariales, legales, médicas, comunitarias) y la Deserción.

Gráfico 40. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para los Funcionarios



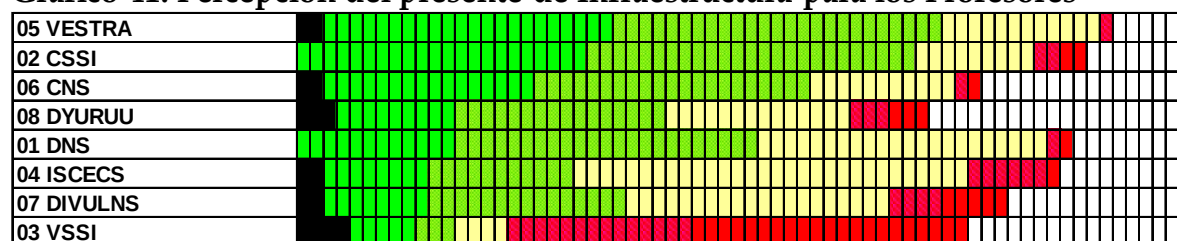
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3 Profesores

4.2.3.1 Dimensión Infraestructura

Los docentes en relación con la infraestructura de la Universidad Libre – Seccional Cali en el presente lo perciben con incertidumbre con ciertos visos de negatividad (gráfico 41), aspectos como la venta de la sede Santa Isabel y la divulgación de las bondades de la nueva sede (Lili) son percibidos con bastante negatividad. Y el aspecto más favorable para la Seccional es conservar la sede Santa Isabel debido al valor estratégico de esta sede.

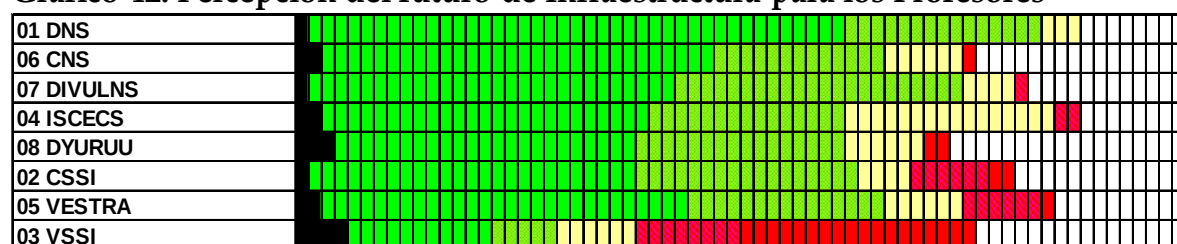
Gráfico 41. Percepción del presente de Infraestructura para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En conjunto los docentes perciben que la infraestructura tiene gran potencial de cambio y mejoras para el futuro (gráfico 42), para los docentes las mejores decisiones estratégicas es el desarrollo de la nueva sede (Lili) y a su vez conservar la sede Santa Isabel. Y el aspecto más negativo es la venta de la sede Santa Isabel teniendo en cuenta el valor estratégico de la sede.

Gráfico 42. Percepción del futuro de Infraestructura para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.2 Dimensión Recursos Económicos

Los docentes consideran que los recursos económicos en el presente son apenas suficientes para el funcionamiento de la Seccional (gráfico 43), así mismo consideran que son pobres los ingresos por investigación y la inversión y costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe en alianza con Comfenalco. Y los aspectos más positivos acerca de los recursos económicos son los ingresos de matrícula por pregrado y el impacto de la conservación de la sede Santa Isabel.

Gráfico 43. Percepción del presente de Recursos Económicos para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En su conjunto los docentes ven el futuro de los recursos económicos de la Seccional mucho más positiva, siendo la tonalidad verde la que predomina en la (gráfico 44). Se considera que el mayor potencial de cambio se verá reflejado en el ingreso por el concepto de matrícula en pregrado y posgrado. Y los aspectos más negativos siguen siendo los ingresos por investigación y la inversión y costos de la Clínica Rafael Uribe Uribe en alianza con Comfenalco.

Gráfico 44. Percepción del futuro de Recursos Económicos para los Profesores

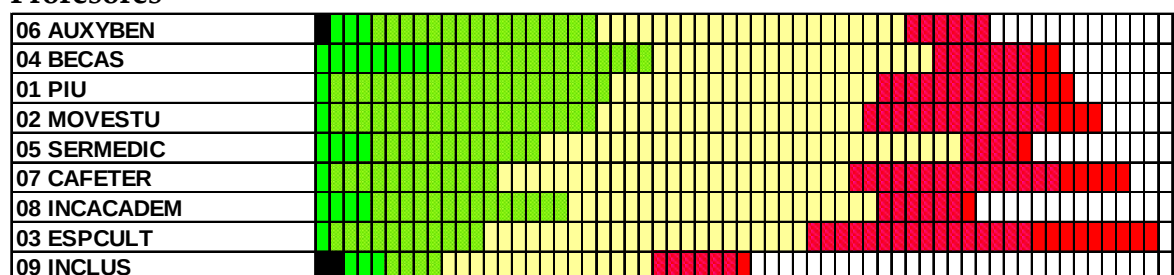


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.3 Dimensión Bienestar Universitario

En su conjunto los docentes ven la situación del Bienestar Universitario de la Seccional hoy con mucha incertidumbre con grandes visos de negativismo (grafica 45). Los aspectos que los docentes rescatan en el presente son los auxilios, becas y beneficios que reciben los empleados, trabajadores, y estudiantes de pregrado y posgrado. Y los aspectos que se consideran más descuidados hoy son los espacios culturales para la comunidad universitaria y los programas de inclusión de estudiantes víctimas del conflicto.

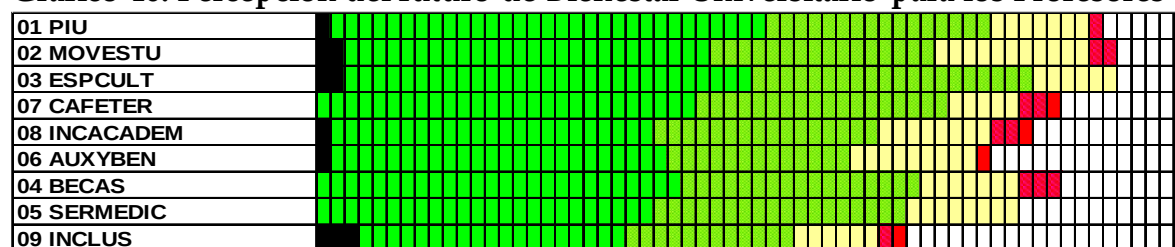
Gráfico 45. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para el futuro, los docentes perciben un bienestar universitario mucho más favorable gracias a su potencial de cambio a través del tiempo (gráfico 46). Para los profesores, las situaciones más atractivas para la Universidad Libre – Seccional Cali son las políticas de internacionalización adoptadas por la universidad, que a su vez benefician la movilidad estudiantil y profesoral a nivel internacional y nacional. En contraste, aquellas situaciones que se ven menos favorables por su limitado factor de cambio son los programas de inclusión dirigido a los estudiantes víctimas del conflicto; y los programas de servicio médico, odontológico y psicológico.

Gráfico 46. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Profesores

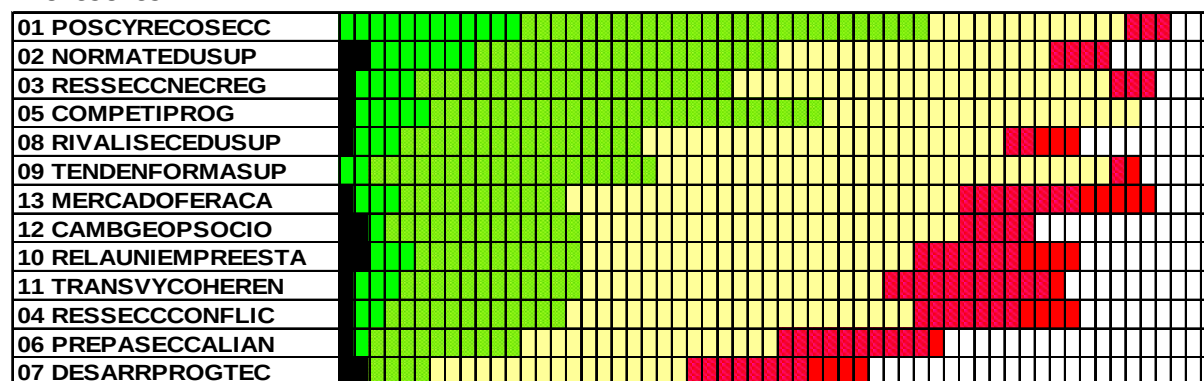


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.4 Dimensión Relación con el Entorno

En conjunto los docentes perciben la relación de la Seccional con el entorno preocupante en el presente (gráfico 47), señalando que la preparación de la Seccional para afrontar los retos generados por la Alianza Pacífico es muy débil y a su vez se percibe poco desarrollo de los programas tecnológicos como parte de la oferta académica alternativa. Así mismo, se rescata la situación presente del posicionamiento y reconocimiento de la Seccional a nivel local y regional; y de la alineación de la Seccional con la normatividad de la Educación Superior.

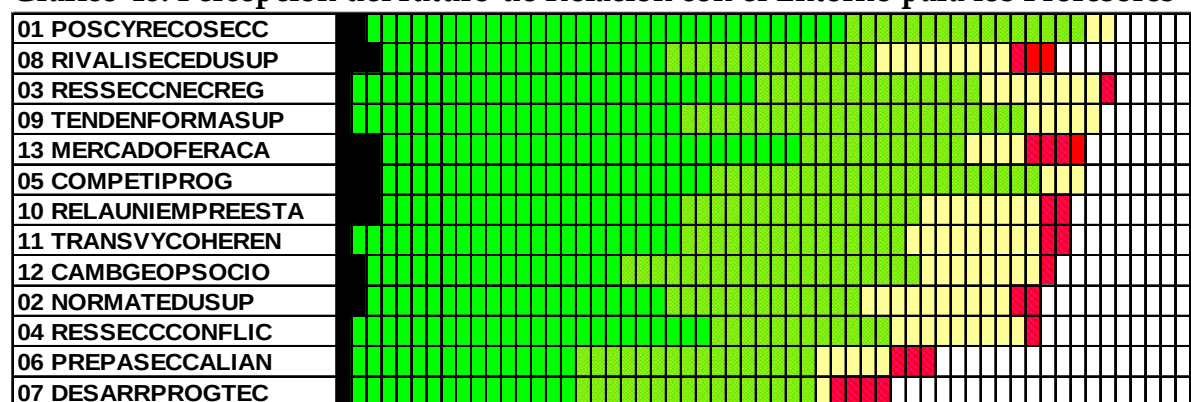
Gráfico 47. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los profesores ven con mejores expectativas la relación de la Seccional con el entorno en el futuro (gráfico 48); Se mantiene la expectativa en cuanto al posicionamiento y reconocimiento de la Seccional, y hay gran expectativa de cambio en cuanto a la rivalidad de la competencia en el sector de la Educación Superior. Así mismo se mantiene la preocupación por la preparación de la Seccional para afrontar los retos generados por la Alianza Pacífico y por el desarrollo de los programas tecnológicos como parte de la oferta académica alternativa, aunque cabe rescatar que hay una visión un poco más positiva en el futuro.

Gráfico 48. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Profesores

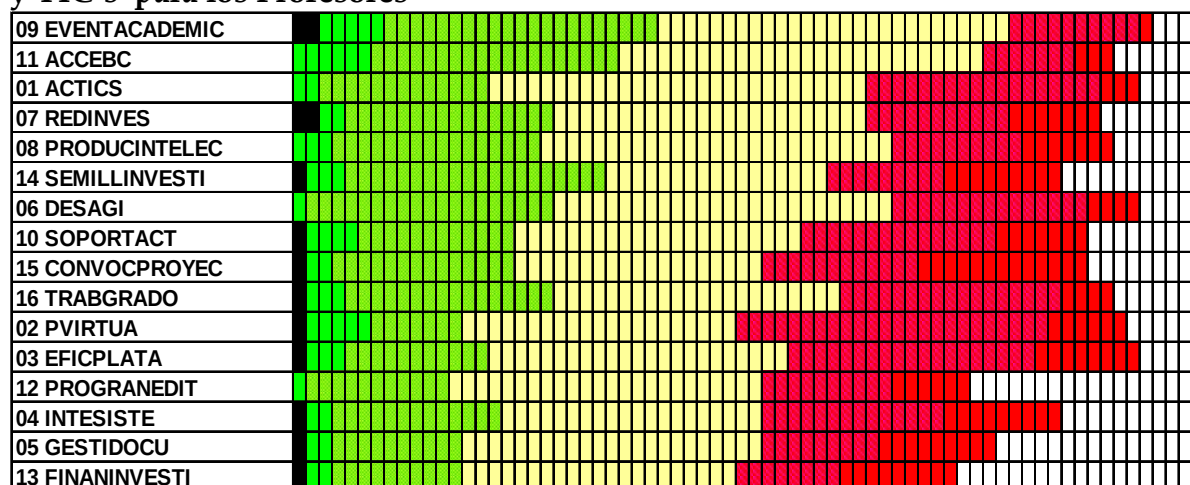


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.5 Dimensión Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's

En el gráfico 49 se muestra que los docentes tienen una visión negativa de la gestión del conocimiento, investigación y TIC's en el presente. En esta dimensión se considera que la financiación para la investigación y los sistemas de gestión documental y archivos son aspectos que se consideran más descuidados. Por el contrario, los aspectos que tienen pequeños visos de favorabilidad son el acceso a bases científicas y la organización y participación en eventos académicos e investigativos nacionales e internacionales.

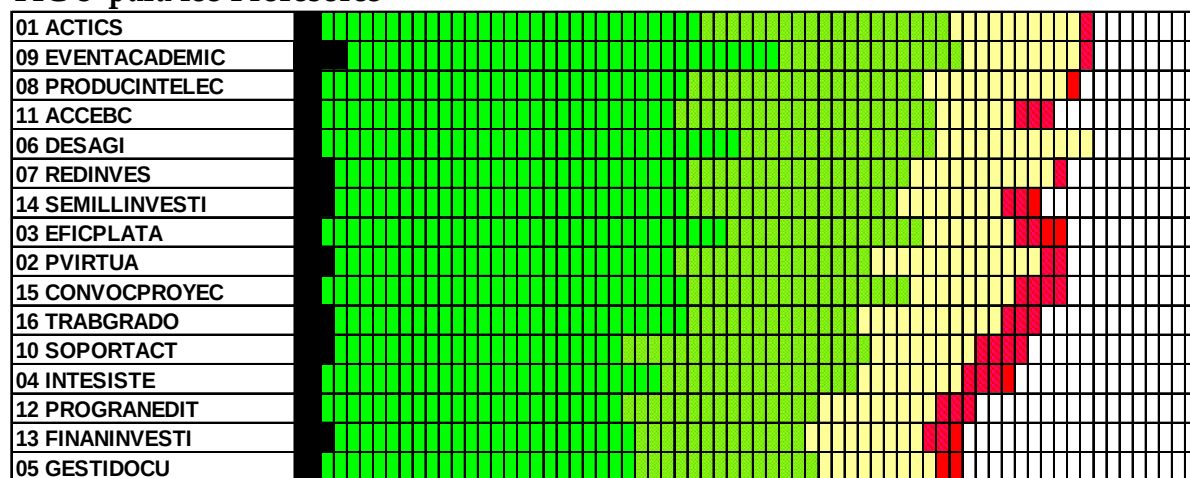
Gráfico 49. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para los docentes, la visión que tienen de la gestión del conocimiento, investigación y TIC's en el futuro es muy optimista (gráfico 50), lo que revela que en su conjunto los docentes perciben que esta dimensión se verá afectada favorablemente por los cambios generados en relación con el tiempo transcurrido. En esta dimensión se destaca el desarrollo de la actualización y modernización en TIC's, y se mantiene optimista la percepción acerca de la participación en eventos académicos e investigativos a nivel nacional e internacional. En contraste, los docentes mantienen su preocupación en cuanto a la financiación para la investigación y los sistemas de gestión documental y archivos.

Gráfico 50. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Profesores

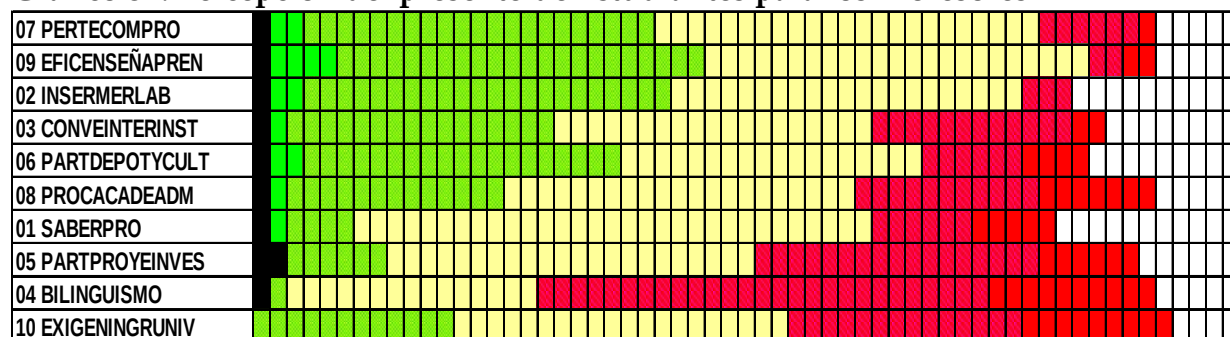


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.6 Dimensión Estudiantes

La dimensión estudiantes es percibida por los docentes en el presente con alto grado de incertidumbre (gráfico 51). Los docentes ven con preocupación el proceso de admisión a la Universidad y la inserción del bilingüismo. Pero resaltan como favorable el sentido de pertenencia, compromiso y motivación con el programa y la Universidad.

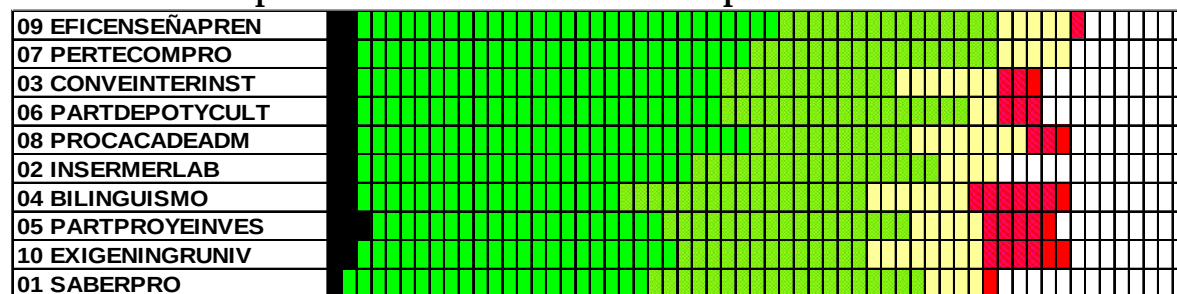
Gráfico 51. Percepción del presente de Estudiantes para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para los profesores, la situación de los estudiantes será mucho favorable para la Seccional (gráfico 52). Se perciben cambios positivos en la eficiencia del proceso enseñanza – aprendizaje y evaluación impartido por los profesores y el sentido de pertenencia, compromiso y motivación del estudiante con su programa y la Universidad. Por el contrario, se siguen presentando falencias en los resultados de las pruebas SABER PRO y el nivel de exigencia de ingreso a la Universidad.

Gráfico 52. Percepción del futuro de Estudiantes para los Profesores



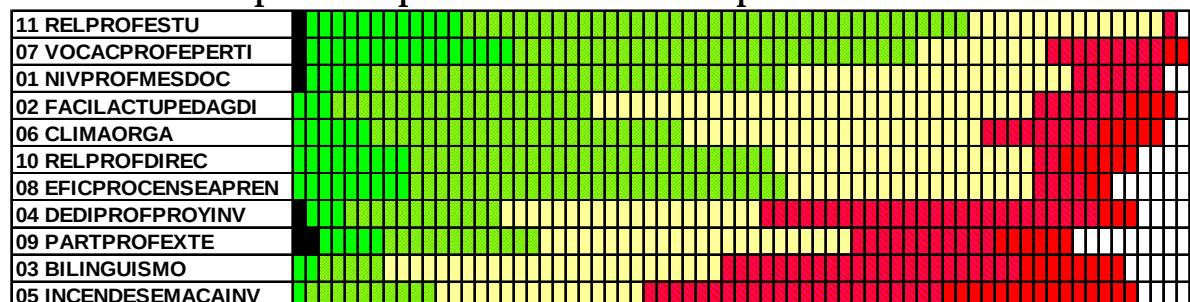
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.7 Dimensión Profesores

A los docentes se les consultó a cerca de la percepción que tienen de su situación actual, la cual es una perspectiva medio – critica (gráfico 53). Los aspectos que se consideran más favorables en el presente es la relación profesores – estudiantes, y también la vocación profesional y pertinencia con la asignación académica. En contraste, entre los aspectos que se consideran más descuidados se encuentran los

incentivos y reconocimientos por desempeño académico o investigativo y competencias en lenguas extranjeras (bilingüismo).

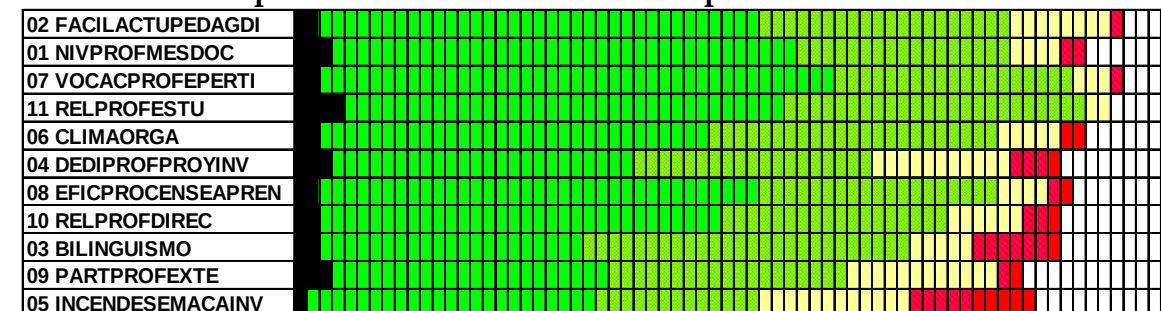
Gráfico 53. Percepción del presente de Profesores para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Así mismo, se consultó a los docentes sobre la visión que tienen del futuro de su situación, en el gráfico 54 ilustra que los docentes perciben que su situación será muy favorable, los aspectos más resaltados son la facilidad de acceso y actualización en herramientas pedagógicas y didácticas, y el nivel de formación profesoral en maestría y doctorados. Y persisten las falencias sobre los incentivos y reconocimiento por desempeño académico e investigativo, y la participación profesoral en los proyectos de extensión y proyección social.

Gráfico 54. Percepción del futuro de Profesores para los Profesores

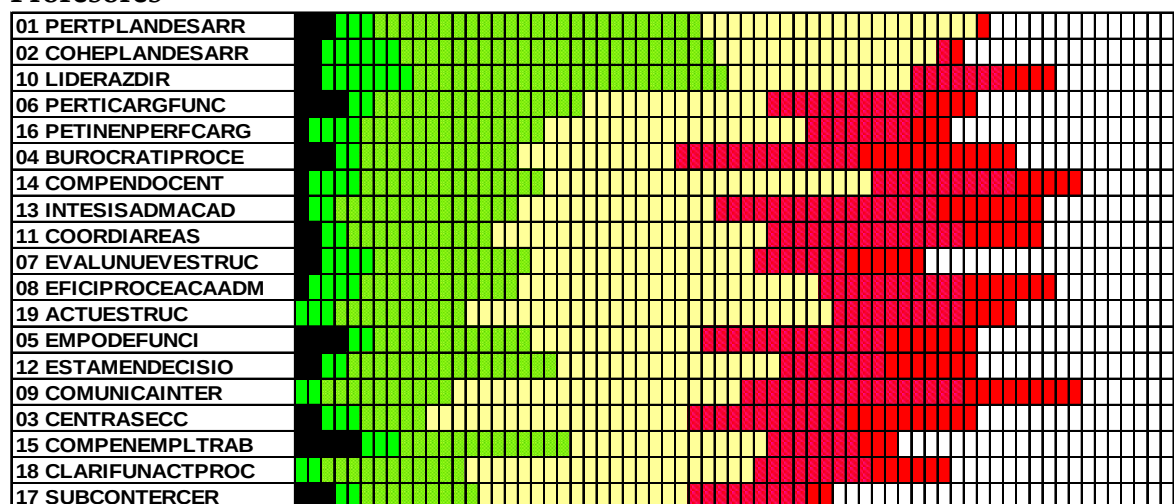


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.8 Dimensión Estructura Organizacional

La situación actual de la Estructura organizacional de la Seccional es preocupante para los docentes según se muestra en el gráfico 55. Los aspectos más favorables en el presente son la pertinencia del Plan de Desarrollo de la Universidad con los propósitos y necesidades de la Seccional y la coherencia del Plan de Desarrollo con los lineamientos y políticas de la educación superior. Así mismo lo más preocupante para los docentes es la poca claridad de las funciones, actividades y procesos (manuales e instructivos y mapas de procesos) y nivel de subcontratación y tercerización de actividades de apoyo a la Seccional.

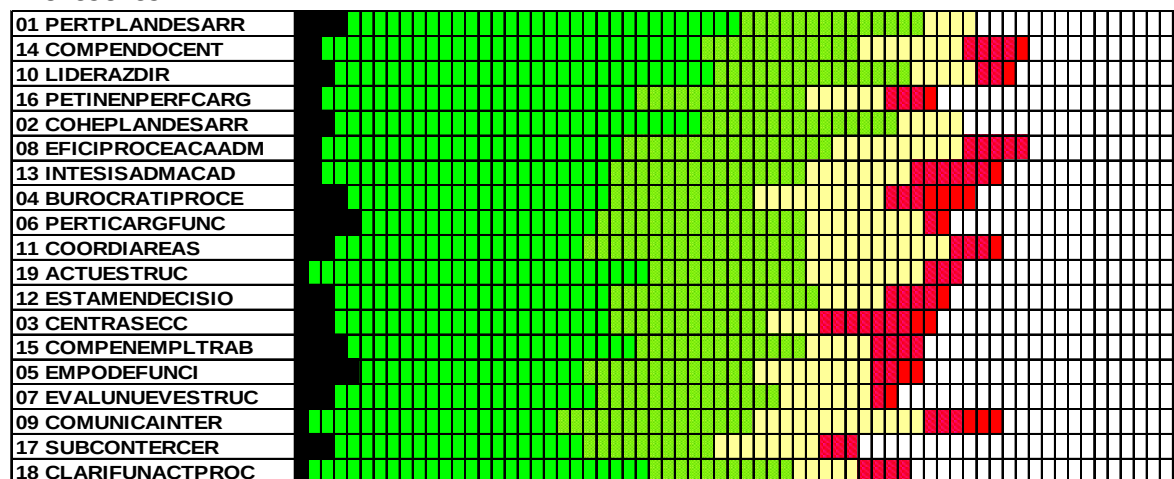
Gráfico 55. Percepción del presente de Estructura Organizacional para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

El futuro de la estructura organizacional de la Seccional se ve con mucho más optimismo (gráfico 56). Aspectos como la pertinencia del Plan de Desarrollo de la Universidad con los propósitos y necesidades de la Seccional y el sistema de compensación docente se consideran muy favorables en el futuro. Así mismo, otros aspectos como claridad de las funciones, actividades y procesos (manuales e instructivos y mapas de procesos) y nivel de subcontratación y tercerización de actividades de apoyo a la Seccional se ven con pocas expectativas de cambio.

Gráfico 56. Percepción del futuro de Estructura Organizacional para los Profesores

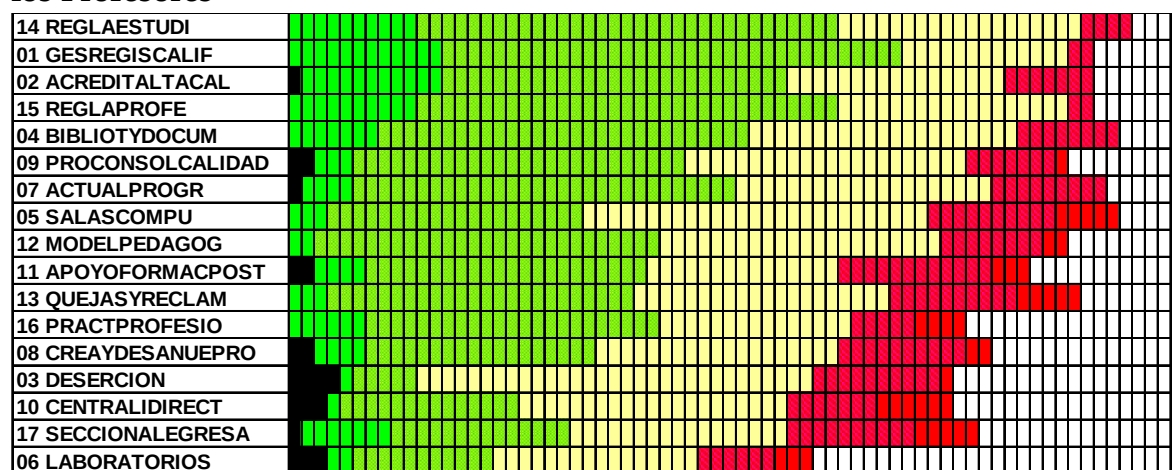


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.3.9 Dimensión Desarrollo Académico – Curricular

En esta dimensión resalta la incertidumbre que perciben los profesores sobre la situación presente del desarrollo académico – curricular de la Seccional (gráfico 57). Entre las variables consultadas, se destaca la percepción favorable acerca de la situación actual del reglamento estudiantil, y gestión y renovación de los registros calificados. Así mismo, los aspectos más negativos en el presente son la situación actual de los laboratorios y la precaria relación con los egresados.

Gráfico 57. Percepción del presente de Desarrollo Académico – Curricular para los Profesores



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En el futuro la percepción es muy optimista (gráfico 58), lo que muestra que los docentes tienen grandes expectativas de cambios para el desarrollo académico – curricular. Los aspectos que se perciben más favorables en el futuro son la acreditación de alta calidad, y la gestión y renovación de los registros calificados. Por el contrario, los aspectos que se ven con gran preocupación son la deserción y el estado de los laboratorios.

Gráfico 58. Percepción del futuro de Desarrollo Académico – Curricular para los Profesores



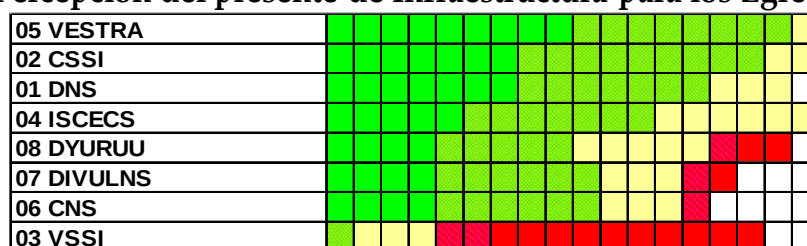
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.4 Egresados

4.2.4.1 Dimensión Infraestructura

En cuanto a la infraestructura en el presente (gráfico 59), los egresados expresan que la sede Santa Isabel tiene un alto valor estratégico y de igual manera refleja su importancia en la conservación de dicha sede. Del mismo modo, muestran su preocupación por la capacidad de la nueva sede (Lili) por lo que expresan que la venta de la sede Santa Isabel es una desventaja en el corto plazo.

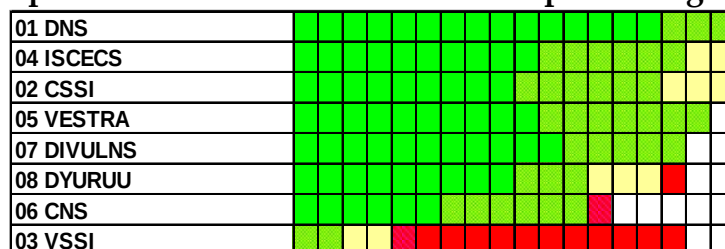
Gráfico 59. Percepción del presente de Infraestructura para los Egresados



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los egresados ven el futuro de la infraestructura con grandes expectativas de mejora (gráfico 60). Los egresados perciben cambios positivos en el desarrollo de la nueva Sede (Lili) y que por ende esto tendrá implicaciones positivas en el aspecto socio – cultural y económico. Así mismo, los egresados expresan su preocupación por la venta de la sede Santa Isabel, la cual se desprende de la preocupación de la capacidad de la sede (Lili).

Gráfico 60. Percepción del futuro de Infraestructura para los Egresados

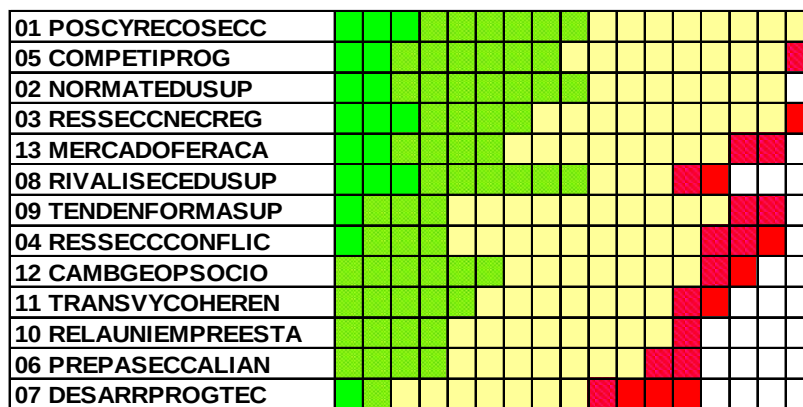


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.4.2 Dimensión Relación con el Entorno

Los egresados expresan su preocupación por la situación actual de la relación la Seccional con su Entorno, según su percepción esta relación en el presente es incierta (grafica 61). Aunque con visos de positivismo el posicionamiento y reconocimiento de la Seccional a nivel local y regional, y resalta la competitividad de los programas de la Seccional frente a las necesidades del mercado laboral. Por su parte hay una percepción negativa en cuanto al desarrollo de programas tecnológicos como oferta educativa y la poca preparación de la Universidad frente a los retos de la Alianza Pacifico.

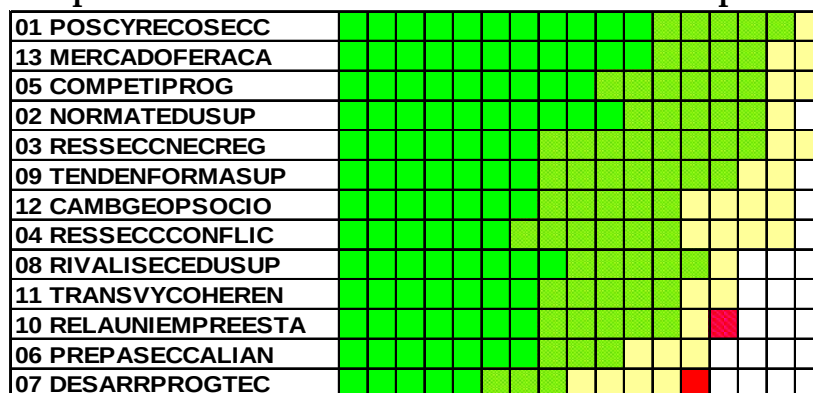
Gráfico 61. Percepción del presente de Relación con el Entorno para los Egresados



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

La relación de la Seccional con su entorno es muy positiva y favorable en el futuro según los egresados (gráfico 62). Ellos expresan que los cambios desarrollados por la Seccional en el futuro la harán posicionarse y ser reconocida a nivel local y regional, lo cual también mejorará el mercadeo en la oferta académica. Con visos de negatividad es percibido el poco desarrollo de programas tecnológicos y la preparación de la Universidad frente a los retos de la Alianza Pacifico.

Gráfico 62. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Egresados

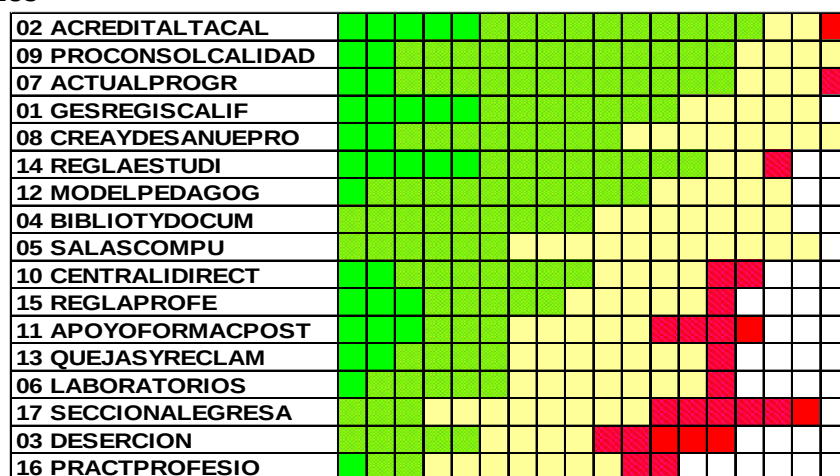


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.4.3 Dimensión Desarrollo Académico - Curricular

Los egresados expresan que en el presente (gráfico 63) la acreditación de alta calidad y los procesos de consolidación de calidad académica son aspectos favorables para el desarrollo académico - curricular de la Seccional. Y por su parte son desfavorables las prácticas profesionales y la deserción.

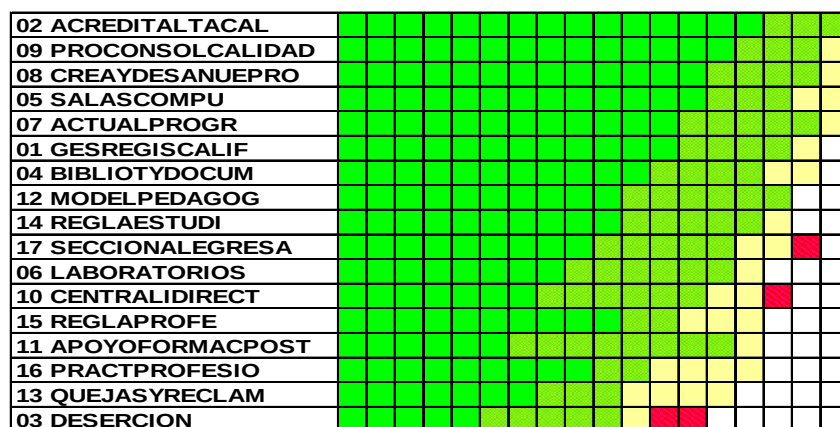
Gráfico 63. Percepción en el presente de Desarrollo Académico - Curricular para los Egresados



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los egresados esperan algunos desarrollos a futuro que le den fortaleza a los desarrollos académicos – curriculares (gráfico 64). Sigue siendo la acreditación de alta calidad y los procesos de consolidación de calidad académica los aspectos más favorables. Mientras la deserción sigue siendo el problema que más preocupa a los egresados en el futuro.

Gráfico 64. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para los Egresados

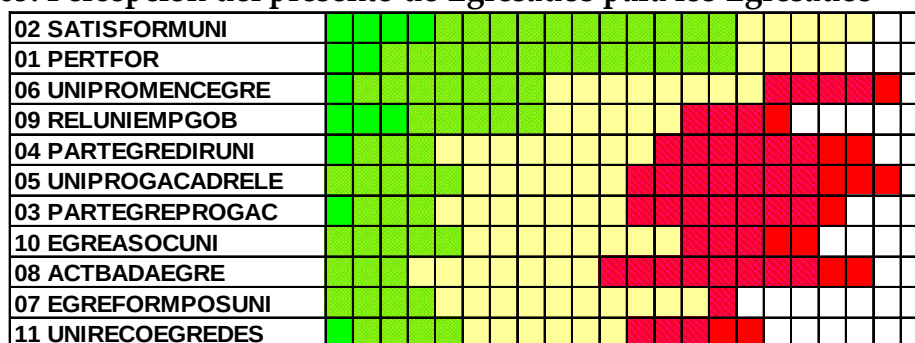


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.4.4 Dimensión Egresados

Los egresados expresan su percepción sobre la dimensión egresados en el presente (gráfico 65). Ellos tienen hoy una percepción medio - crítica, en la cual los egresados se sienten satisfechos por la formación impartida por la Universidad, y sienten que la formación es pertinente con las necesidades del medio laboral. Por otro lado ven desfavorable el poco reconocimiento que hace la Universidad al desempeño de los egresados en el ámbito laboral, empresarial y gubernamental.

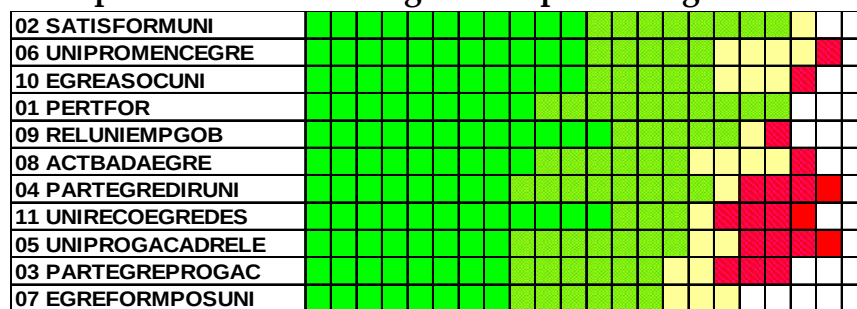
Gráfico 65. Percepción del presente de Egresados para los Egresados



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Los egresados en conjunto ven con optimismo el futuro de la dimensión egresados (gráfico 66). Los egresados sienten satisfacción por la formación impartida por la Universidad y ven con grandes expectativas de cambio en la promoción de espacios de encuentros entre los egresados. También ven con cierto grado de preocupación la continuidad de la formación posgradual de los egresados y la poca participación de los mismos en la gestión de los programas académicos.

Gráfico 66. Percepción del futuro de Egresados para los Egresados



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.5 Estudiantes

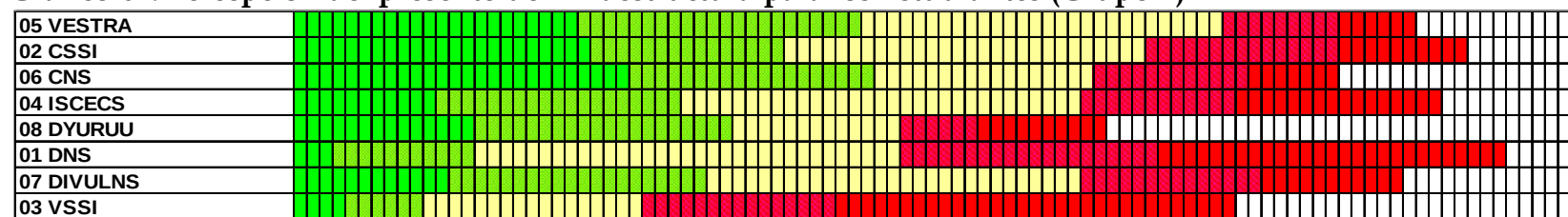
Antes de presentar los resultados del procesamiento para las opiniones de la comunidad estudiantil, se deben hacer ciertas aclaraciones:

- Como ya se mencionó, se unieron las opiniones de estudiantes de pregrado y posgrado, reconociendo que ambos tipos de estudiantes tienen miradas distintas sobre lo que es la universidad.
- La herramienta para procesar el Ábaco de Regnier que dispone el autor para elaborar las gráfico tiene un límite para procesar máximo de 100 actores por vez, por lo cual fue imposible presentar en un mosaico las respuestas de los más de 200 estudiantes encuestados. Por tal motivo el autor decidió procesar las opiniones en grupos de 100 estudiantes y las interpretaciones se hacen de una forma global, de modo que no se pierda la opinión de ninguno de los participantes.
- Cabe recordar que a los estudiantes no se les preguntó por las 10 dimensiones pues en el transcurso del ejercicio se notó que no tenían información al respecto, salvo por algunos de los representantes que participaron en los otros talleres. Esta situación también respondió a requerimientos de tiempo, pues diligenciar el cuestionario completo tardaba mucho y los docentes se molestaban por interrumpir sus clases. Situación similar ocurrió con los egresados, a los que se decidió preguntarles por las variables que probablemente conocerían mejor.

4.2.5.1 Dimensión Infraestructura

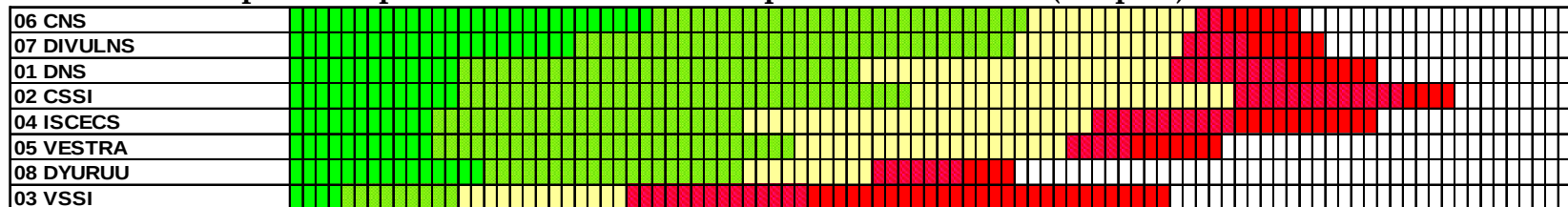
Para el presente de esta dimensión, se infiere que en general los estudiantes ven un panorama con alta incertidumbre y poco optimismo. Todos los grupos coinciden en su preocupación con relación a la venta de Santa Isabel y con la disposición y uso de la clínica Rafael Uribe Uribe. Hay una actitud positiva hacia el valor estratégico de la actual sede y hacia su conservación.

Gráfico 67. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 1)



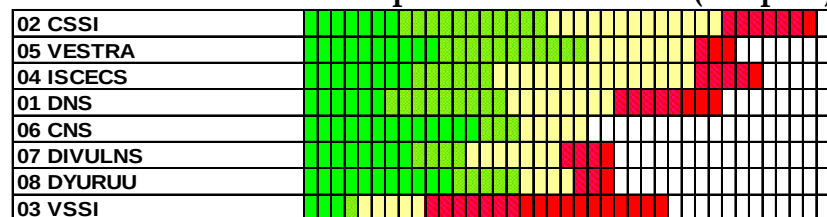
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 68. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 69. Percepción del presente de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 3)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

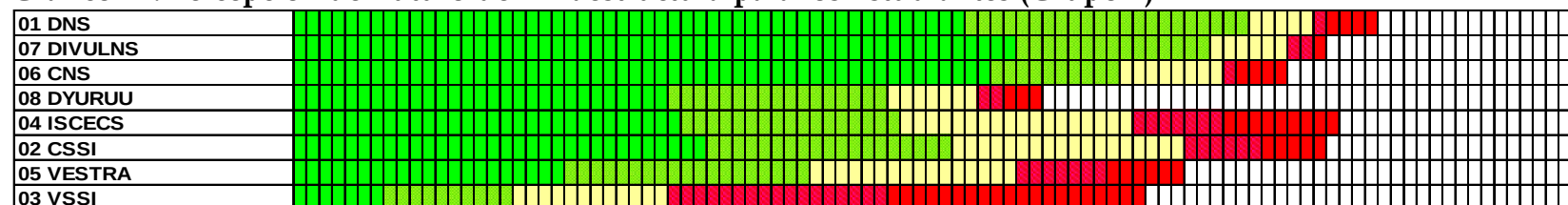
En cuanto al futuro, se puede señalar que los estudiantes lo ven con cierta incertidumbre y algo de negativismo. Todos los grupos creen que en el futuro, vender la sede Santa Isabel será algo negativo para la universidad y coinciden a su vez, con las buenas expectativas frente al desarrollo de la nueva sede y su capacidad.

Gráfico 70. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 1)



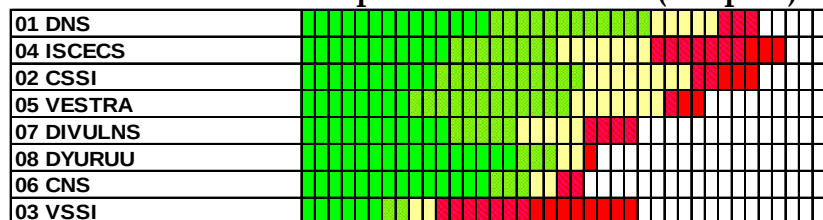
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 71. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 72. Percepción del futuro de Infraestructura para los Estudiantes (Grupo 3)

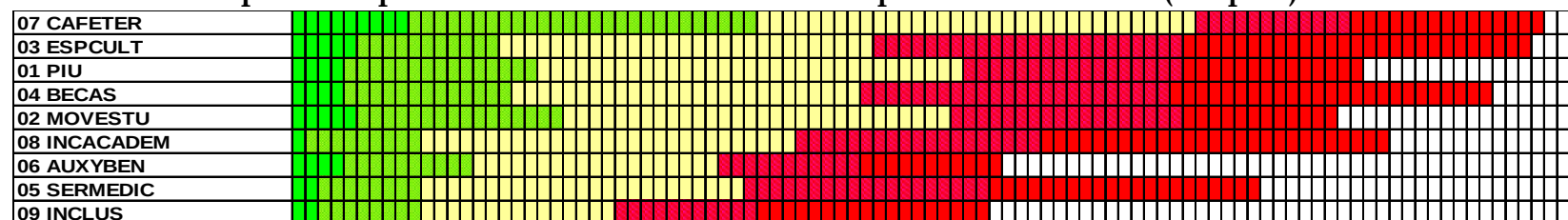


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.5.2 Dimensión Bienestar Universitario

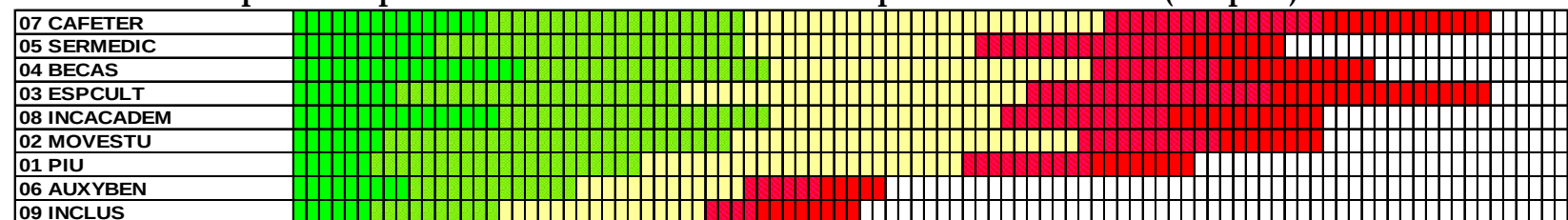
En el presente, los estudiantes reflejan una percepción de incertidumbre y negativismo generalizado para esta dimensión. No obstante, el servicio de cafetería fue la variable más apreciada fue el servicio de cafetería, mientras que los programas de inclusión a estudiantes víctimas del conflicto fue la variable con peor calificación.

Gráfico 73. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 1)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 74. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

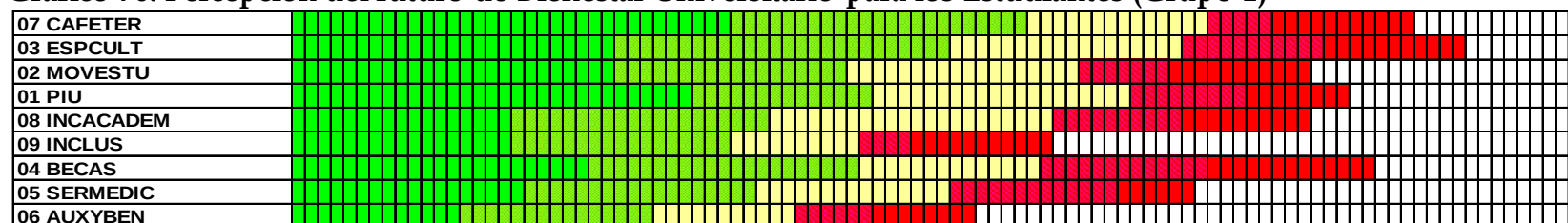
Gráfico 75. Percepción del presente de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 3)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

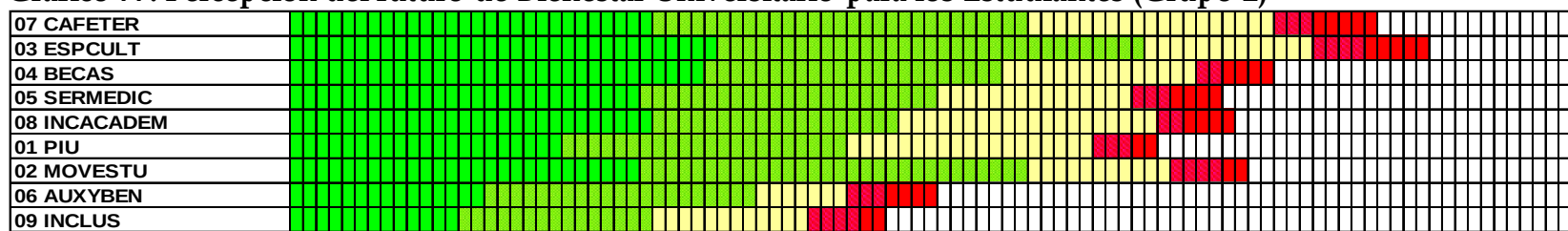
El futuro es visto con singular positivismo para los estudiantes, exceptuando el Grupo 1, que conserva cierto negativismo. Se espera que los espacios culturales para la comunidad, el servicio de cafetería y la movilidad estudiantil sean fortalecidos; por su parte, hay menos positivismo frente a las variables de programas de inclusión a estudiantes víctimas del conflicto y a los auxilios para empleados y trabajadores.

Gráfico 76. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 1)



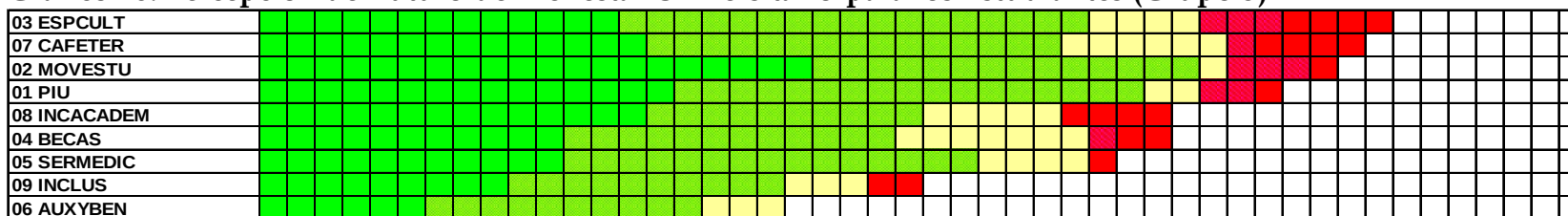
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 77. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 2)



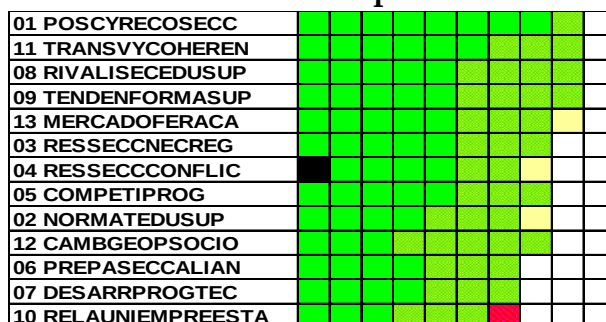
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 78. Percepción del futuro de Bienestar Universitario para los Estudiantes (Grupo 3)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 80. Percepción del futuro de Relación con el Entorno para los Estudiantes

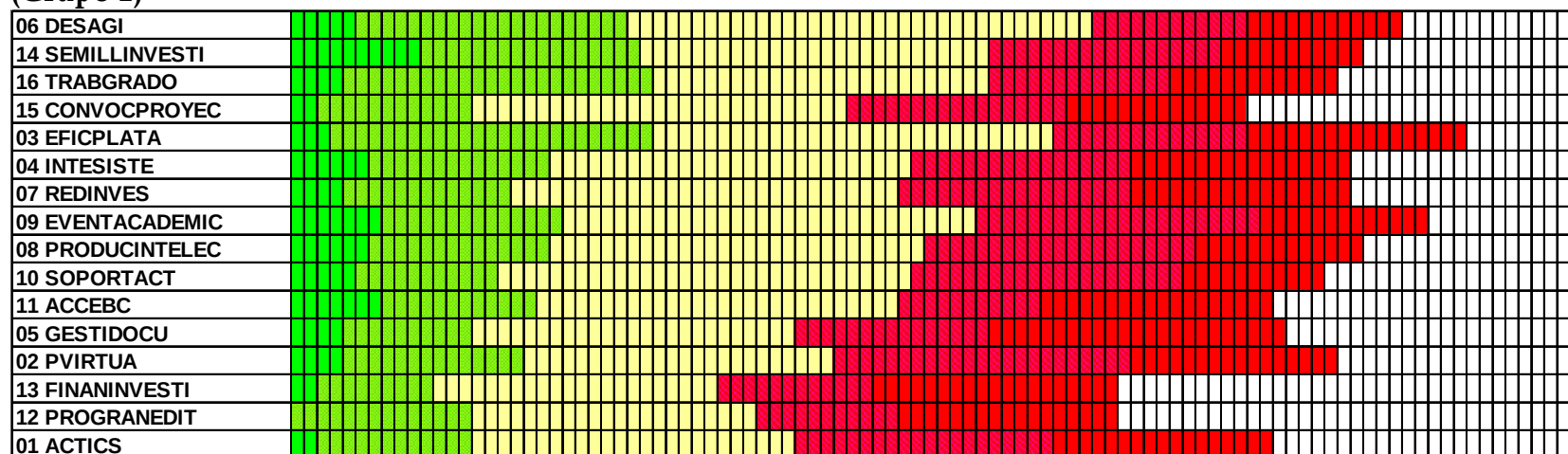


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.5.4 Dimensión Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's

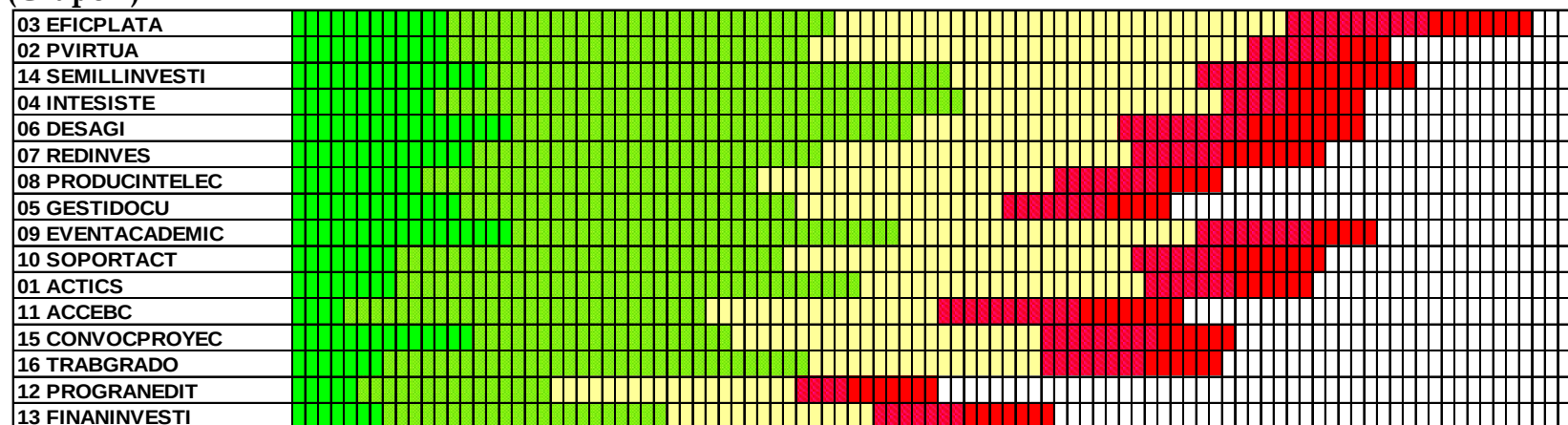
Los estudiantes tienen una percepción positiva frente a los grupos de investigación y la eficiencia de la plataforma tecnológica. Todos los grupos manifiestan negativismo frente a la forma en que se financia la investigación.

Gráfico 81. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 1)



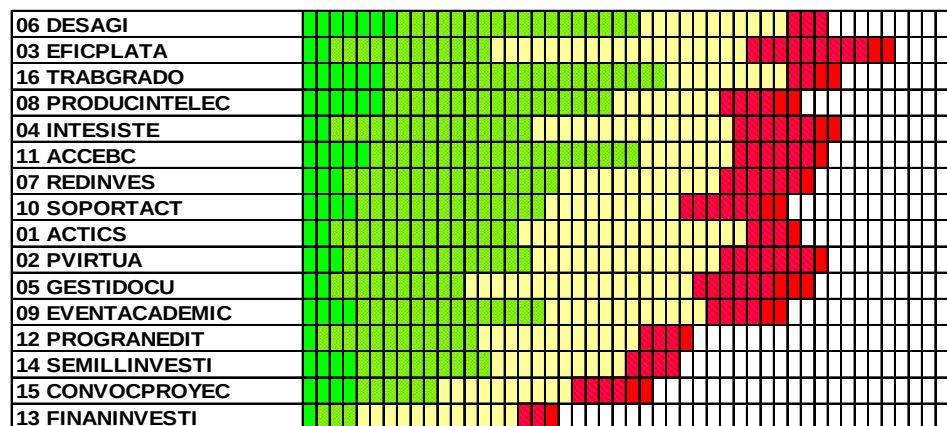
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 82. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

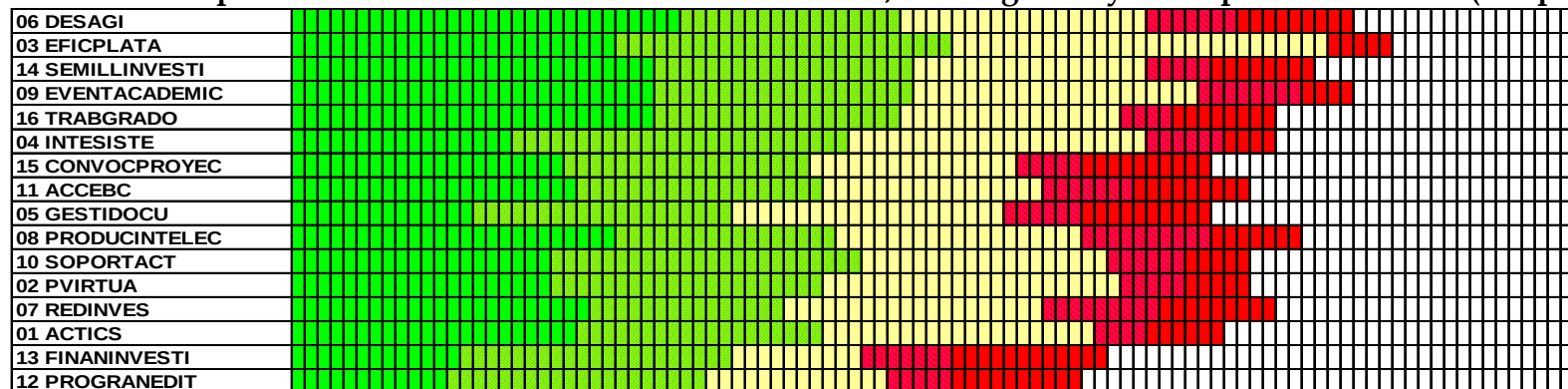
Gráfico 83. Percepción del presente de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para los Estudiantes (Grupo 3)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

El futuro se muestra considerablemente más positivo para los estudiantes, aunque el Grupo 1 se muestra un poco más negativo. Es notorio el optimismo frente a la eficiencia de la plataforma tecnológica. Por su parte, hay serias dudas frente a lo que será el programa editorial de la universidad y a la financiación de la investigación.

Gráfico 84. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 1)



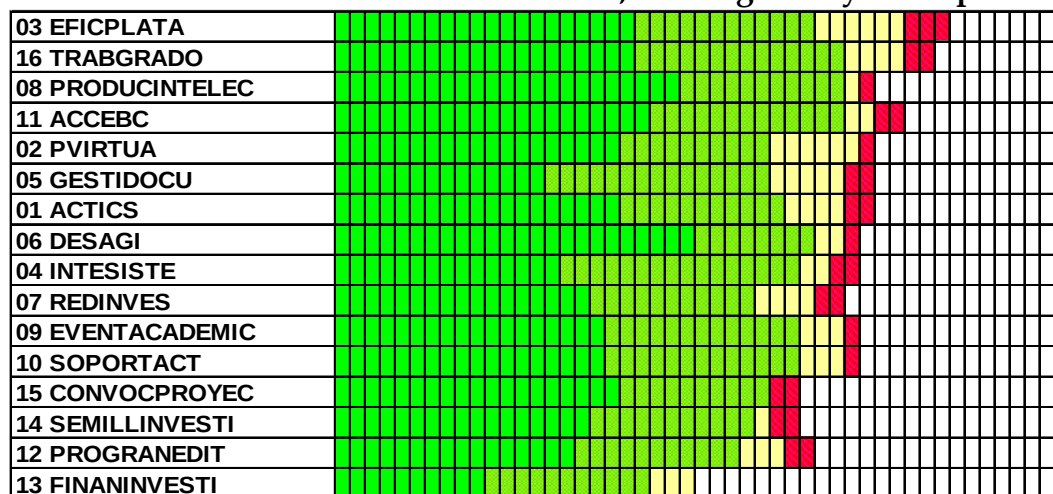
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 85. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 86. Percepción del futuro de Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's para Estudiantes (Grupo 3)

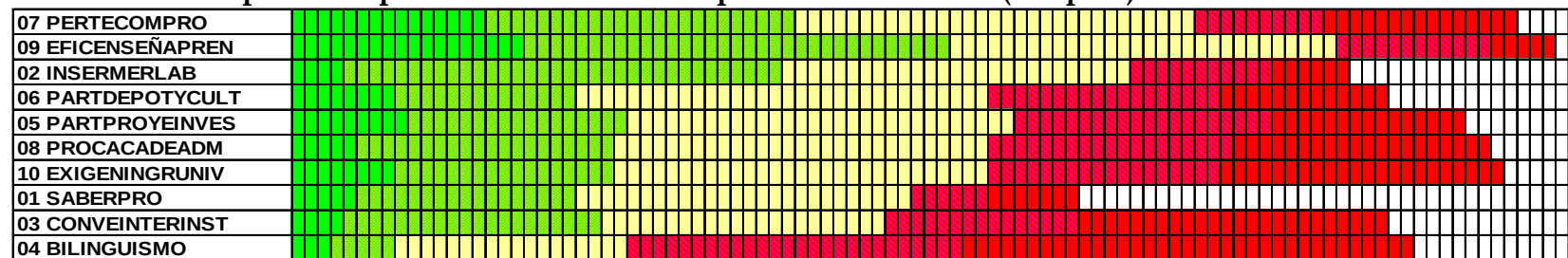


Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

4.2.5.5 Dimensión Estudiantes

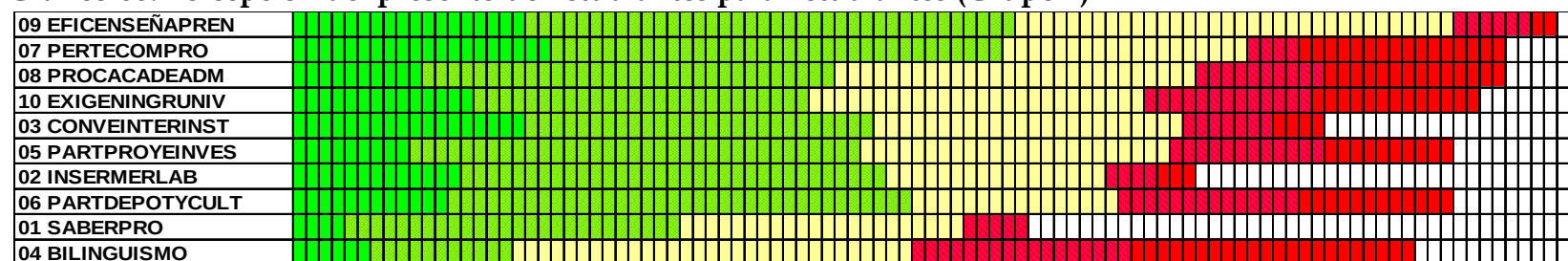
Para el presente, todos los estudiantes coinciden en que su sentido de pertenencia y compromiso es positivo, como lo es la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje. Se observa un marcado negativismo en las variables de bilingüismo y los resultados de las pruebas SABER PRO.

Gráfico 87. Percepción del presente de Estudiantes para los Estudiantes (Grupo 1)



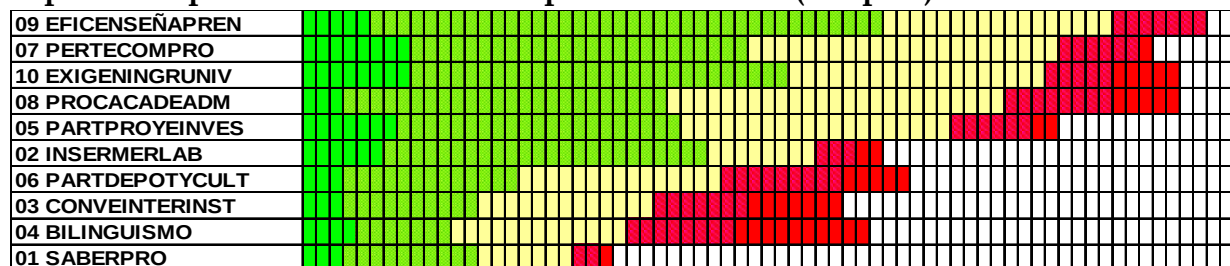
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 88. Percepción del presente de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 2)



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Gráfico 89. Percepción del presente de Estudiantes para Estudiantes (Grupo 3)



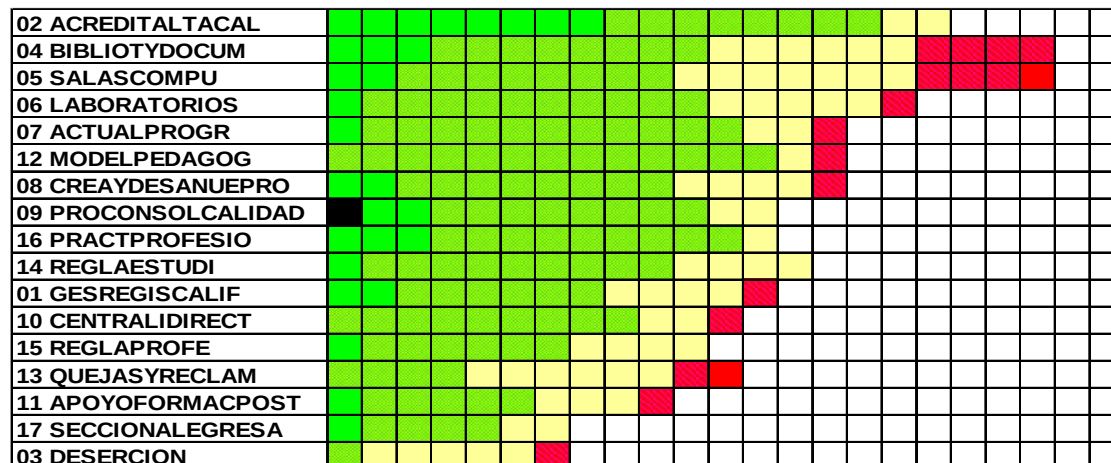
Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

En los ábacos siguientes se observa una tendencia ligeramente más positiva que en los anteriores. Los estudiantes esperan que en el futuro, se destaque el nivel de exigencia para ingresar a la universidad y se mantenga la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje; además de esperar que se mejore el sentido de pertenencia por la institución y la inserción en el mercado laboral por parte de los egresados. El bilingüismo y los resultados en las pruebas SABER PRO tienen una valoración negativa para el futuro, pero se refleja también poca expectativa por los convenios interinstitucionales para promover los intercambios estudiantiles.

4.2.5.7 Dimensión Desarrollo Académico - Curricular

Los estudiantes tienen una percepción de alta incertidumbre sobre las variables de esta dimensión. Su preocupación se enfoca principalmente al tema de la deserción y de la relación de la seccional con sus egresados. Por otro lado, el proceso de acreditación de alta calidad es muy valorado por los estudiantes, seguido por la biblioteca y el material que ofrece.

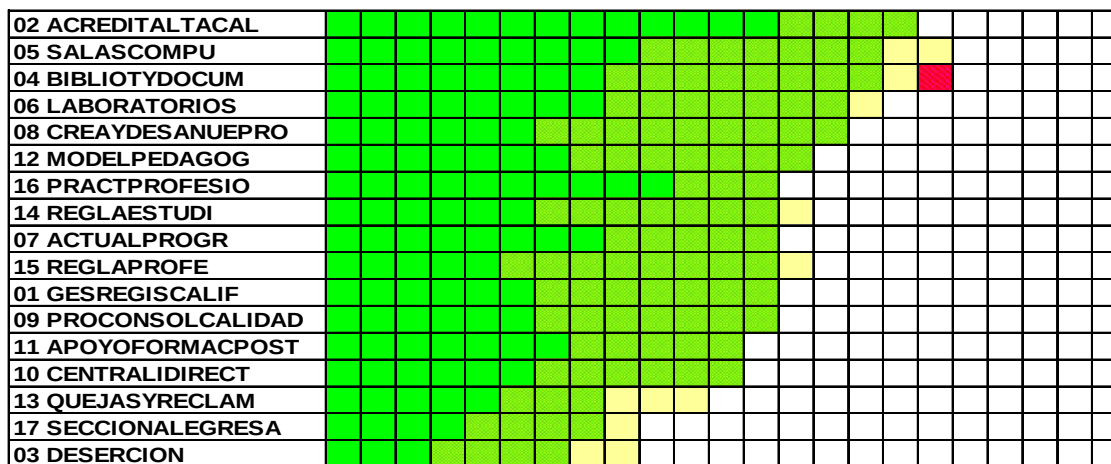
Gráfico 95. Percepción del presente de Desarrollo Académico - Curricular para Estudiantes



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

Para el futuro se mantiene la incertidumbre del presente. Se conservan las mismas preocupaciones y apreciaciones positivas, pero se mejora la percepción acerca de las salas de cómputo.

Gráfico 96. Percepción del futuro de Desarrollo Académico - Curricular para Estudiantes



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Regnier

5. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Teniendo en cuenta los aportes de los estamentos sobre sus percepciones acerca del presente de la Universidad Libre – Seccional Cali y sus expectativas sobre el futuro de la misma, se obtuvo un resultado inicial, que se puede considerar como un diagnóstico interno de la comunidad universitaria respecto a las variables propuestas en el sistema prospectivo. Estos resultados surgieron de la participación de 423 actores (entre los cuales había directivos, docentes, funcionarios, estudiantes y egresados), que plasmaron sus opiniones y fueron procesadas mediante el Ábaco de Regnier.

Las tendencias señaladas en esta sección, fue posible identificarlas mediante la herramienta de cálculo de promedios (explicada en el punto 1.6.3 Herramientas metodológicas de esta monografía), de modo que resultó posible determinar cuáles variables eran más positivas o más negativas.

Es necesario hacer una aclaración al respecto de este punto, con relación a las votaciones obtenidas de los estudiantes. Cada uno de los ábacos procesados para los 3 grupos de estudiantes, se tuvo en cuenta al momento de asignar las valoraciones de tendencias, pero se asignó una puntuación de 1 a X a cada variable en los ábacos²⁸⁸, en forma descendente, que después fue sumada con el valor que obtuvo la misma variable en los otros ábacos; de esta forma se obtuvieron variables con una puntuación final que reflejaba la sumatoria de los tres ábacos. Una vez tenidas las puntuaciones, se organizaron las variables de menor a mayor (de acuerdo a los valores sumados) y se procedió a asignar las valoraciones regulares de -20 hasta 20. Esto se hizo con el fin de no despreciar ninguna de las opiniones de los participantes y de que se siguieran manejando las valoraciones establecidas desde el principio.

A continuación se presenta el comportamiento de cada una de las diez dimensiones del sistema prospectivo y finalmente las tendencias identificadas para la Universidad Libre – Seccional Cali.

²⁸⁸ X representa el número de variables que componen la dimensión.

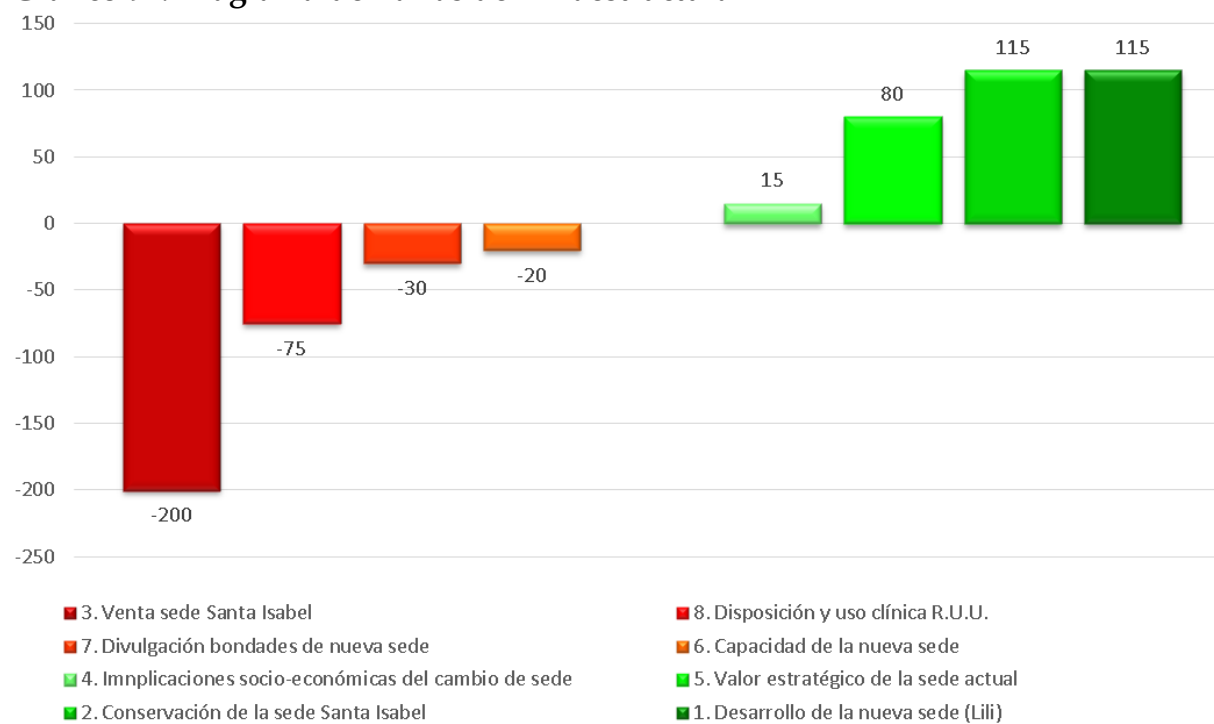
5.1 DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA

Tabla 19. Tendencias de la dimensión Infraestructura

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Desarrollo de la nueva Sede (Lili)	10	20	5	20	-5	20	10	20	-5	20
2	Conservación de la sede Santa Isabel	15	15	20	10	15	-10	15	10	20	5
3	Venta de la Sede Santa Isabel	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
4	Implicaciones socio-culturales y económicas	-10	-10	10	15	-10	5	5	15	5	-10
5	Valor estratégico de la Sede actual (Santa)	20	10	15	-5	20	-15	20	5	15	-5
6	Capacidad de la nueva de la nueva Sede	-5	-15	-10	-10	10	15	-15	-15	10	15
7	Divulgación sobre las bondades de la nueva	-15	5	-5	5	-15	10	-10	-5	-10	10
8	Disposición y uso de la Clínica Rafael Ur	5	-5	-15	-15	5	-5	-5	-10	-15	-15

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 97. Diagrama de Barras de Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

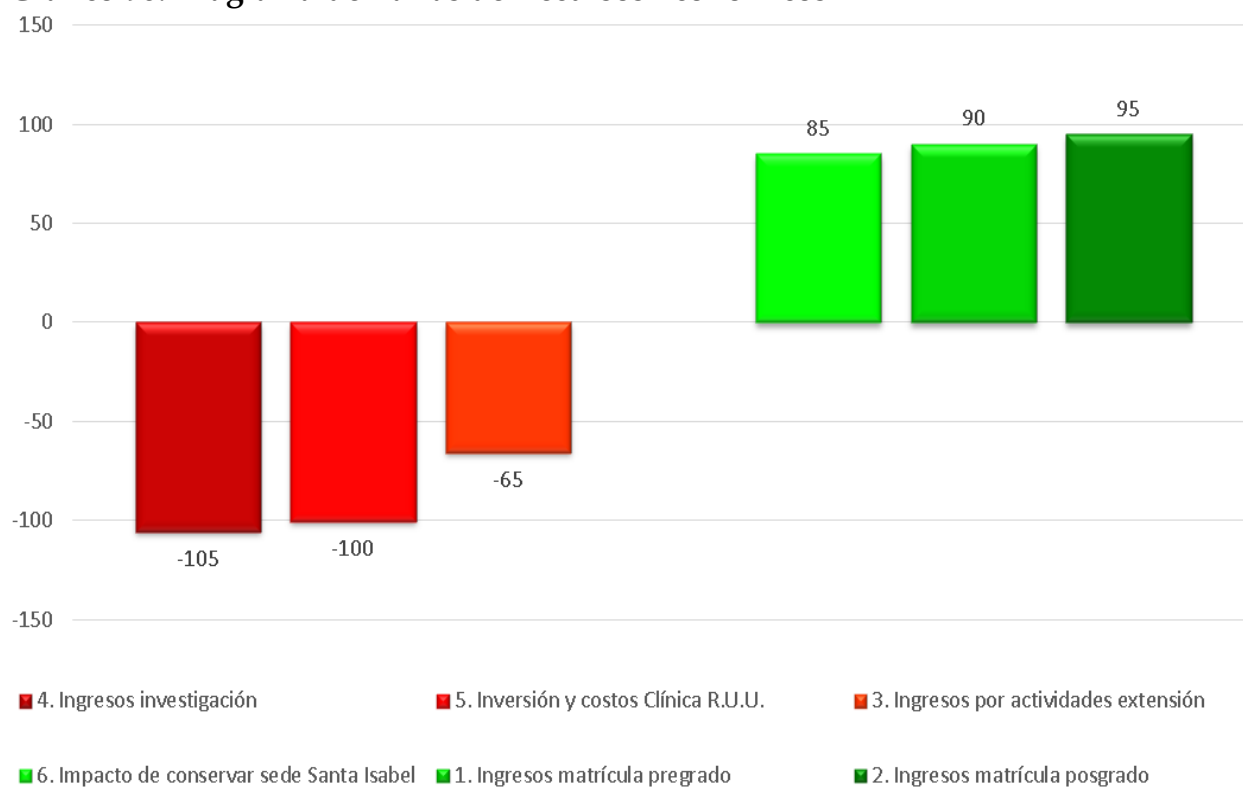
5.2 DIMENSIÓN: RECURSOS ECONÓMICOS

Tabla 20. Tendencias de la dimensión Recursos Económicos

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN RECURSOS ECONÓMICOS											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Ingresos de matrícula por pregrado	20	15	10	10	20	15	-	-	-	-
2	Ingresos de matrícula por posgrado	15	10	20	20	10	20	-	-	-	-
3	Ingresos por actividades de extensión,	-10	-15	-10	-10	-10	-10	-	-	-	-
4	Ingresos por investigación	-15	-10	-20	-20	-20	-20	-	-	-	-
5	Inversión y Costos de la Clínica Rafael	-20	-20	-15	-15	-15	-15	-	-	-	-
6	Impacto económico de la conservación	10	20	15	15	15	10	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 98. Diagrama de Barras de Recursos Económicos



Fuente: Elaboración propia

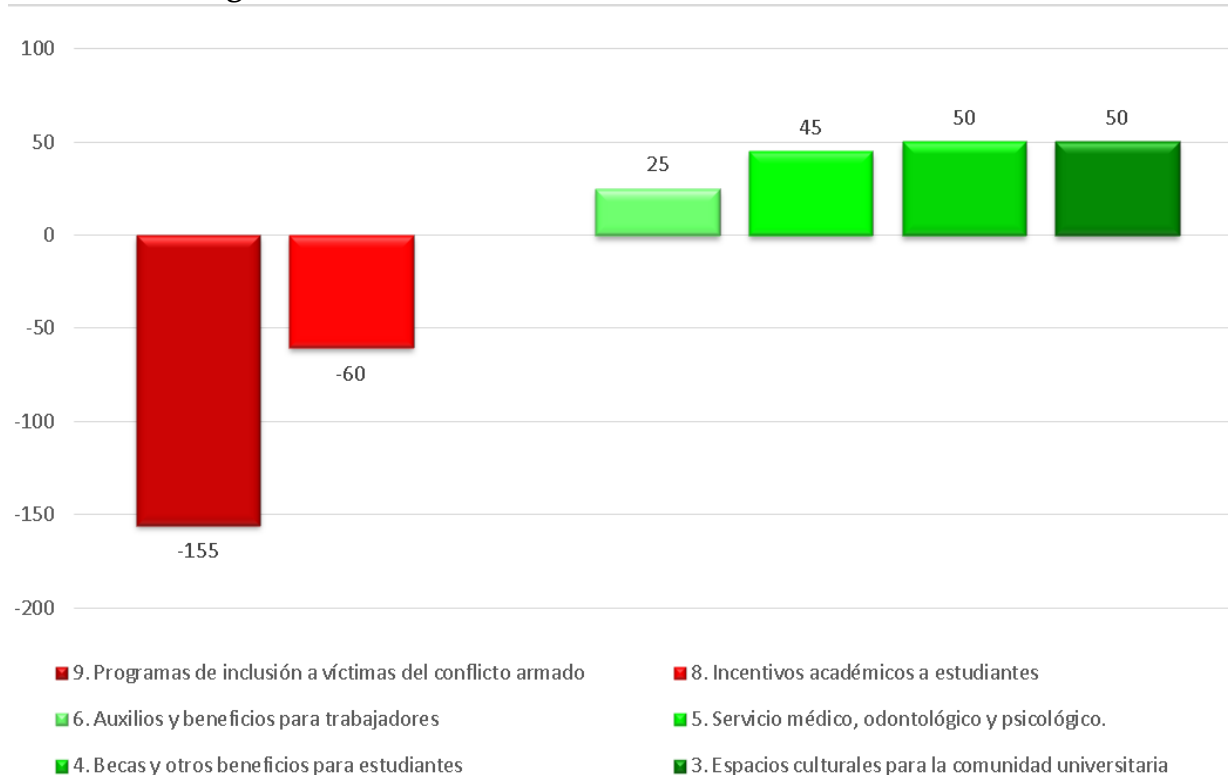
5.3 DIMENSIÓN: BIENESTAR UNIVERSITARIO

Tabla 21. Tendencias de la dimensión Bienestar Universitario

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN BIENESTAR UNIVERSITARIO											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Políticas de internacionalización de la U	0	-5	-10	0	10	20	-	-	0	5
2	Movilidad estudiantil y profesoral a nive	-5	0	0	-5	5	15	-	-	5	10
3	Espacios culturales para la comunidad u	-10	20	5	10	-15	10	-	-	15	15
4	Becas y otros beneficios para estudiantes	10	15	10	5	15	-10	-	-	10	-5
5	Servicios de apoyo médico, odontológico	15	10	15	15	0	-15	-	-	-5	-10
6	Auxilios y beneficios para los empleados	20	5	20	20	20	-5	-	-	-15	-20
7	Servicio de cafetería (calidad, costo, serv	-15	-10	-5	-10	-5	5	-	-	20	20
8	Incentivos académicos a estudiantes sobr	5	-15	-15	-15	-10	0	-	-	-10	0
9	Programas de inclusión de estudiantes v	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-	-	-20	-15

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 99. Diagrama de Barras de Bienestar Universitario



Fuente: Elaboración propia

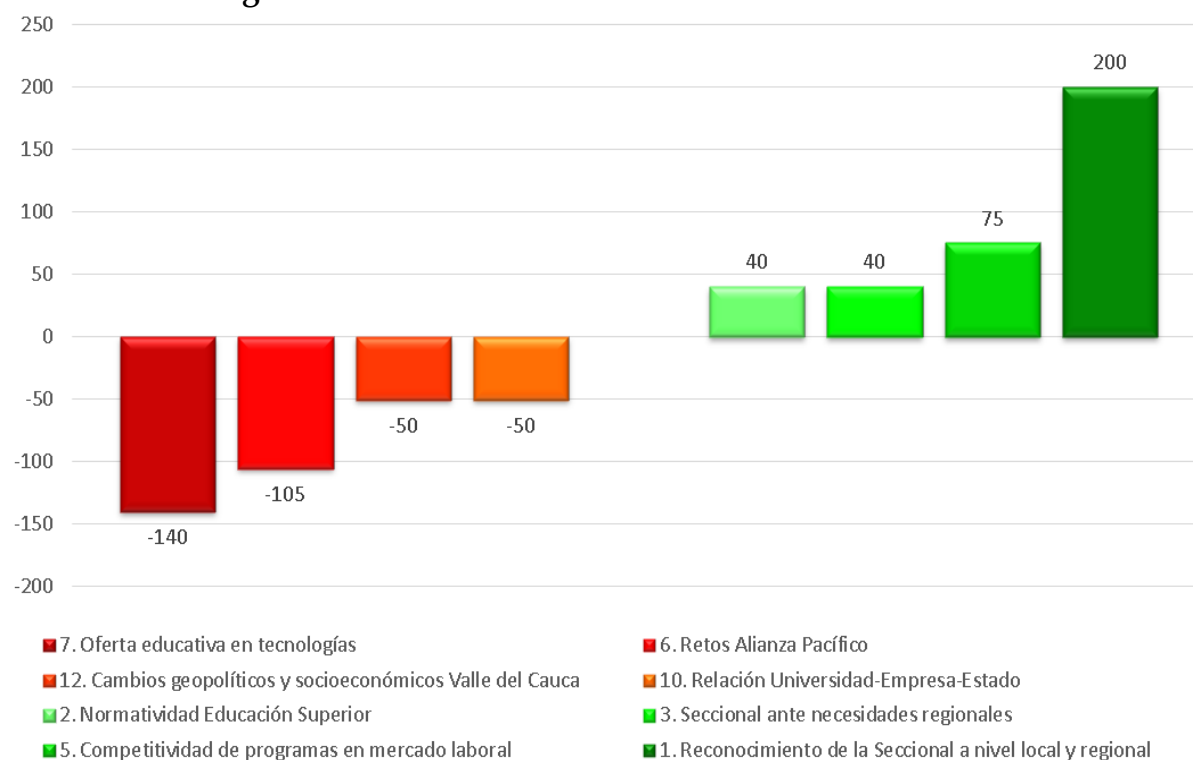
5.4 DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL ENTORNO

Tabla 22. Tendencias de la dimensión Relación con el Entorno

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN RELACIÓN CON EL ENTORNO											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Posicionamiento y Reconocimiento de la	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
2	La normatividad de la educación superior	10	-15	10	10	15	-5	10	5	0	0
3	Respuesta de la Seccional Cali a las nece	5	0	5	5	10	10	5	0	0	0
4	Respuesta de la Universidad frente a los	0	-5	-5	0	-10	-10	0	0	0	0
5	Competitividad de los programas de Uni	15	0	15	15	5	0	15	10	0	0
6	Preparación de la Universidad para los r	0	0	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-5	-10
7	Desarrollo de programas tecnológicos co	-20	-10	0	0	-20	-20	-20	-20	-15	-15
8	Rivalidad de la competencia en el sector	-15	-20	0	0	0	15	0	0	15	10
9	Tendencias en la formación superior del	0	0	-10	0	0	5	0	0	5	5
10	Desarrollo de la relación Universidad - E	0	15	0	-5	0	0	-10	-10	-20	-20
11	Transversalidad y coherencia en la forma	-5	10	0	-10	-5	0	-5	-5	10	15
12	Cambios en la geopolítica social y econó	0	5	-20	-20	0	0	0	0	-10	-5
13	Mercadeo de la oferta académica	-10	0	0	0	0	0	0	15	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 100. Diagrama de Barras de Relación con el Entorno



Fuente: Elaboración propia

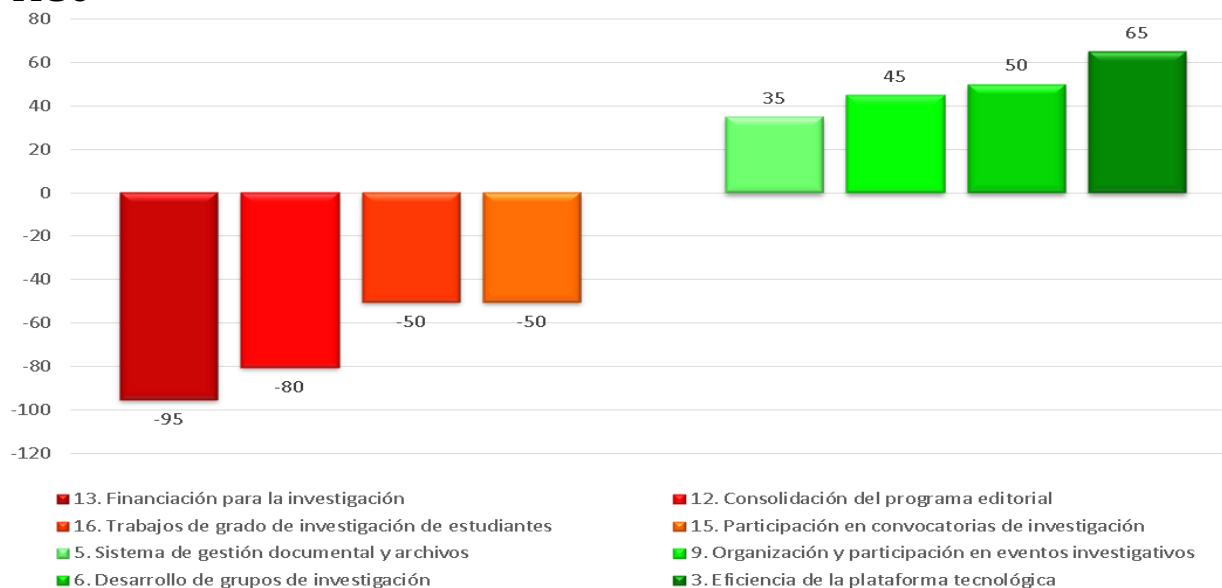
5.5 DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y TIC'S

Tabla 23. Tendencias de la dimensión Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y TIC'S											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Actualización y modernización en TIC's	0	15	0	0	10	20	-	-	-10	0
2	Procesos de virtualización (programas y	-10	10	0	5	0	0	-	-	0	0
3	Eficiencia de la plataforma tecnológica	0	0	15	15	0	0	-	-	15	20
4	Integración de los sistemas de informació	-20	-5	10	10	-10	-5	-	-	10	0
5	Sistema de gestión documental y archivo	10	20	20	20	-15	-20	-	-	0	0
6	Desarrollo de Grupos de Investigación	15	0	0	0	0	0	-	-	20	15
7	Generación de redes de conocimiento e i	0	5	0	-5	5	0	-	-	0	0
8	Producción intelectual, publicaciones, pa	0	0	0	0	0	10	-	-	0	10
9	Organización y participación en eventos	5	0	5	0	20	15	-	-	0	0
10	Soporte de la estructura a las actividades	0	0	0	0	0	0	-	-	0	-5
11	Acceso a bases de datos científicas	20	0	-10	-10	15	5	-	-	0	0
12	Consolidación del programa editorial	0	0	-15	-20	-5	-10	-	-	-15	-15
13	Financiación para la investigación	0	-15	-5	0	-20	-15	-	-	-20	-20
14	Semilleros de investigación	0	0	0	0	0	0	-	-	5	5
15	Participación en convocatorias de proyec	-15	-20	0	0	0	0	-	-	-5	-10
16	Trabajos de grado de investigación de los	-5	-10	-20	-15	0	0	-	-	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 101. Diagrama de Barras de Gestión del Conocimiento Investigación y TIC's



Fuente: Elaboración propia

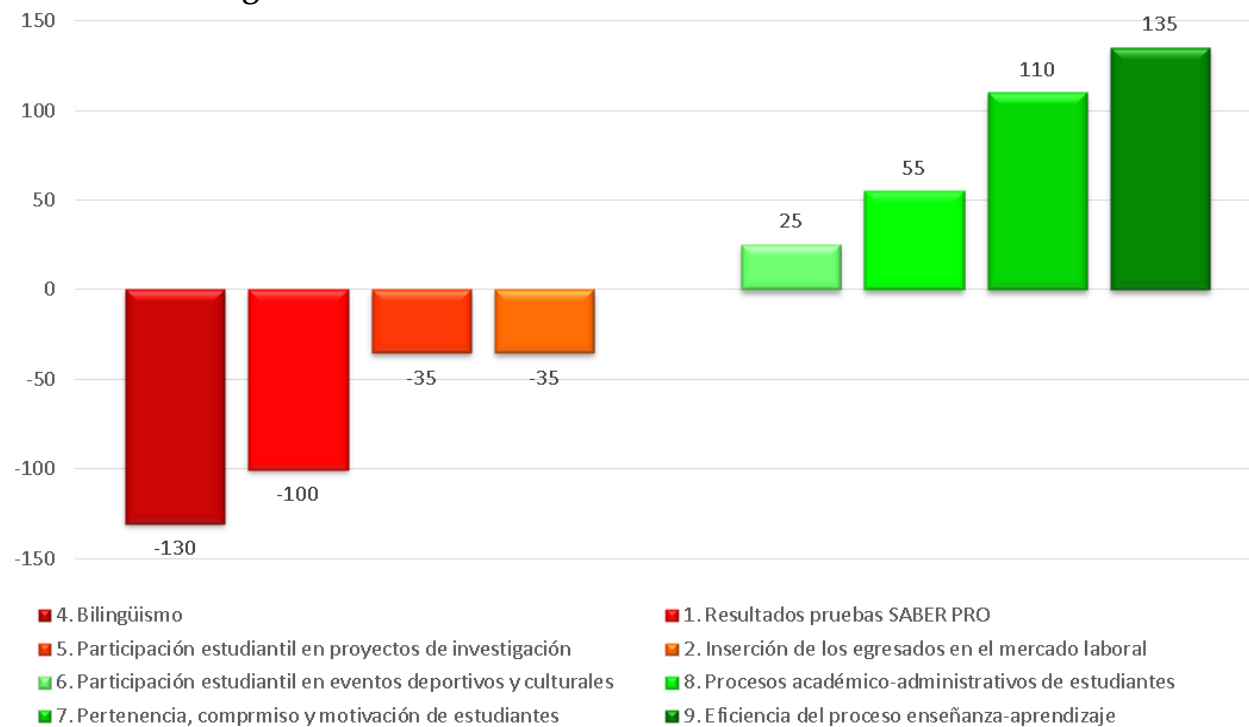
5.6 DIMENSIÓN: ESTUDIANTES

Tabla 24. Tendencias de la dimensión Estudiantes

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN ESTUDIANTES											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Resultados de las pruebas SABER PRO	-15	-15	-15	-10	-5	-20	-	-	-15	-5
2	Grado de inserción de los egresados al m	-5	-20	-10	-15	10	0	-	-	0	5
3	Convenios interinstitucionales para inter	0	0	-5	-5	5	10	-	-	-10	-15
4	Bilingüismo	-20	-10	-20	-20	-15	-5	-	-	-20	-20
5	Participación de los estudiantes en proy	-10	-5	0	0	-10	-10	-	-	0	
6	Participación estudiantil en eventos depo	0	0	15	20	0	5	-	-	-5	-10
7	Sentido de pertenencia, compromiso y m	15	20	10	5	20	15	-	-	15	10
8	Procesos académico-administrativos de e	10	15	5	15	0	0	-	-	10	
9	Eficiencia del proceso enseñanza - apren	20	10	20	10	15	20	-	-	20	20
10	Nivel de exigencia de ingreso a la Univer	5	5	0	0	-20	-15	-	-	5	15

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 102. Diagrama de Barras de Estudiantes



Fuente: Elaboración propia

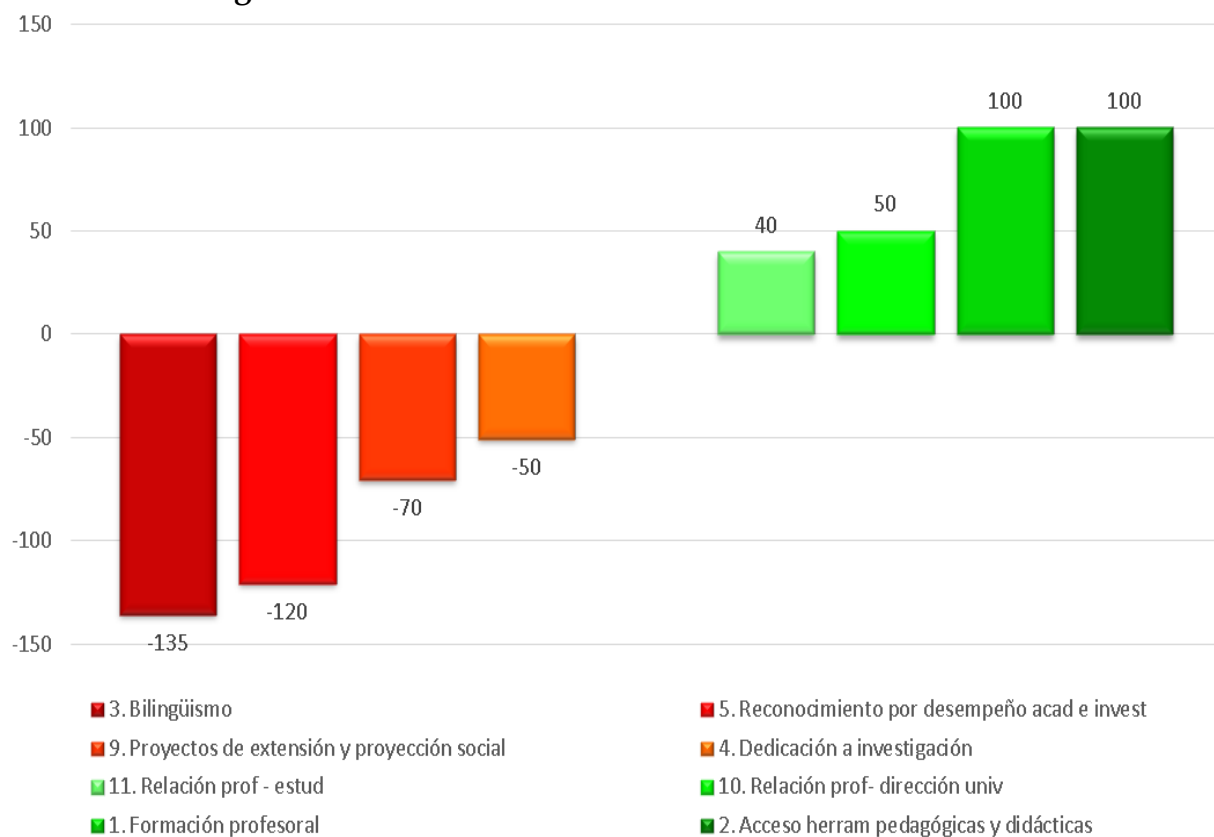
5.7 DIMENSIÓN: PROFESORES

Tabla 25. Tendencias de la dimensión Profesores

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN PROFESORES											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Nivel de formación profesoral en maestría	0	15	20	20	10	15	-	-	10	10
2	Facilidad de acceso y actualización en herramientas tecnológicas	0	20	10	15	5	20	-	-	15	15
3	Competencias en lenguas extranjeras (Bilingüismo)	-20	-15	-20	-15	-15	-10	-	-	-20	-20
4	Desarrollo y dedicación de los profesores	-10	-5	0	0	-5	0	-	-	-15	-15
5	Incentivos y reconocimientos por desempeño académico e investigativo	-15	-20	-15	-20	-20	-20	-	-	-5	-5
6	Estado del clima organizacional en la escuela	-5	0	0	5	0	0	-	-	5	0
7	Vocación profesional y pertinencia	15	0	0	0	15	10	-	-	0	0
8	Eficiencia del proceso enseñanza - aprendizaje	10	0	15	10	0	0	-	-	0	5
9	Participación profesoral en los proyectos de extensión y proyección social	0	-10	-10	-5	-10	-15	-	-	-10	-10
10	Relación Profesores - Dirección universitaria	20	10	-5	-10	0	-5	-	-	20	20
11	Relación Profesores - Estudiantes	5	5	5	0	20	5	-	-	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 103. Diagrama de Barras de Profesores



Fuente: Elaboración propia

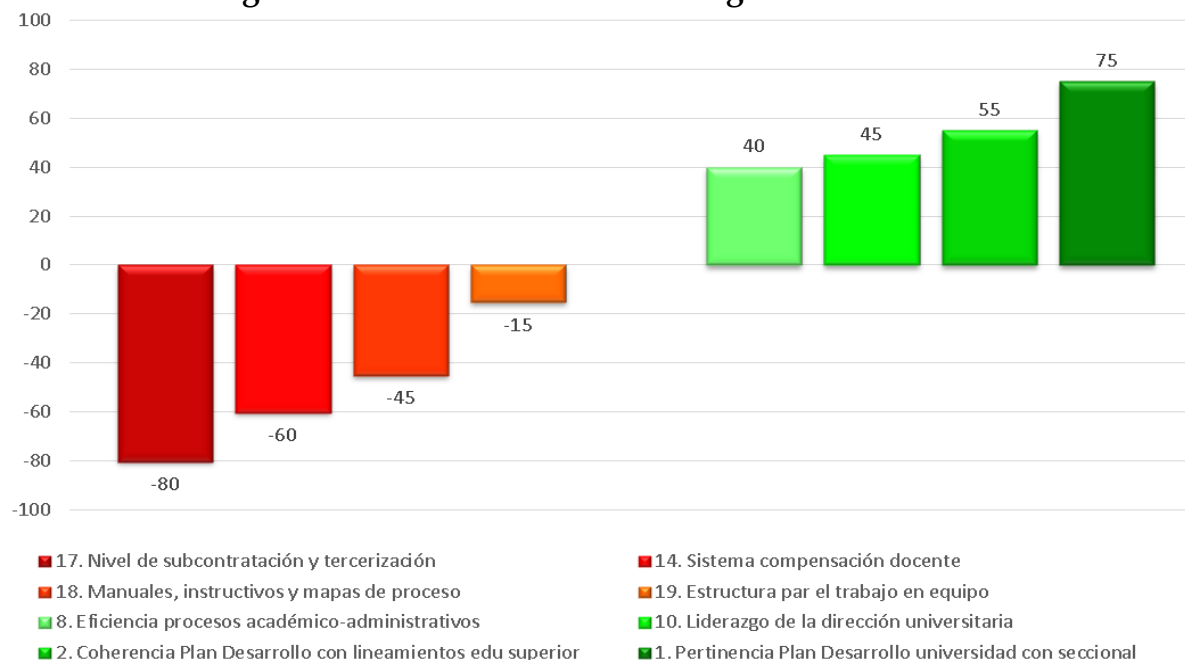
5.8 DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 26. Tendencias de la dimensión Estructura Organizacional

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Pertinencia del Plan de Desarrollo de l	15	20	0	0	20	20	-	-	-	-
2	Coherencia del Plan de Desarrollo con	20	10	0	10	15	0	-	-	-	-
3	Grado de centralización / descentraliza	0	0	0	0	-5	0	-	-	-	-
4	Grado de burocratización de los p	-15	-5	10	0	0	0	-	-	-	-
5	Nivel de empoderamiento y delegación	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
6	Pertinencia de los cargos con las funcio	0	0	0	0	5	0	-	-	-	-
7	Evaluación y consolidación de	0	0	0	15	0	-5	-	-	-	-
8	Eficiencia de los procesos académico-ad	0	0	20	20	0	0	-	-	-	-
9	Eficiencia de las comunicaciones intern	0	0	0	5	0	-10	-	-	-	-
10	Liderazgo de la Dirección Universitaria	10	15	0	0	10	10	-	-	-	-
11	Nivel de coordinación entre las distintas	0	0	15	0	0	0	-	-	-	-
12	Nivel de participación de los diferentes e	5	0	0	-10	0	0	-	-	-	-
13	Integración entre los sistemas de g	0	5	5	0	0	0	-	-	-	-
14	Sistema de compensación docente	-20	-20	-15	-20	0	15	-	-	-	-
15	Sistema de compensación de empleados	-5	-15	0	0	-10	0	-	-	-	-
16	Pertinencia de los perfiles y cargas	0	0	-5	0	0	5	-	-	-	-
17	Nivel de subcontratación y tercerizació	0	-10	-20	-15	-20	-15	-	-	-	-
18	Claridad de las funciones, actividades y	0	0	-10	0	-15	-20	-	-	-	-
19	La actual estructura promociona una	-10	0	0	-5	0	0	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 104. Diagrama de Barras de Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

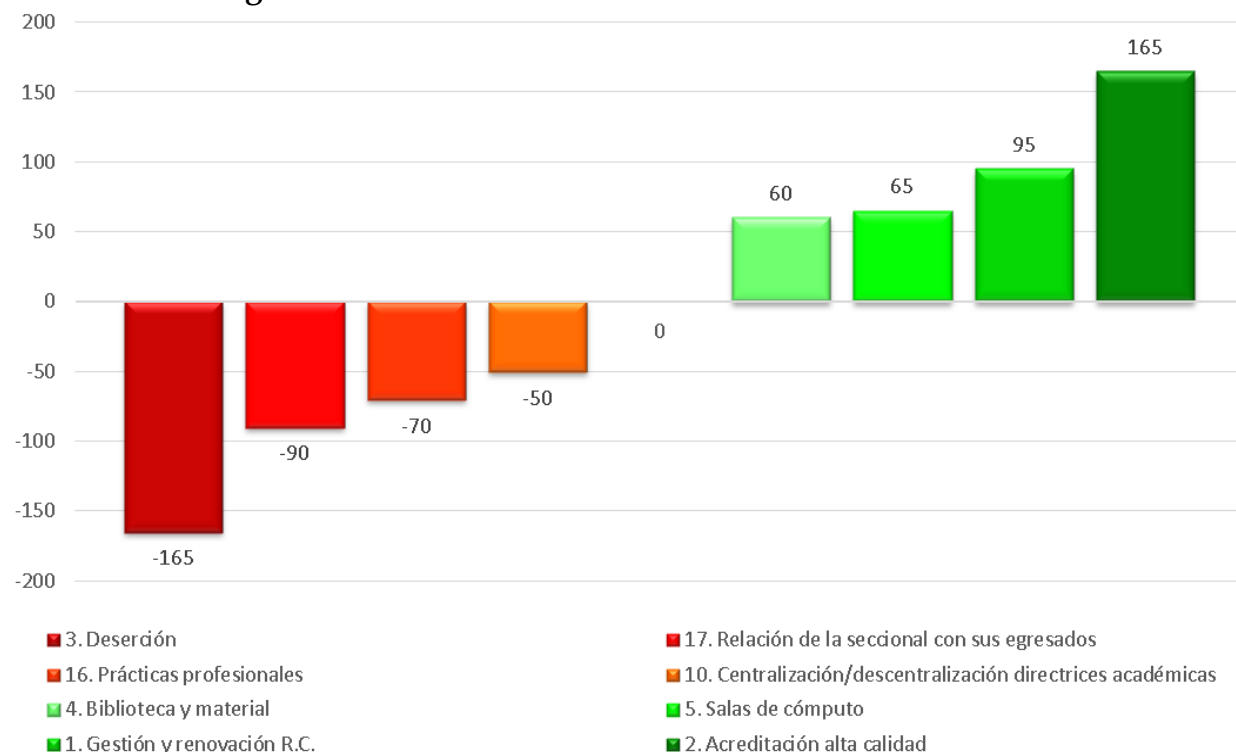
5.9 DIMENSIÓN: DESARROLLO ACADÉMICO - CURRICULAR

Tabla 27. Tendencias de la dimensión Desarrollo Académico - Curricular

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSION DESARROLLO ACADÉMICO - CURRICULAR											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Gestión y renovación de los registros	20	20	10	10	15	15	5	0	0	0
2	Acreditación de alta calidad	15	0	20	20	10	20	20	20	20	20
3	Deserción	-20	-15	-10	-20	-5	-20	-15	-20	-20	-20
4	Biblioteca, material bibliográfico y c	10	15	5	5	0	0	0	0	15	10
5	Salas de cómputo	0	5	15	15	0	0	0	5	10	15
6	Laboratorios	0	-10	0	0	-20	-15	-5	0	5	5
7	Actualización y pertinencia de pro	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
8	Creación y desarrollo de nuevos pr	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0
9	Procesos de consolidación de calida	5	10	0	0	0	10	15	15	0	0
10	Centralización / descentralización	-15	-20	0	0	-10	0	0	0	0	-5
11	Apoyo de la Universidad a la form	0	0	-5	-5	0	0	0	-5	-10	0
12	Modelo pedagógico y planes educa	0	0	0	-10	0	5	0	0	0	0
13	Atención a quejas y reclamos de pr	-5	-5	0	0	0	0	0	-15	-5	-10
14	Reglamento o Estatuto estudiantil	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0
15	Reglamento o Estatuto profesoral	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0
16	Prácticas Profesionales (empresaria	0	0	-20	-15	0	-5	-20	-10	0	0
17	Relación de la Seccional con sus eg	-10	0	-15	0	-15	-10	-10	0	-15	-15

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 105. Diagrama de barras Desarrollo Académico - Curricular



Fuente: Elaboración propia

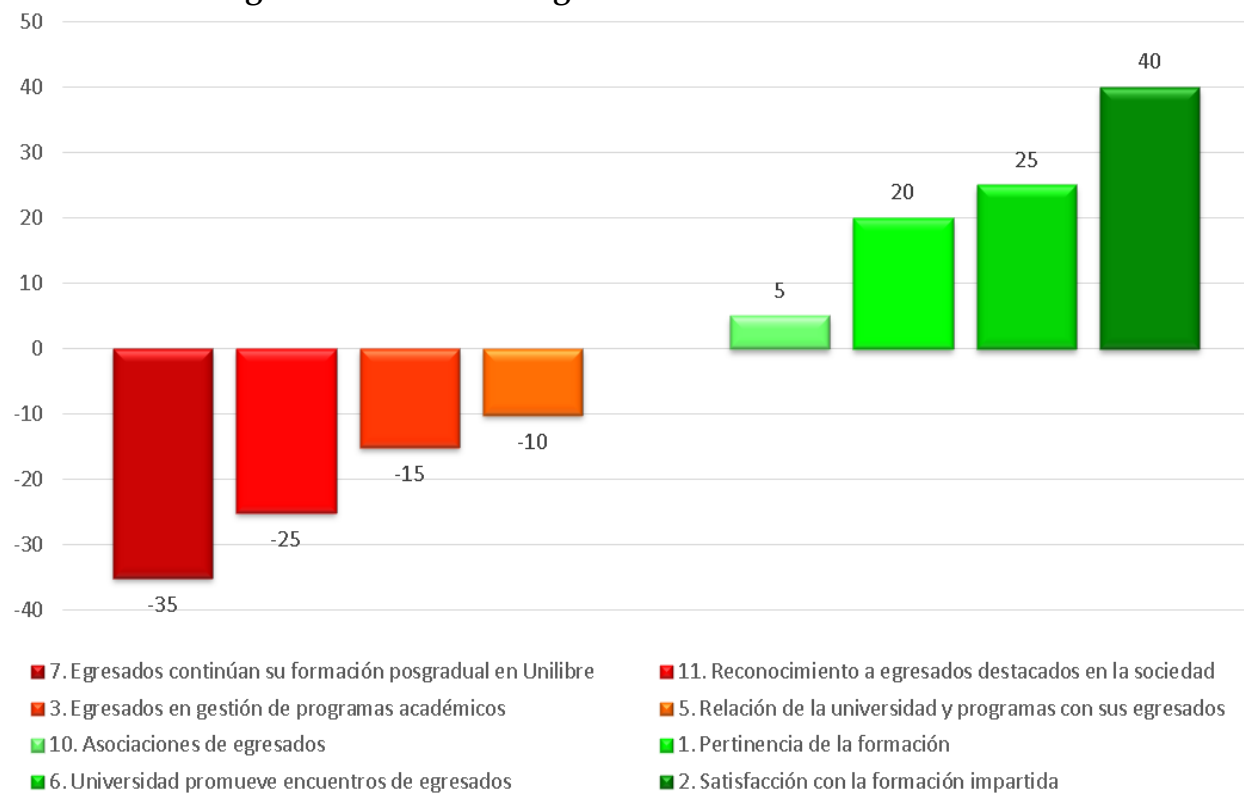
5.10 DIMENSIÓN: EGRESADOS

Tabla 28. Tendencias de la dimensión Egresados

ANÁLISIS DE TENDENCIA - DIMENSIÓN EGRESADOS											
#	VARIABLES	DIRECTIVOS		FUNCIONARIOS		PROFESORES		EGRESADOS		ESTUDIANTES	
		PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU	PRES	FUTU
1	Pertinencia de la formación (pro	-	-	-	-	-	-	15	5	-	-
2	Satisfacción (Calidad) con la f	-	-	-	-	-	-	20	20	-	-
3	Participación de los egresados en la	-	-	-	-	-	-	0	-15	-	-
4	Participación de los egresados en la	-	-	-	-	-	-	0		-	-
5	La Universidad y los programas ac	-	-	-	-	-	-	0	-10	-	-
6	La Universidad promueve espaci	-	-	-	-	-	-	10	15	-	-
7	Los egresados de pregrado conti	-	-	-	-	-	-	-15	-20	-	-
8	Actualización de las bases de dato	-	-	-	-	-	-	-10		-	-
9	Relación de la Universidad con la	-	-	-	-	-	-	5		-	-
10	Los egresados de Unilibre han	-	-	-	-	-	-	-5	10	-	-
11	La Universidad hace reconoc	-	-	-	-	-	-	-20	-5	-	-

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 106. Diagrama de Barras de Egresados



Fuente: Elaboración propia

5.11 INTERPRETACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS

Habiendo presentado las tendencias identificadas para cada una de las dimensiones, se puede proceder a listar aquellas variables que tienen una carga de presente y futuro positiva, contra aquellas que son observadas con recelo o preocupación por parte de la comunidad universitaria. A continuación se muestran las tendencias identificadas por variable, se construye la siguiente tabla que las resume y ordena las variables de acuerdo a su carga negativa o positiva:

Tabla 29. Resumen de las valoraciones de tendencias

VARIABLES			
Positivas		Negativas	
4. Implicaciones socio-económicas del cambio de sede	15	3. Venta sede Santa Isabel	-200
5. Valor estratégico de la sede actual	80	8. Disposición y uso clínica R.U.U.	-75
2. Conservación de la sede Santa Isabel	115	7. Divulgación bondades de nueva sede	-30
1. Desarrollo de la nueva sede (Lili)	115	6. Capacidad de la nueva sede	-20
6. Impacto de conservar sede Santa Isabel	85	4. Ingresos investigación	-105
1. Ingresos matrícula pregrado	90	5. Inversión y costos Clínica R.U.U.	-100
2. Ingresos matrícula posgrado	95	3. Ingresos por actividades extensión	-65
5. Servicio médico, odontológico y psicológico.	25	9. Programas de inclusión a víctimas del conflicto armado	-155
6. Auxilios y beneficios para trabajadores	45	8. Incentivos académicos a estudiantes	-60
4. Becas y otros beneficios para estudiantes	50	7. Oferta educativa en tecnologías	-140
3. Espacios culturales para la comunidad universitaria	50	6. Retos Alianza Pacífico	-105
2. Normatividad Educación Superior	40	12. Cambios geopolíticos y socioeconómicos Valle del Cauca	-50
3. Seccional ante necesidades regionales	40	10. Relación Universidad-Empresa-Estado	-50
5. Competitividad de programas en mercado laboral	75	13. Financiación para la investigación	-95
1. Reconocimiento de la Seccional a nivel local y regional	200	12. Consolidación del programa editorial	-80
5. Sistema de gestión documental y archivos	35	16. Trabajos de grado de investigación de estudiantes	-50
9. Organización y participación en eventos investigativos	45	15. Participación en convocatorias de investigación	-50
6. Desarrollo de grupos de investigación	50	4. Bilingüismo	-130
3. Eficiencia de la plataforma tecnológica	65	1. Resultados pruebas SABER PRO	-100
6. Participación estudiantil en eventos deportivos y culturales	25	5. Participación estudiantil en proyectos de investigación	-35
8. Procesos académico-administrativos de estudiantes	55	2. Inserción de los egresados en el mercado laboral	-35

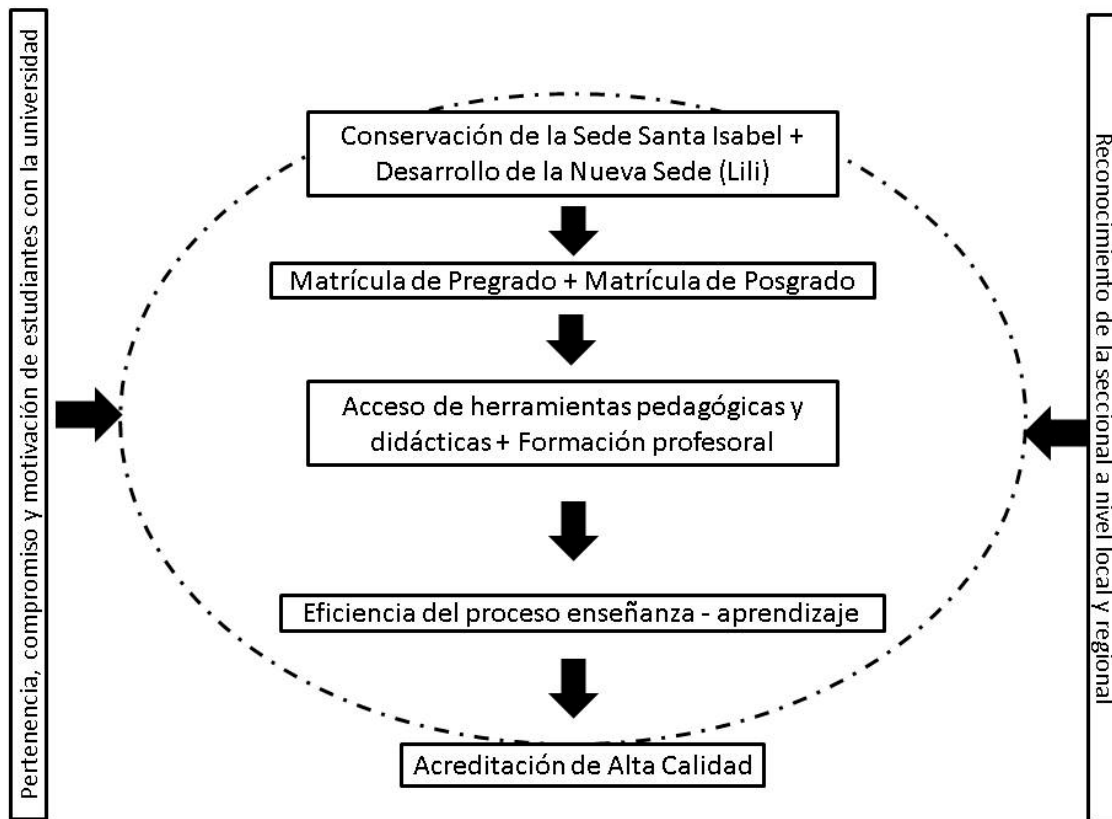
Tabla 29. (Continuación)

7. Pertenencia, compromiso y motivación de estudiantes	110	3. Bilingüismo	-135
9. Eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje	135	5. Reconocimiento por desempeño académico e investigativo.	-120
11. Relación prof - estud	40	9. Proyectos de extensión y proyección social	-70
10. Relación prof- dirección univ	50	4. Dedicación a investigación	-50
1. Formación profesoral	100	17. Nivel de subcontratación y tercerización	-80
2. Acceso herramientas pedagógicas y didácticas	100	14. Sistema compensación docente	-60
8. Eficiencia procesos académico-administrativos	40	18. Manuales, instructivos y mapas de proceso	-45
10. Liderazgo de la dirección universitaria	45	19. Estructura organizacional para el trabajo en equipo	-15
2. Coherencia Plan Desarrollo con lineamientos edu superior	55	3. Deserción	-165
1. Pertinencia Plan Desarrollo universidad con seccional	75	17. Relación de la seccional con sus egresados	-90
4. Biblioteca y material	60	16. Prácticas profesionales	-70
5. Salas de cómputo	65	10. Centralización/descentralización directrices académicas	-50
1. Gestión y renovación R.C.	95	7. Egresados continúan su formación posgradual en Unilibre	-35
2. Acreditación alta calidad	165	11. Reconocimiento a egresados destacados en la sociedad	-25
10. Asociaciones de egresados	5	3. Egresados en gestión de programas académicos	-15
1. Pertinencia de la formación	20	5. Relación de la universidad y programas con sus egresados	-10
6. Universidad promueve encuentros de egresados	25		
2. Satisfacción con la formación impartida	40		

Fuente: Elaboración propia

El autor seleccionó variables con una marcada tendencia positiva o negativa, como las que pueden marcar el camino de la universidad en el horizonte del año 2024. Con esto se pudo construir un gráfico que relacionara las variables positivas para facilitar la interpretación del posible escenario.

Ilustración 9. Propuesta de interrelación de variables con tendencia positiva



Fuente: Elaboración propia. Basado en: MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín al horizonte del año 2032. [En línea] Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, 2011. p. 27.

El esquema anterior está conformado por seis grupos de variables que se afectan unas a otras. El primer grupo, conformado por la conservación de la Sede Santa Isabel y el desarrollo de la nueva Sede (Lili), inciden positivamente la ampliación de matrículas en pregrado y posgrado, que repercute de buena forma en los ingresos de la institución y posibilita el acceso y actualización en herramientas pedagógicas y didácticas, además del fortalecimiento de la planta profesoral (ya sea contratando personal mejor formado o ayudando a formar al personal en planta). De esta forma se puede mejorar la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje y continuar en esa meta de consolidarse como una institución con acreditación de alta calidad que influya de manera efectiva en la región. Este proceso se debe ver apoyado por el reconocimiento de la institución a nivel local y regional (que siempre debe tender a mejorar) y el sentido de pertenencia, compromiso y motivación del estudiantado (pero también de profesores, directivos y funcionarios) de la Universidad Libre – Seccional Cali.

Es necesario entonces, analizar de forma general el conjunto de tendencias obtenidas, lo cual se hará a continuación:

- Par el caso de la dimensión bienestar universitario aparece una situación particular, siendo esta dimensión bastante diversa en cuanto a las valoraciones que asignaron los diferentes estamentos. Esto se refleja en el hecho de que hay 2 variables marcadamente negativas (programas de inclusión a víctimas del conflicto e incentivos académicos a estudiantes), mientras las demás variables muestran una tendencia positiva o neutral. La tendencia de esta dimensión manifiesta la aceptación relativa por parte de los actores en cuanto al desarrollo de la mayoría de las variables.
- El sistema arroja una serie de variables con considerable carga negativa que deben ser tenidas en cuenta al momento de diseñar un plan estratégico, pues omitir en alguna medida estos elementos que la comunidad está manifestando contundentemente como negativos, sería un error sustancial en un posible proceso de planeación a largo plazo. Se destacan las variables como la venta de la sede Santa Isabel, la desertión, la oferta en tecnologías y el bilingüismo, como los elementos que la comunidad ha señalado negativamente, debido a un mal presente en los indicadores o balance de cada una de las variables, y por las bajas expectativas que se tienen frente a la gestión que pueda realizar la universidad en el horizonte del año 2024 para corregir estos problemas acuciantes. Así pues, la comunidad universitaria está marcando los puntos clave en los que se debe empezar a trabajar si se quiere construir un mejor mañana.
- Ya se ha hablado de las variables predominantemente negativas o positivas, pero vale la pena explicar algo sobre las que son neutrales o de tendencia. Estas variables tienen una interpretación general, de que se espera que en el futuro, su rendimiento sea una proyección de lo que es en el presente y que se mantenga por el mismo sendero. En la herramienta de tendencias planteada en este trabajo, después de la comparación con las votaciones de los otros actores, recibirían una votación igual o cercana a 0. En algunos casos estos puede ser aceptable, pero este estudio busca proponer un futuro promisorio, razón por la cual el pensamiento general debe ser hacia el mejoramiento de las variables del sistema. Un caso de esto se puede encontrar en las variables: servicio de cafetería, mercadeo de la oferta educativa, rivalidad de la competencia en el sector educativo, generación de redes de conocimiento, nivel de exigencia para ingresar a la universidad, clima organizacional en la seccional y el nivel de empoderamiento y delegación de funciones de los grupos de trabajo de la seccional, entre otros. Dichas variables no han sido marcadas como aspectos fundamentalmente negativos en la mayoría de los casos.

6. ESCENARIOS

Este capítulo se inicia después de un proceso de reflexión frente a los ábacos procesados y las tendencias identificadas. Aceptando las posibles limitaciones metodológicas del ejercicio, es tiempo de pensar sobre los posibles escenarios que puede experimentar la Universidad Libre – Seccional Cali en el horizonte del año 2024 y diseñar uno de apuesta.

6.1 ESCENARIO OPTIMISTA

LA UNIVERSIDAD QUE MARCA TENDENCIA

En el camino hacia el año 2024, la Universidad Libre – Seccional Cali ha trasegado un largo trayecto lleno de dificultades y procesos de cambio para poder estar en la posición que ostenta hoy, como una de las principales universidades privadas de la ciudad y de la región. Con la plena construcción y puesta en marcha de su segunda sede, la universidad impulsó realmente su progreso, ampliando significativamente su matrícula, dotando esta segunda sede con infraestructura moderna y tecnológica que supliera las necesidades de la seccional, aulas de clase amplias, mejores salas de estudio y de cómputo, además de bibliotecas, espacios deportivos y culturales que permiten a la comunidad disfrutar a cabalidad de las nuevas instalaciones.

La institución ha logrado consolidar su planta docente como una de las más competitivas entre las universidades de la ciudad, pasando de un 3,5% de docentes con formación doctoral a un 10%, mientras que el 85% de los docentes poseen un título de maestría y un 5% tiene título de especialización. Esta planta docente ha permitido que las actividades de investigación se vean potenciadas significativamente, de modo que la creación de grupos, la producción intelectual y la participación en convocatorias de COLCIENCIAS ha aumentado de manera constante además de involucrar en mayor medida a los estudiantes en estos procesos. La universidad ha dispuesto una oferta de carreras tecnológicas para atender a un nicho de mercado en expansión.

Los estudiantes también se pueden sentir partícipes de este presente tan fructífero para la seccional, dado que los resultados en las pruebas SABER PRO ha mejorado constantemente desde el año 2016 y el bilingüismo se ha fortalecido con diversos cursos de apoyo. Las relaciones con los profesores se han fortalecido y se ha

mejorado la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje. La participación estudiantil en eventos deportivos y culturales ha tomado mayor relevancia, no sólo al interior de la institución, sino en eventos de carácter regional y nacional. Es notorio que el sentido de pertenencia, compromiso y motivación de estudiantado se ha visto enardecido por una institución que se preocupa por sus necesidades como cafeterías en buenas condiciones, servicio médico, odontológico y psicológico, el aumento de convenios para movilidad estudiantil (nacional e internacional) y en el aligeramiento de los trámites académico-administrativos. La Vicerrectoría de Bienestar Universitario ha destinado significativos recursos para afrontar el flagelo de la deserción y disminuirlo a cotas nunca antes vistas en la institución. La clínica Rafael Uribe Uribe representa un baluarte para los estudiantes de la facultad de salud que realizan sus prácticas allí. Esto ha permitido que los egresados de esta facultad sean muy bien apreciados en el mercado laboral y que la facultad se posicione a nivel local, regional y nacional.

La normatividad siempre plantea desafíos en el tema de la educación superior, pero que afortunadamente han sido bien sorteados por la institución, de modo que sigue operando sin problemas dentro del marco legal del SES colombiano. Su plan estratégico de desarrollo, planteado con base en los estudios prospectivos realizados hace casi una década, permitieron consolidar una cultura de la planeación y promover la autoevaluación y la calidad como metas institucionales. Para el año 2017 se obtuvo la acreditación de alta calidad institucional y desde entonces en la seccional no se ha dejado de trabajar por mantener tan alto reconocimiento, con unos funcionarios y directivos comprometidos con su labor.

6.2 ESCENARIO TENDENCIAL

EL PESO DE LA TRADICIÓN

9 años después los ejercicios de prospectiva y de planes estratégicos propuestos, la Universidad Libre no ha mostrado los cambios que se anhelaban. Pese a algunas dificultades y demoras en la ejecución del proyecto, fue posible adecuar al 100% la nueva sede (Lili) de la universidad, destacándose algunas mejoras que muestra (zonas verdes, salones más amplios y espacios culturales y deportivos), en comparación con la Sede Santa Isabel que continúa en funcionamiento. La adaptación a la nueva sede ha sido gradual y parte de la comunidad universitaria persiste en mantenerse en la sede actual. La clínica Rafael Uribe Uribe, aunque valiosa, no ha podido consolidarse administrativamente y los estudiantes de la facultad de salud manifiestan su molestia porque los procesos se ven interrumpidos por cambios de socios en la administración del centro de salud.

La oferta de pregrado y posgrado no ha variado y la estructura curricular de los programas se ha estancado, por lo que aparecen constantes críticas sobre la pertinencia de lo que se enseña y temores frente a la vinculación de los egresados en el mercado laboral. Los estudiantes continúan presentando resultados poco satisfactorios en las pruebas de estado SABER PRO y no se ha logrado una aceptación importante en la comunidad universitaria, para los cursos complementarios y grupos de conversación que buscan mejorar los indicadores de bilingüismo entre docentes y estudiantes (principalmente). La oferta limitada, parece relacionarse con el hecho de que los egresados de pregrado, no opten por continuar su formación posgradual en la seccional. Se manifiesta en la comunidad estudiantil, sentido de pertenencia y compromiso con la institución, aunque persiste la desconfianza frente al programa de inclusión de víctimas del conflicto y se mantienen índices preocupantes de deserción.

El número de matriculados (en pregrado y posgrado) con que cuenta la seccional disminuye y aumenta constantemente, mostrando un comportamiento irregular que se soporta en índice de deserciones considerablemente preocupantes, pero que se ajusta a las proyecciones que había para la institución de crecimientos del orden del 2 o 3%. Los ingresos por investigación continúan siendo bajos en cuanto a su aportación al presupuesto, al igual que los ingresos por extensión y consultorías.

La universidad ha conseguido la acreditación de alta por 4 años y continúa articulando sus procesos para integrar en su quehacer académico-administrativo la cultura de la calidad y la autoevaluación. La investigación busca ser promovida, pero en un marco de financiación insuficiente, lo que impide resultados satisfactorios. Los docentes persisten en seguir capacitándose, pero debido a las limitaciones de apoyo por parte de la institución, estos esfuerzos deben ser asumidos por los propios docentes o con la búsqueda de becas. No obstante se empieza a notar cada vez más participación de los estudiantes en los grupos de investigación, mediante la realización de sus trabajos de grado.

En la seccional se sigue trabajando para adoptar la estructura organizacional, de forma que responda oportunamente a las demandas del ambiente de la universidad (interno y externo). Se siguen diseñando planes de desarrollo que logren adecuarse a las demandas del momento; la alta centralización (a nivel de Bogotá) de la gestión de la Universidad Libre es el modelo vigente.

6.3 ESCENARIO PESIMISTA

A LA DEBACLE

La Universidad Libre – Seccional Cali se encuentra en una situación comprometedora, pues en la actualidad (año 2024) se relegaron los planes y visiones que alguna vez se hicieron, optando por una gestión enfocada en el cortoplacismo y la reactividad. Algunos cambios propuestos en el 2015 fueron implementados, pero no surtieron los efectos esperados (tal vez por falta de tiempo), por lo cual muchas de sus sugerencias quedaron en los anaqueles.

La sede de Valle del Lili fue ultimada y puesta en funcionamiento, aunque con un evidente descontento por parte de la comunidad universitaria, pues transportarse en la zona es bastante difícil por la cantidad de vehículos que utilizan esa vía de acceso a la capital vallecaucana. En lo que respecta a la sede Santa Isabel, se tomó la determinación de venderla y esto generó un rotundo rechazo por parte de la comunidad universitaria, que esperaba poder contar con ambas sedes. La situación con la clínica Rafael Uribe Uribe parece insostenible para la institución, que ha debido buscar con urgencia empresas interesadas en adquirir este importante centro hospitalario, dado que los costos e inversiones requeridas para el buen funcionamiento son demasiado altos para que los siga asumiendo la universidad; esto debido a que el sistema nacional de salud sigue dando prelación a las EPS.

A pesar de que la dirección universitaria ha destinado esfuerzos a programas de inclusión, becas e incentivos estudiantiles, el fenómeno de la deserción no se ha podido controlar. Los programas tecnológicos que se ofrecen tienen baja demanda y los egresados no están eligiendo a la institución para continuar su formación. Se pierden valiosos recursos en programas tecnológicos y de posgrado que no están siendo aprovechados. El bilingüismo en estudiantes y profesores se mantiene como un factor crítico en la seccional, pese a que se dispone de salas de idioma y grupos de conversación, recursos que también están siendo desperdiciados.

La planta docente no ha podido fortalecerse significativamente y muchos de los docentes nuevos sólo tienen grado de especialización. La relación entre docentes y estudiantes se ha visto afectada por descontento con relación a los modelos pedagógicos y la relación entre los docentes y las directivas es perjudicada por la compensación y pocos incentivos y reconocimientos por su labor.

La investigación ha sido mal financiada y esta situación provoca que algunos grupos de investigación desaparezcan y que los vigentes tengan poca producción intelectual. No se participa en convocatorias o eventos de investigación, los

estudiantes no se vinculan a estos procesos y no se crean redes de conocimiento, ni convenios interinstitucionales, que favorecen la movilidad estudiantil y profesoral.

La universidad no ha logrado adaptarse bien a los cambios geopolíticos y socio-económicos del Valle del Cauca, así como tampoco a los retos propuestos en su momento por la Alianza Pacífico. Parece que la institución no logra articularse en el triángulo universidad-empresa-estado, por lo que sus egresados son de difícil inserción en el mercado laboral. La estructura organizacional de la seccional tampoco ayuda en estos propósitos y no promociona el trabajo en equipo, de calidad y colaborativo, que se refleja en la poca eficiencia de los procesos académico-administrativos.

Muchos de estos factores, ha repercutido negativamente en la buena imagen que tenía la institución a nivel local y regional, por lo que los ingresos de nuevos estudiantes en pregrado y posgrado se han reducido, sumado a la idea generalizada que los planes de estudios de la seccional son vetustos y no responden adecuadamente a las exigencias del mundo moderno.

6.4 ESCENARIO APUESTA

LA UNIVERSIDAD LIBRE QUE QUEREMOS: DE RETOS, DE TRASCENDENCIA, DE IMPACTO REGIONAL Y ALTO NIVEL DE FORMACIÓN

Es el año 2024 y se aprecia el gran reconocimiento que tiene la Universidad Libre – Seccional Cali, la segunda sede en importancia (sólo por detrás de Bogotá), que gracias a sus buenos indicadores económicos, a su buena gestión administrativa y a su buen desempeño académico, se ha ganado más autonomía como seccional y ha podido modificar su estructura organizacional y aligerar muchos procesos que se veían ralentizados por una estructura antigua y altamente burocratizada. Las cargas de trabajo se estudiaron y fue posible distribuir mejor las tareas entre los distintos funcionarios, de modo que los docentes tuvieran más tiempo para desarrollar actividades de investigación, vincularse a proyectos de extensión y proyección social y apoyar los trabajos de grado con carácter investigativo que se articulan con los diferentes grupos de investigación, promoviendo a su vez la producción intelectual de la comunidad universitaria. Se ha logrado consolidar el uso de la clínica Rafael Uribe Uribe como centro de prácticas para los estudiantes de la facultad de salud, pese a los costos importantes que esto significa; no obstante la institución ha desarrollado estrategias alternativas para asegurar financiamiento adecuado del centro hospitalario.

Ambas sedes están en funcionamiento, pero la sede Santa Isabel se enfoca principalmente al uso como consultorio jurídico y empresarial. Además de aulas para los cursos de posgrado. La nueva sede, con infraestructura superior a la antigua y por el sector en que está ubicada, ha concentrado muchos de sus nuevos estudiantes en los estratos 4, 5 y 6, a diferencia de la antigua sede que facilitaba el acceso a estudiantes de otros estratos. El descontento con este cambio de sede se ha trabajado activamente con ejercicios pedagógicos e informativos acerca de las ventajas del cambio y de las posibilidades que representa para la institución esta nueva sede.

Uno de los logros destacados de la universidad, es haber construido un plan de desarrollo para la seccional, que se adecúa a sus necesidades, que responde a las exigencias del medio y que promueve la descentralización de la sede con relación la dirección central de Bogotá, lo cual le ha dado un margen para maniobrar en muchos proyectos y modificaciones que incentivan el trabajo en equipo, la colaboración, la cultura de la autoevaluación y la calidad, pero que además entiende y se alinea con las políticas de educación superior. Esto último se considera un elemento muy relevante, teniendo en cuenta el mundo altamente globalizado que enfrenta la institución, la fuerte competencia que encuentra en el sector y las consistentes exigencias que siguen surgiendo por una educación pertinente, vigente, de impacto y de calidad.

La dirección universitaria trabaja constantemente porque se revise la vigencia y pertinencia de las estructuras curriculares y porque se ofrezcan nuevos programas académicos en todos los niveles, recientemente en tecnologías, que mediante cuidadosos análisis ha encontrado nichos de mercado para posicionarse y competir con otras instituciones de mayor tradición en este nivel de formación. Este esfuerzo de la dirección universitaria se apoya también en el monitoreo de los planes de gobierno y de políticas públicas que emiten los distintos organismos estatales, de modo que se propende porque la oferta académica sea acorde a las exigencias del mercado laboral y así promover la inserción laboral de los egresados; situación que ha dado sus frutos pues los egresados de la seccional son bien valorados en ámbito laboral y por lo cual se realizan eventos de reconocimiento a quienes se destacan en sus labores. De esta forma se fortaleció la imagen y reconocimiento de la seccional a nivel local y regional como una de las mejores instituciones de educación superior, por lo cual obtuvo con méritos la acreditación de alta calidad institucional por 6 años.

La vicerrectoría de Bienestar Universitario fue revisada a fondo, de forma que se estableciera una estructura interna acorde a las demandas de la comunidad y se plantearan formas de organizar y desarrollar el trabajo que aumentaran el impacto de los proyectos de esta importante dependencia. Proponiendo un diálogo directo

y constante con la comunidad, se empezaron a nutrir bases de datos (fortaleciendo el sistema de información de esta dependencia) y a consolidar equipos de trabajo multi-estamentarios que reflexionaran sobre las problemáticas de la comunidad universitaria en la seccional y proponen soluciones. Todo esto ha ayudado a fortalecer programas de inclusión social (aunque se trabaja pedagógicamente con la comunidad para que los termine de aceptar), de modo que los estudiantes víctimas del conflicto se puedan adaptar a una universidad con mejores espacios deportivos y culturales, más oportunidades de becas estudiantiles e incentivos a los estudiantes destacados. Se ha trabajado en entender el fenómeno de la deserción, que persiste en valores altos, pero que empieza a mostrar avances gracias a los esfuerzos de la universidad. Los docentes encuentran nuevas oportunidades de apoyo en su formación y eso permitió que el 8% de la planta profesoral tuviera título de doctorado, el 80% tuviera título de maestría y el 12% título de especialización.

Gracias a la obtención de la acreditación, la universidad desarrolló una actualización de sus programas donde se le dio mayor importancia al bilingüismo, razón por la cual se empezaron a invertir recursos para nuevas salas de idiomas y el fortalecimiento de grupos de conversación; se buscó incentivar la investigación mediante asignaturas electivas, participación en los grupos de investigación con la realización de trabajos de grado y se insta a los profesores para que se apropien de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus clases. Todas estas medidas han permitido que los estudiantes de la universidad tengan resultados satisfactorios en las pruebas SABER PRO, que incrementan y tienden a igualar a los de las universidades más importantes del país.

La institución entendió hace muchos años que el conocimiento es el lenguaje que toda IES debe manejar, por lo que ha querido dar un verdadero impulso al tema de la investigación mediante la asignación de presupuesto, la consolidación del programa editorial, la modernización de la plataforma tecnológica, el desarrollo de grupos de investigación y la participación en convocatorias a nivel nacional e internacional. La institución le quiere apostar a volverse un referente en investigación y que incrementen los ingresos por consultorías y proyectos de extensión. La seccional se ha planteado analizar su entorno periódicamente y realizar ejercicios de prospectiva cada 10 años a partir de este 2024, de modo que se apropie en la comunidad universitaria una cultura de la planificación a largo plazo con enfoque proactivo y explorativo hacia el futuro.

7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a lo que se ha analizado y al escenario apuesta diseñado, es posible proponer algunos lineamientos estratégicos o ejes de acción para cada dimensión, de modo que, posteriormente, la Universidad Libre Seccional – Cali pueda estudiar alternativas concretas y medibles para alcanzarlo y formular un plan de desarrollo acorde a sus necesidades.

Infraestructura: La universidad podrá aprovechar dos sedes con el fin de ampliar su matrícula y robustecer su impacto y relevancia en la región. Para ello se requiere adecuación y desarrollo de la infraestructura académica de las sede Lili y Santa Isabel, en cuanto a salones, salas de profesores, biblioteca, salas de cómputo y laboratorios. También es necesario fortalecer la infraestructura para actividades extracurriculares, como los espacios culturales y deportivos, el servicio médico de la seccional, las instalaciones para cafeterías y para parqueaderos, además de las oficinas administrativas. Esto con el único fin de que los procesos académico-administrativos se desarrollen en ambientes óptimos. Se requiere fortalecer a la clínica Rafael Uribe Uribe, principalmente en su parte administrativa y financiera, por lo que la búsqueda de nuevas fuentes de recursos (como puede ser la firma de convenios para que otras instituciones puedan enviar a sus estudiantes a practicar en la clínica) debe ser una constante para las directivas del hospital y de la universidad.

Recursos Económicos: Además de lo señalado en el punto anterior (concerniente a la clínica Rafael Uribe Uribe), se debe destacar que la universidad tiene una contabilidad relativamente positiva, pero bastante ajustada a lo que es el mantenimiento general de la universidad. Se deben entonces, buscar nuevas fuentes de ingresos como la consultoría jurídica o la consultoría empresarial, al igual que la definición clara de presupuestos por facultades o por programas académicos, que permita un manejo ordenado y minucioso de los recursos, de forma que se puedan asignar incrementos a áreas importantes como investigación o bienestar universitario.

Bienestar Universitario: Esta dimensión debe revisarse con cuidado y la dependencia que la dirige ser replanteada. Se debe iniciar una reestructuración que posibilite a la dependencia cumplir con la misión que tienen en la institución y una revisión a profundidad de las políticas planteadas hasta el momento. Es necesario que la dependencia empiece a utilizar un sistema de información que integre todos los datos posibles, de forma que pueda vigilar constantemente el estado de variables socioeconómicas de los estudiantes y poder atender en forma oportuna a

quienes tengan más posibilidades de desertar, apoyándolos en su inserción a la vida universitaria mediante acompañamiento psicológico y si se requiere apoyo económico. Se debe impulsar una vía de comunicación directa entre la dependencia y la comunidad universitaria (aprovechando el uso de las nuevas tecnologías), el fortalecimiento de los espacios deportivos y culturales con que cuenta la comunidad, de modo que se amplíen y redefinir las políticas de becas, incentivos y reconocimientos, para que la comunidad sienta que su aporte también es valorado en la institución.

Relación con el Entorno: El principal aspecto en el que se debe trabajar aquí, es en la mejor articulación de la universidad con el sector empresarial y con el estado. Se debe reconocer entonces que el desempeño de la universidad se verá potenciado o será efectivo en la medida que entienda las exigencias del entorno y se analicen las maneras de vincularse a él. Se deben buscar estrategias de comunicación y mercadeo claras y concisas que promuevan el posicionamiento de los programas de la seccional a nivel local y regional. Con programas que sean preferentemente vigentes y pertinentes, se promueve la inserción de los egresados en el mercado laboral, además de establecer contactos con empresas para que los estudiantes puedan desarrollar sus prácticas y con la publicación constante de una bolsa de empleo que la universidad manejaría, además de un observatorio laboral que pueda monitorear indicadores laborales de los egresados de la facultad. Se deben buscar alternativas de comunicación entre los tres sectores, de forma que el dialogo constante permita reconocer las exigencias del momento y prever, en caso de ser posible, cambios que se vayan a presentar; la universidad necesita construir estos canales de comunicación. La tendencia incremental de la matrícula de educación superior se debe aprovechar, por lo que la institución debe diseñar una oferta de programas tecnológicos atractiva que logre atraer a nuevos estudiantes y que se pueda articular con los niveles siguientes de formación. La seccional debe monitorear constantemente su entorno y con el apoyo de los planes gubernamentales y documentos como “Visión Valle 20132”, se pueden inferir algunas posibles tendencia en materia de políticas públicas, pero también en cambios geopolíticos y socioeconómicos, de modo que la universidad se adapte oportunamente a las circunstancias y pueda enfrentar los retos sociales de la ciudad y la región.

Gestión del Conocimiento, Investigación y TIC's: La principal preocupación de esta dimensión debe ser fortalecer las actividades de investigación y generación del conocimiento en la universidad. Se debe incentivar la participación de profesores y estudiantes en actividades de investigación, el diseño de cursos en formación de metodología de la investigación, la creación de grupos de investigación y apoyarlos en las convocatorias nacionales o internacionales a las que se puedan

postular. Es necesario que se empiecen a organizar eventos investigativos en la universidad y que se apoye a aquellos académicos que quieran representar a la institución en este tipo de eventos. El programa editorial necesita ser estructurado, como elemento que contribuye a posicionar la producción intelectual de la institución. Se debe profundizar el uso de TIC's en la seccional, de forma que los profesores puedan apoyarse de estas herramientas para mejorar los procesos de enseñanza.

Estudiantes: Se entiende que los estudiantes son el reflejo de lo que una IES puede hacer en una sociedad y esto se mide fácilmente (no necesariamente de la mejor manera) por el desempeño en las pruebas de Estado y por el desempeño de los egresados. Se debe velar por acompañar a los estudiantes en un proceso preparatorio para enfrentar las pruebas SABER PRO y que haya campañas que promuevan el sentido de pertenencia por la institución. Deben ofrecerse cursos complementarios en idioma extranjero, fortalecer las salas de idioma y los grupos de conversación, con el fin fortalecer el uso de una segunda lengua en la seccional.

Profesores: La dirección universitaria debe enfocarse en consolidar una planta profesoral de calidad, bien compensada, con un enfoque investigativo y con alta formación académica. Las competencias en segundo idioma y uso de TIC's se deben seguir fortaleciendo entre los docentes. La universidad debe destinar mayor cantidad de recursos en el apoyo a la formación y cualificación de su planta docente, de modo que esta formación se retribuya a la institución con actividad investigativa constante y producción intelectual. La planta docente debe aumentar proporcionalmente con los incrementos en la matrícula, de modo que se reduzca la relación entre profesores y estudiantes. Los docentes necesitan que se fortalezcan los intercambios (pasantías y participación en eventos) a nivel nacional e internacional, que su actividad investigativa y académica sea reconocida y que se diseñe un sistema de compensación consensuado con el estamento profesoral.

Estructura Organizacional: Para esta dimensión, es perentorio que se inicie la reestructuración de la seccional, mediante un análisis de cargas de trabajo que permita plantear, desde un enfoque científico y objetivo, la necesidad de mayor autonomía y descentralización de la seccional en cuanto a la toma de decisiones estratégicas y se planteen propuestas de reformas normativas y estatutarias que apoyen esta iniciativa. La universidad debe diseñar un plan estratégico de desarrollo que integre varios de los elementos destacados en el estudio prospectivo, que se articule con las tendencias de la educación superior, con las exigencias del entorno y que entienda el futuro que debe construir la seccional.

Desarrollo Académico - Curricular: La Universidad Libre - Seccional Cali debe prestar atención especial a esta dimensión, pues las tendencias parecen indicar un

entorno cambiante en el sector de la educación superior, no solo en lo que respecta a la normatividad, sino también lo que tiene que ver con las exigencias de la sociedad a este tipo de instituciones y su papel como generadoras de conocimiento y de desarrollo social. Ante este panorama, se debe plantear revisiones bianuales sobre la pertinencia y vigencia de los distintos programas académicos para que éstos respondan constantemente a las exigencias del entorno, así como la creación de nuevos programas académicos y la vinculación de una estrategia para fomentar el bilingüismo. La obtención de la acreditación de alta calidad institucional será un paso importante, pero no determinante, pues constituye el compromiso de la universidad por acatar los lineamientos de calidad del MEN y trabajar constantemente por mejorar en ellos; todo esto sin descuidar la gestión y renovación de los registros calificados. Deben plantearse estrategia para que los laboratorios y salas de cómputo se mantengan actualizados, 100% funcionales y que apoyen significativamente las labores de investigación y enseñanza.

Egresados: Los egresados deben ser tenidos en cuenta por la institución, pues su desempeño es un reflejo de la calidad de la formación impartida en la universidad. Es necesario fortalecer la naciente oficina de egresados de la seccional, de modo que se planteen procesos bien estructurados en el tiempo que vinculen a los egresados con la institución y permita su formación posgradual en la misma y el apoyo constante a sus organizaciones y eventos. Esta oficina debe plantearse como un canal de comunicación directo entre la universidad y sus egresados, de tal forma que sea posible identificar sus necesidades de formación y responderlas oportunamente mediante programas de posgrado o de educación continua. Se debe reconocer a los egresados destacados en sus distintas ocupaciones y seguir incentivando su participación en los cuerpos colegiados de la universidad (tales como consejo superior, académico, de facultad, etc.).

El autor cree necesario hacer la aclaración, de que estos lineamientos distan considerablemente de lo que sería un plan de desarrollo. La intención aquí es señalar a grandes rasgos algunas medidas que podría adoptar la Universidad Libre – Seccional Cali para empezar a construir el futuro planteado en el escenario apuesta. Este ejercicio no pretende la exactitud de las imágenes de futuro y los pasos concretos para su realización, sino más bien una aproximación a los mismos y suscitar la curiosidad en la comunidad universitaria por estos temas altamente relevantes para el desarrollo de la universidad.

8. CONCLUSIONES

- A través de la caracterización y análisis del entorno, se logró identificar a los actores relevantes para el funcionamiento de la universidad y reconocer elementos en el sector de la educación superior que pueden interpretarse como amenazas u oportunidades. Se vislumbran entonces aspectos importantes como la normatividad del SES, el bilingüismo y la tendencia hacia la formación técnica y tecnológica que está tomando el sistema. El análisis de entorno realizado, permite establecer que la seccional no puede actuar ajena a estos grandes movimientos que hay dentro del sector y por lo cual los cambios que pueda implementar en sus programas académicos, para aumentar su pertinencia y vigencia, y en su gestión administrativa, con tal de actuar con mayor autonomía y eficiencia, serán vitales en la tarea de seguir posicionándose como una IES relevante para la ciudad y la región.
- Las consultas de actores facilitaron la difusión del ejercicio entre los diversos actores de la institución, pese a que se pudo notar cierto rechazo por parte de algunos a realizar este tipo de estudios, más por renuencia al cambio, que por una auténtica crítica al proceso. A través de este fue posible que los actores, gracias a su conocimiento del sistema, confirmaran algunas de las variables previamente identificadas y aportaran otras que a su criterio ayudaban a definir de manera más completa el sistema. Este proceso dio como resultado la consolidación de 120 variables principales, que fueron agrupadas en 10 dimensiones y que posteriormente fueron priorizadas por los actores mediante el ábaco de Regnier. Este último pasó, arrojó dimensiones con una carga negativa considerablemente alta como estructura organizacional (para directivos, funcionarios y profesores), gestión del conocimiento, investigación y TIC's (para directivos, profesores y estudiantes), bienestar universitario (para los estudiantes), estudiantes (para los mismos estudiantes y profesores) y profesores (para estudiantes y los mismos docentes); dimensiones de las que surgieron muchas estrategias para mejorar, pero planteadas de una forma transversal a la universidad.
- Teniendo insumos suficientes, como la priorización de variables mediante ábacos, se procedió a identificar tendencias negativas y positivas entre las variables del sistema, de modo que se reconocieron aquellas que tenían una carga positiva significativamente alta y que por lo tanto daban luces sobre algunos aspectos positivos de la gestión actual de la institución y que se podrían fortalecer de cara al año 2024 para construir el escenario apuesta. Esta idea permitió que el autor propusiera un diagrama de interrelación de aquellas variables con carga predominantemente positiva.

- Una vez se tenían identificadas aquellas variables con mayor carga positiva y negativa, fue posible diseñar los escenarios: positivo, tendencial y negativo. Tomando elementos de cada uno y considerando todo el análisis que se hizo del entorno, el autor se aventuró a plantear un escenario apuesta que aterrizara un poco los elementos del positivo, entendiera algunas de las proyecciones que hay en la actualidad sobre ciertas variables y reconociera que algunos aspectos predominantemente negativos deberán ser bien sorteados por la universidad para construir en el año 2024, un futuro que realmente se acomode a sus expectativas. Esta construcción será posible en la medida que se reflexione sobre el estudio y se tengan en cuenta los lineamientos estratégicos propuestos.
- Hoy por hoy, la Universidad Libre – Seccional Cali atraviesa un momento de transición donde se debe revisar el rumbo a seguir durante los próximos años, razón por la cual se solicitó la asesoría al profesor Betancourt y por lo cual el autor pudo participar en un estudio prospectivo de considerable complejidad, dada las características propias de la organización y el sector en el que se desenvuelve.
- El estudio permitió identificar una serie de tendencias y especialmente variables, que de no ser tratadas desde este momento, tendrán una carga significativamente negativa en el futuro de la institución. El sistema prospectivo se construyó a partir de las opiniones de los actores de la universidad y del uso de distintas fuentes de información, de modo que estuviera en consonancia con la realidad del sector.
- El estudio prospectivo y la serie de talleres y consultas que se realizaron, permitió un acercamiento entre los actores de la Universidad Libre – Seccional Cali, para que intentaran comprender el presente de la institución, pero más importante aún, ayudaran a pensar sobre lo que esperan de su universidad en los próximos años. Aunque la construcción de escenarios o imágenes de futuro, tiene una importante carga hipotética, se destaca que promueven la discusión y el pensamiento crítico frente a los posibles futuros que puede enfrentar la universidad y se plantea como un examen para analizar la situación actual de la institución, de forma que se defina cómo llegar a construir un futuro favorable para la misma. Esa es la riqueza de un estudio prospectivo, generar rupturas e incitar al pensamiento proactivo.
- Los escenarios son solo imágenes mentales del futuro. Por eso, el verdadero reto consiste en hacerlos realidad, mediante planes, estrategias y acciones concretas que le permitan a la Universidad Libre – Seccional Cali construir el futuro que más le convenga.
- Como experiencia personal durante el trasegar de esta investigación, se puede señalar que la prospectiva es un campo supremamente enriquecedor que permite desarrollar investigaciones con enfoques innovadores y en donde hay cabida para la imaginación.

9. RECOMENDACIONES

- La primera y más básica recomendación que se puede dar después de haber realizado un estudio prospectivo debe ser: No dejen que se pierda. Las directivas de la universidad asumieron un esfuerzo logístico y monetario para permitir que esto se realizara, por lo cual sería incoherente no tener en cuenta sus consideraciones y empezar a adaptar las sugerencias en el modo de gestionar la institución.
- Las directivas de la Universidad Libre – Seccional Cali deberían empezar a construir un plan de desarrollo que tenga en cuenta las consideraciones planteadas con un enfoque hacia el largo plazo, de modo que se empiece a instaurar en la comunidad universitaria la cultura de la proactividad frente al futuro.
- El momento de la educación superior en Colombia, amerita que la institución haga una revisión profunda de la estructura curricular de sus programas y reflexione acerca de la pertinencia de estos, además de considerar si son vigentes; pues la inserción en el mercado laboral de los egresados es una variable preocupante para algunos actores. Los cambios en los currículos deben estar acompañados de un reforzamiento hacia el aprendizaje de una segunda lengua y a mejorar las posibilidades de los estudiantes para realizar intercambios y prácticas profesionales.
- La universidad debe integrarse efectivamente en el eje universidad-empresa-estado, de forma que se pueda obtener un mejor rendimiento de los egresados y se identifiquen las necesidades de formación de otros sectores de la sociedad.
- La universidad puede potenciar su funcionamiento con dos sedes. Aunque esto implica costos considerables, la idea generalizada entre todos los actores del sistema es que la sede Santa Isabel tiene un legado histórico y afectivo muy grande por parte de la comunidad Unilibrista, razón por la cual venderla sería un error. A parte de la ampliación en cobertura, disponer de dos sedes reforzaría el reconocimiento de la institución y aumentaría el sentido de pertenencia, compromiso y motivación por parte de la comunidad.
- Como recomendación final, cabría señalar que el presente de la institución supone retos considerables, pero en general se apoya en el buen reconocimiento y sentido de pertenencia de su comunidad universitaria, lo cual representa una oportunidad para que los cambios, bien pensados y ejecutados en los momentos justos, puedan tener resultados satisfactorios y ayudar a que la Universidad Libre – Seccional Cali recorra un importante trecho entre su estado actual y el escenario apuesta.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA MEDINA, Amylkar David. El Negro Robles: Adalid de la democracia. En: Luis Antonio Robles. Sombra y Luz. Con la sombra en la epidermis y la luz en el alma. [aut. libro] UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Bogotá D.C. : Universidad del Rosario, 2010. p. 183 – 226. ISBN: 978-958-738148-1

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Cali en Cifras 2013. Departamento Administrativo de Planeación. [En línea] 2014. [Citado el: 07 de Agosto de 2015.] http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

———. Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990 - 2008. Departamento Administrativo de Planeación. [En línea] Cali: Centro de Investigaciones en Economía y Finanzas –CIENFI- (Universidad ICESI), 2009. [Citado el: 07 de Agosto de 2015.] http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Cuentas_Economicas_Santiago_Cali_1990_2008.pdf

ARCE NARVÁEZ, Gloria Cristina. Tras la huella de la Universidad Republicana y la Universidad Libre. En: Ingenio Libre. Septiembre, 2011. no 10. p. 165-202. ISSN: 1692-0767.

———. La Educación Privada en Colombia. En: Ingenio Libre. Septiembre, 2012. no 11. p. 39-49. ISSN: 1692-0767.

AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas. Primera Ed. México : Unión de Universidades de América Latina -UDUAL-, 2000. pág. 364. ISBN 978-968-680-219-1

BEHAR GUTIÉRREZ, Roberto. ¿Ser pilo paga? No nos confundamos. Agencia de noticias Univalle. [En línea] 11 de Febrero de 2015. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/ser-pilo-paga-no-nos-confundamos>.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE. En: Cuadernos de Administración. Julio - Diciembre, 2008. Vol 24. no 40. p. 117-140. ISSN: 2256-5078.

———. Escenarios de Futuro Incluyente al 2024 de la Universidad Libre - Seccional Cali. Estructura Organizacional de Transición Entre el Presente y el Futuro. Santiago de Cali: Equipo de Proyecto, 2015. p. 236.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 Ed. México: Pearson Educación, 2006. ISBN 970-26-0645-4.

BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. 3 Ed. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 2002. p. 413. ISBN: 958-9047-06-8

BRUNNER, José Joaquín. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. En: Revista de Educación, 2011. no. 355. p. 137-159. ISSN: 0034-592-X.

BRUNS, Bárbara, MINGAT, Alain y RAKOTOMALALA, Ramahatra. Achieving universal primary by 2015. A chance for every child. Washington, D.C.: The World Bank, 2003. ISBN 0-8213-5345-4.

CALI CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014. [En línea] Cali, 2015. [Citado el: Septiembre de 2015.]
http://media.wix.com/ugd/ba6905_906136a6aaca4cc59e683051c8d7ceff.pdf

CHILE, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA. Cuaderno 3: Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. [En Línea] Santiago de Chile: MIDEPLAN, 2005. p. 92. [Citado el: 29 de Febrero de 2016.]
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

CHOMSKY, Noam. The Purpose of Education. Learning Without Frontiers. [En línea] 1 de Febrero de 2012. [Citado el: 15 de Febrero de 2015.]
<http://www.learningwithoutfrontiers.com/2012/02/noam-chomsky-the-purpose-of-education/>.

COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía Turística: Valle del Cauca, Colombia. [En línea] Bogotá: Viceministerio de Turismo, 2011. [Citado el: 9 de Enero de 2016.]
<https://www.colombia.com/turismo/images/valle-del-cauca.pdf>

COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO. Diagnóstico Municipal - Cali. [En línea] Bogotá: Programa de Atención a Desplazados y Grupo Vulnerables, 2011. [Citado desde: Agosto de 2015.]

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/156-santiago-de-cali.html

COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estadísticas de Educación Superior. [En línea] Bogotá: Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014. [Citado desde: Noviembre de 2015.]

http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior_.pdf

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR -CESU-. Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. [ed.] Carlos Mario Lopera. 2014. pág. 206. ISBN: 978-958-691-668-4.

DIDRIKSSON TAKAYANAGUI, Axel. Tendencias de la Educacion Superior al Fin de Siglo: Escenarios de cambio. En: América Latina 2020, Escenarios, Alternativas, Estrategias. [aut. libro] LÓPEZ SEGRERA, Francisco y FILMUS, Daniel. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2000. p. 153 – 164. ISBN: 987-9164-43-1

GALLO SANABRIA, Iván Darío. Historia de la Educación Superior en Cúcuta. [En línea] Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2011. p. 98. [Citado el: 01 de Abril de 2015.]

<http://es.scribd.com/doc/165896665/Historia-de-La-Educacion-Superior-3-1-1>

GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. 2 ed. [En línea] París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007. p . 104. [Citado el: 14 de Febrero de 2016].

<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

———. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica. Barcelona: Marcombo, 1993. ISBN 84-267-0924-9

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. México: MCGRAW-HILL, 1997. ISBN 968-422-931-3.

JOYA JOYA, Claudia Patricia. Formulación de lineamientos prospectivos para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Orinoquia, al año 2021. Trabajo de Grado para Optar por el título de Magister en Administración. Arauca : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2014. pág. 312.

LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Escenarios Mundiales de la Educación Superior. Primera Ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO-, 2006. pág. 320. ISBN: 987-1183-61-5

MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006. pág. 204. ISBN: 92-1-322884-8

MEJÍA GUTIÉRREZ, Jaime. Educación laica y liberal en la construcción de las naciones, ideas e historia en América. El caso colombiano a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. En: Textos y Sentidos. Diciembre, 2011. no 04. p. 9-37. ISSN: 2215-8812.

———. Las ideas, los valores y los conocimientos de las élites republicanas que construyeron nación y fundaron la Universidad Libre y laica a comienzos del siglo XX en Colombia. En: Revista Praxis, 2008. vol. 4. no. 1. p. 1-23. ISSN: 2389-7856

MELO, Ligia Alba, RAMOS, Jorge Enrique y HERNÁNDEZ, Pedro Oswaldo. La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. [En línea] En: Borradores de Economía, 2014. No. 808. p 51. [Citado el: 15 de Noviembre de 2015.]

http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf

MESA AMPLIA NACIONAL ESTUDIANTIL -MANE-. Programa Mínimo del Movimiento Estudiantil Universitario Colombiano. [En Línea] 02 de octubre de 2011. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://manecolombia.blogspot.com.co/2011/10/programa-minimo-del-movimiento.html>

MIKLOS, Tomás. Planeación Prospectiva y Estratégica. En: Encuentro de Estudios Prospectivos (5: 3, 4 y 5 de diciembre de 2002: Guadalajara, México). [En línea] México: 2002. p. 119-127. [Citado el: 31 de Agosto de 2015.] http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/coleccion_america_latina/americalat/Americalat_capI_planeacion.pdf

MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva : Una estrategia para el diseño del futuro. México: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, 2007. pág. 204. ISBN: 978-968-18-3848-5

MOJICA SASTOQUE, Francisco José. El dilema entre pronosticar y construir el futuro. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 14. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.]

<http://www franciscomojica.com/articulos/pronconstrfut.pdf>

———. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 11. [Citado el: 15 de Febrero de 2016.]

<http://www franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>

———. La educación superior y el docente del futuro en América Latina. [En línea] Colombia: franciscomojica.com, 2008. p. 23. [Citado el: 29 de Febrero de 2016.]

<http://www franciscomojica.com/articulos/futuroedsupamericalat.pdf>

———. Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín al horizonte del año 2032. [En línea] Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, 2011. p. 67. [Citado el: 20 de Febrero de 2016.]

http://www.medellin.unal.edu.co/dirplanea/documentos/Estudio_Propectivo_2032_UN_Medell%C3%ADn.pdf

———. Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. En: Revista Med. Julio, 2006. Vol 14. no 1. p.122-131. ISSN: 0121-5256.

MORA RODRÍGUEZ, Jhon James. Análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana: Informe Ejecutivo. En: Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana. [aut. libro] Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Cali: Red ORMET, 2012. p. 34 – 52. ISBN: 978-958-8357-64-5.

OCAMPO LÓPEZ, Javier. Los Orígenes Oficiales de las Universidades Replublicanas en la Gran Colombia 1826-1830. En: Revista Historia de la Educación Colombiana, 2001. no 3 y 4. p. 27-44. ISSN: 0123-7756

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS -OCDE- Y BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Colombia 2012. Serie: Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación. 2012. p 352. ISBN: 978-92-64-18071-0.

PRIETO PULIDO, Pedro. Programa 'Ser Pilo' es un desastre. Oficina de Comunicaciones Universidad del Valle. [En línea] 03 de Febrero de 2015. [Citado el: 11 de Febrero de 2016.] <http://comunicaciones.univalle.edu.co/InformesPrensa/2015/febrero/OC-022-2015.html>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 22ª Edición. [En línea] Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001. [Citado desde: Octubre de 2014.] <http://lema.rae.es/drae/>

SOTO ARANGO, Diana. Aproximación Histórica a la Universidad Colombiana. En: Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 2005. Vol VII. p. 101-138. ISSN: 0122-7238.

TOBAR, Federico. Análisis de tendencias y construcción de escenarios. [En Línea]. Argentina: federicotobar.com.ar., 2006. p. 12. [Citado el : 01 de Marzo de 2016.] http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf3/Analisis.pdf

TÜNNERMAN BERNHEIM, Carlos. La declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: una lectura desde América Latina y el Caribe.. En: Educación superior y Sociedad. Diciembre, 1999. Vol 10. no 1. p. 7-34. ISSN: 0798-1228.

UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI. Historia. Universidad Libre - Seccional Cali. [En línea] 03 de Abril de 2014. [Citado el: 07 de Febrero de 2015.] <http://www.unilibrecali.edu.co/launiversidad/nuestra-universidad/historia.html>.

———. Boletín Estadístico 2014. [En línea] Cali: Dirección Seccional de Planeación, 2015., p. 84. [Citado el: 20 de Mayo de 2015.] <http://www.unilibrecali.edu.co/launiversidad/nuestra-universidad/historia.html>.

———. Informe de Autoevaluación Institucional. Cali : Universidad Libre, 2014. p. 349

UNIVERSIDAD LIBRE. Acuerdo No. 010 (11 de Diciembre de 2002). Por el cual se adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2002. no. 010. p. 22. [En línea] 11 de Diciembre de 2002. [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] <http://www.unilibresoc.edu.co/portal/images/pdf/acuerdos/acdo.%2010-02%20p.e.i.pdf>

———. Acuerdo No. 04 (6 de Octubre de 2014). Por el cual se actualiza el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Libre. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2014. no. 04. p. 46. [En línea] 06 de Octubre de 2014. [Citado el: 10 de Marzo de 2015.]

<http://www.unilibre.edu.co/images/pdf/pei22oct14.pdf>.

———. Acuerdo No. 01 (14 de Diciembre de 2005). Por el cual se adopta y se aprueba el Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2005-2014. Consiliatura Universidad Libre. Bogotá D.C., 2005. no. 01. p. 72. [En línea] 14 de Diciembre de 2005. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.]

<http://www.unilibresoc.edu.co/portal/images/pdf/acuerdos/acdo.%2001-05%20pidi.pdf>

———. Cátedra Unilibrista. Universidad Libre. [En línea] 2009. [Citado el: 07 de Marzo de 2015.]

<http://www.unilibre.edu.co/catedra/bibliografia>

ANEXOS

ANEXO A. Cuestionario Lluvia de Ideas

LLUVIA DE IDEAS



Respetados Señores:

Agradecemos su amable colaboración para el desarrollo del presente instrumento de trabajo, la lluvia de ideas que se realizará el día de hoy no les tomará más de 10 minutos y tiene como fin conocer sus apreciaciones con respecto a la siguiente pregunta:

¿Cuáles considera Usted son HOY los principales problemas, situaciones, políticas o aspectos de entorno, que afectan o benefician a la Universidad Libre – Seccional Cali?

Sin realizar análisis registre cada una de ellas a continuación:

ANEXO B. Cuestionario de Priorización y Tendencias



La Calidad académica
un compromiso institucional

ESCENARIOS DE FUTURO INCLUYENTE AL 2024 DE LA UNIVERSIDAD
LIBRE - SECCIONAL CALI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
TRANSICIÓN ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO

TALLER 2
LLUVIA DE IDEAS: PRIORIZACIÓN Y TENDENCIAS

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre: _____

Profesión: _____

Nivel de Formación: _____

Estamento¹ y/o Cargo: _____

E-mail: _____

Facultad: _____

Programa: _____

Respetado Participante:

La Universidad Libre – Seccional Cali adelanta un ejercicio de prospectiva para reflexionar sobre su futuro. Usted ha sido seleccionado para desarrollar el presente taller dada la importancia que tienen sus apreciaciones sobre el diseño del futuro de la Seccional, le agradecemos su valiosa participación.

Grupo Ejecutor del Proyecto

TALLER N° 2

PRIORIZACIÓN Y TENDENCIAS

Las siguientes ideas reflejan la problemática actual de la Universidad Libre – Seccional Cali, las cuales han sido identificadas por un grupo de actores de la Universidad: Directivos, Estudiantes, Profesores, Egresados y trabajadores.

Usted como actor de la Universidad Libre – Seccional Cali y preocupado por el futuro de la misma ¿Cómo considera el estado actual (hoy) de cada una de las situaciones, problemas, factores o condiciones, que impactan o inciden en el funcionamiento de la Universidad? Y, ¿Cómo percibe estas situaciones, problemas, factores o condiciones a futuro (mañana) en el horizonte del año 2024?

Por favor califique de 0 a 6 de acuerdo a la siguiente escala:

• Muy favorable – Muy atractiva – Muy Positiva	5
• Favorable – Atractiva – Positiva	4
• Entre positiva y negativa – Entre favorable y desfavorable	3
• Negativa – Desfavorable	2
• Muy negativa – Muy desfavorable	1
• No sabe – No responde	0

¹ Profesor, estudiante, Directivo, Trabajador y Egresados

ESTE FORMATO DEBE SER DILIGENCIADO POR EL ESTAMENTO
PROFESORES Y DIRECTIVOS

TALLER N° 2

ESTE FORMATO DEBE SER DILIGENCIADO POR EL ESTAMENTO
PROFESORES Y DIRECTIVOS

TALLER N° 2

Seguidamente se indagaba por las variables listadas en el punto 4.2.

ANEXO C. Solicitud de credenciales a la Universidad Libre – Seccional Cali para que permitiera desarrollar el ejercicio.

CARTA SOLICITUD CREDENCIALES PARA PERSONAL DE APOYO AL PROYECTO

Santiago de Cali, 19 de Noviembre 2014.

Señores
Universidad Libre Seccional Cali
Diagonal 37A Nro. 3 - 29 - Santa Isabel
Cali – Valle

Atención: Dr. Jorge Mercado e Ingeniero Harold Erazo

Por medio de la presente solicitamos la asignación de credenciales, cartas de presentación y permisos para el equipo de trabajo que se encargará de consolidar la información para el análisis de cargas de trabajo en la Universidad.

Estas personas son:

- Javier Solís, con cedula de ciudadanía No. 1112470743
- Paola Ruiz con cedula de ciudadanía No. 1151936266
- Angie Herrera No. 1.144.180.339
- Jhonatan Reyes con cedula de ciudadanía No. 1144049904
- Emilio Jose Corrales C. con cedula de ciudadanía No. 1143835635

Estas credenciales en el Marco del Proyecto "ESCENARIOS DE FUTURO INCLUYENTE AL 2024 DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - SECCIONAL CALI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TRANSICIÓN ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO".

De ustedes atentamente,



BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO
CONSULTOR ORGANIZACIONAL
CALLE 13E NO 66-69
CELULAR 3154947698
BENJABET@GMAIL.COM