



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

ACUERDO SUPERIOR 444 25 de julio de 2017

Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia, 2017-2027, "Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios".

El Consejo Superior Universitario, en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial de la consagrada en el literal d. del artículo 33 del Estatuto General de la Institución, y

CONSIDERANDO QUE:

1. Como lo consagra el artículo 22 del Estatuto General de la Institución, *"La Universidad se rige por un Plan de Desarrollo general diseñado para un periodo de tiempo variable y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica"*.
2. En armonía con lo dispuesto en el artículo 22 del Estatuto General y el artículo 5 del Acuerdo Superior 255 de 2003 -Reglamento de Planeación de la Universidad-, *"La Universidad se regirá por un plan de desarrollo que señalará las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional, de conformidad con las estrategias de planeación metropolitana, departamental y nacional, y con la misión, el objeto, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General"*.
3. En el Plan de Desarrollo Institucional, presentado por el Rector ante la Corporación y fruto de una construcción colectiva entre diferentes estamentos universitarios, se consignan las líneas estratégicas para guiar el desarrollo institucional en los próximos diez años y se precisan los alcances esperados.
4. El Plan de Desarrollo Institucional se concretará a través de planes de acción institucionales trienales, que corresponderán a cada periodo administrativo rectoral; ejecutados por las distintas dependencias académicas y administrativas, en los cuales se registrarán las metas, los programas, los proyectos y las propuestas de financiamiento para el trienio y para cada año.
5. Con el Plan de Desarrollo 2017-2027, la Universidad de Antioquia reafirma *su compromiso con el conocimiento, la formación integral, y la transformación de los territorios, contribuyendo a la equidad, la paz y la sostenibilidad ambiental*.



ACUERDA

ARTÍCULO ÚNICO. Adoptar el "Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia, 2017-2027, una Universidad innovadora para la transformación de los territorios".

MIGUEL ANTONIO YEPES PARRA
Presidente

DAVID HERNÁNDEZ GARCÍA
Secretario



PLAN DE
DESARROLLO
2017 2027

PLAN DE DESARROLLO 2017-2027

**Una universidad innovadora para la transformación de los
territorios**

Versión aprobada por el Consejo Superior Universitario

Acuerdo Superior 444 del 25 de julio de 2017

Rectoría

Julio de 2017



PLAN DE DESARROLLO 2017-2027

Una universidad innovadora para la transformación de los territorios

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. MARCO MISIONAL	5
1.1. Misión	5
1.2. Principios	6
1.3. Objetivos institucionales	10
2. METODOLOGÍA INTEGRADORA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL PLAN	12
3. ENFOQUES DEL PLAN	13
3.1. Enfoque participativo	14
3.2. Enfoque diferencial	16
3.3. Enfoque territorial	17
4. MARCO ESTRATÉGICO	20
4.1. Visión 2017-2027	20
4.2. Temas estratégicos	21
4.2.1. Tema estratégico 1: Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo	21
4.2.1.1. Objetivo estratégico 1	22
4.2.1.2. Objetivo estratégico 2	23
4.2.1.3. Objetivo estratégico 3	23
4.2.1.4. Objetivo estratégico 4	23
4.2.1.5. Objetivo estratégico 5	24
4.2.2. Tema estratégico 2: Ciclos de vida de la comunidad universitaria	25
4.2.2.1. Objetivo estratégico 1	27
4.2.2.2. Objetivo Estratégico 2	28
4.2.2.3. Objetivo estratégico 3	29
4.2.2.4. Objetivo estratégico 4	30
4.2.3. Tema estratégico 3: Democracia, gobierno universitario y convivencia	30



4.2.3.1. Objetivo estratégico 1	32
4.2.3.2. Objetivo estratégico 2	32
4.2.3.3. Objetivo estratégico 3	33
4.2.3.4. Objetivo estratégico 4	33
4.2.4. Tema estratégico 4: Gestión administrativa y del financiamiento	34
4.2.4.1. Objetivo estratégico 1	35
4.2.4.2. Objetivo estratégico 2	35
4.2.4.3. Objetivo estratégico 3	35
4.2.4.4. Objetivo estratégico 4	36
4.2.4.5. Objetivo estratégico 5	36
4.2.4.6. Objetivo estratégico 6	37
4.2.4.7. Objetivo estratégico 7	37
4.2.5. Tema estratégico 5: Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad	38
4.2.5.1. Objetivo estratégico 1	39
4.2.5.2. Objetivo estratégico 2	40
4.2.5.3. Objetivo estratégico 3	40
4.2.5.4. Objetivo estratégico 4	41
4.2.6. Tema estratégico 6: Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad	41
4.2.6.1. Objetivo estratégico 1	42
4.2.6.2. Objetivo estratégico 2	43
4.2.6.3. Objetivo estratégico 3	43
4.3. Metas globales del Plan por tema estratégico	44
REFERENCIAS	63



PRESENTACIÓN

El presente y el futuro de la Universidad de Antioquia obligan a reafirmar su carácter de institución pública de educación superior al servicio del avance del conocimiento y de la promoción de las culturas. La Alma Máter se proyecta internacionalmente y se compromete con la transformación de sí misma y de los territorios, contribuyendo a la equidad, la paz y la sostenibilidad ambiental.

Grandes son los retos globales que la Universidad afrontará en lo referente a la construcción de paz y a la inclusión, al fortalecimiento de la democracia, y al cuidado del ambiente y de la biodiversidad. Frente a estos desafíos en el próximo decenio, es esencial mantener la Universidad como patrimonio de la sociedad para garantizar el derecho a la educación superior y la autonomía universitaria. En concordancia con su función social, la Universidad renueva el compromiso con la generación de conocimiento y la formación integral de las personas.

La Universidad de Antioquia, como institución pública, debe velar siempre por la excelencia académica y la pertinencia de sus programas y proyectos misionales, así como la convivencia, los procesos administrativos, el desarrollo de sus sedes y la sostenibilidad financiera.

La apertura al cambio de paradigmas también será un reto para el avance de la Institución y su adecuación permanente a las exigencias de una sociedad dinámica. La disposición a los cambios sugiere un proceso de aprendizaje y transformación institucional desde todos los niveles y perspectivas, que requieren el compromiso y la corresponsabilidad de los diferentes actores universitarios.


Mauricio Alviár Ramírez

Rector



1. MARCO MISIONAL

La Universidad de Antioquia define su quehacer misional en el Estatuto General, Acuerdo Superior 001 de 1994, que se desarrolla a través de tres ejes misionales: docencia, investigación y extensión, además de principios y los objetivos institucionales.

1.1. Misión

La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la educación superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

La Universidad forma, en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

Como querer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, de docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de este con sus semejantes y con la naturaleza.

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de esta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficacia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas. (Universidad de Antioquia, 1994).



1.2. Principios

Artículo 4. Principios Generales. La Institución orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura y de ciencia que por su naturaleza tiene una especial responsabilidad con la sociedad, a la cual se debe; está atenta en su actividad a los patrones específicos y a las exigencias que nacen de cada campo del saber; se compromete en la búsqueda de nuevos conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico y en el marco de una concepción universal.

La Institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la expansión de las áreas de creación y disfrute de la cultura; la protección y el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética.

La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.

Artículo 5. Igualdad. La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierta a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.

Artículo 6. Responsabilidad Social. La Universidad, como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

Artículo 7. Autonomía. La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractuales, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno



de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política.

Artículo 8. Universalidad. La Institución, permeable a todas las manifestaciones del pensamiento, está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina, y en especial con universidades, institutos de investigación y entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

Artículo 9. Libertades de Cátedra y de Aprendizaje. El profesor tiene discrecionalidad para exponer sus conocimientos con sujeción a un contenido programático mínimo, aprobado para cada asignatura por la Facultad que la administra, y a principios éticos, científicos y pedagógicos. A su vez, el alumno puede controvertir dichas explicaciones con sujeción a los mismos principios, acceder a las fuentes de información disponibles y utilizarlas para la ampliación y profundización de sus conocimientos.

Artículo 10. Normatividad. Las normas internas que rigen la vida institucional definen el marco de condiciones para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad, e inducen la adhesión y el respeto del personal universitario. Tal normatividad genera derechos y responsabilidades y está encaminada a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la Institución.

Artículo 11. Convivencia. Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.

Artículo 12. Excelencia Académica. Los profesores y estudiantes de la Universidad realizan sus quehaceres con criterios de excelencia académica y científica, y buscan los más altos niveles del conocimiento. Este es el criterio rector de la vida universitaria y la función administrativa está al servicio de su fortalecimiento.

Artículo 13. Interdisciplinariedad. Las actividades académicas de investigación, de docencia y de extensión abordan problemas prácticos o teóricos en una perspectiva interdisciplinaria que propicia la aprehensión de la complejidad de los objetos, fenómenos o procesos, de sus relaciones e interacciones internas y externas, y promueve, desde cada disciplina o profesión, la cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.



Artículo 14. Investigación y Docencia. La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social. La investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.

La docencia, fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la Universidad. Por su carácter difusivo y formativo la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la Institución y a la sociedad.

Artículo 15. Extensión. La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquella; se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultorías, asesorías e interventorías, y de programas destinados a la difusión de las artes, los conocimientos y al intercambio de experiencias y de apoyo financiero a la tarea universitaria. Incluye los programas de educación permanente y demás actividades tendientes a procurar el bienestar general. Así la Institución cumple una de sus funciones principales; para ello, sus egresados, como expresión viva y actuante de la Universidad en la sociedad, juegan un papel central. La Universidad asimila las diversas producciones culturales y hace de las necesidades sociales objeto de la cátedra y de la investigación; la sociedad, a su vez, participa en la producción universitaria y se beneficia de ella.

Artículo 16. Autoevaluación. La autoevaluación, la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas universitarios, son tareas permanentes de la Universidad y parte del proceso de acreditación. La Institución acoge y participa en el Sistema Nacional de Acreditación.

Artículo 17. Cooperación Interinstitucional. La Universidad participa en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Universidades Estatales y de los Consejos Regionales de Educación Superior; estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la Educación Superior.



Artículo 18. Participación. Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.

Artículo 19. Asociación. La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad.

Artículo 20. Derecho Universitario de Petición. Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta, según las normas de la Institución y, en lo no previsto por ellas, según las disposiciones legales que regulan el derecho de petición.

Artículo 21. Debido Proceso. En la Institución se ejerce la función disciplinaria con aplicación de un debido proceso. En todo caso se tienen en cuenta los siguientes criterios: tipicidad de la falta, nocividad del hecho, legalidad, necesidad de la sanción y proporción entre ésta y la falta. Todos los actos proferidos en ejercicio de la potestad disciplinaria son actos administrativos.

Artículo 22. Planeación. La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

Artículo 23. Descentralización. La organización académico administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones en las Facultades, todo ello enmarcado en procesos de integración y colaboración entre éstas. Tal organización sirve de apoyo para el cumplimiento de los fines académicos de la Institución y la función administrativa se desarrolla con arreglo a los criterios de economía, celeridad, eficiencia, igualdad, imparcialidad, publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones.



Artículo 24. Regionalización. Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional: desarrolla el conocimiento y contribuye a la articulación de Antioquia con los procesos de construcción nacional y con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la cultura en los demás pueblos del mundo.

Artículo 25. Realidad Económica y Administrativa. Sin perjuicio de las obligaciones emanadas de la Ley, el logro de los objetivos de la Universidad y el cumplimiento de los compromisos definidos en este Estatuto se desarrollan en el marco de los principios rectores y de las prioridades y posibilidades económicas y administrativas.

Artículo 26. Prevalencia de los Principios. Los principios consignados en este Capítulo son normas rectoras para la interpretación y aplicación del presente Estatuto y de las demás disposiciones de la Universidad, y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna. (Universidad de Antioquia, 1994, Arts. 4-26)

1.3. Objetivos institucionales

Artículo 27. Objetivos. Son objetivos de la Universidad:

- a. Crear, desarrollar, conservar, transmitir y utilizar el conocimiento para solucionar con independencia los problemas y necesidades locales, regionales y nacionales.
- b. Formar integralmente a los estudiantes sobre bases científicas, éticas y humanísticas. Capacitarlos para el trabajo autónomo y en equipo, para el libre desarrollo de la personalidad, para cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas, artísticas y de servicio social que requieren la región y el país, y para liderar creativamente procesos de cambio.
- c. Desarrollar la sensibilidad hacia las artes y la cultura, y el aprecio por el trabajo y los valores históricos y sociales de la comunidad.
- d. Liderar el desarrollo científico, técnico, tecnológico, artístico, económico y político, y ser paradigma ético en la región y en el país.
- e. Cooperar con las otras instituciones educativas del país en el diagnóstico y mejoramiento de los procesos de investigación, de docencia y de extensión.
- f. Contribuir al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación, formales o no, mediante procesos de investigación, actualización y profesionalización.
- g. Apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades.



- h. Formar y consolidar comunidades académicas capaces de articularse con sus homólogos nacionales e internacionales.
- i. Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica.
- j. Promover el conocimiento, la investigación y la difusión del patrimonio cultural de la región y del país; y contribuir a su enriquecimiento, conservación y defensa.
- k. Propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales.
- l. Desarrollar e implantar métodos pedagógicos que fomenten el razonamiento, el pensamiento crítico y creativo, y que propicien hábitos de disciplina y de trabajo productivo.
- m. Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo de un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado.
- n. Evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas.
- o. Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional.
- p. Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.
- q. Difundir información científica, tecnológica, literaria y artística, mediante el uso de los distintos medios de comunicación. (Universidad de Antioquia, 1994, Art. 27).



2. METODOLOGÍA INTEGRADORA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL PLAN¹

Para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, la Universidad de Antioquia se comprometió con un ejercicio de direccionamiento estratégico realizado mediante procesos de construcción colectiva, con técnicas participativas, de interlocución y de planeación.

El equipo académico y técnico tomó como puntos de partida las tendencias de la educación superior en Colombia y en América Latina, el conocimiento y la experiencia de los diferentes actores universitarios, el análisis del estado actual de la gestión académica y administrativa de la Universidad, y la identificación de las principales variables internas y externas, así como tendencias del entorno que podrían incidir sobre el sector y la Institución en los próximos diez años de vigencia del Plan.

Con base en la información generada se definieron las Bases Estratégicas del Plan, entendidas como el consolidado de los diferentes enunciados de temas estratégicos que la comunidad universitaria propuso para el futuro de la Universidad. Allí se expusieron las diferentes ideas y aspiraciones y se identificaron las prioridades y orientaciones generales para el Plan de Desarrollo que el Consejo Superior Universitario ratificó en septiembre de 2016.

Posteriormente, para la formulación del Plan se estableció una metodología de planeación soportada en seis mesas de interlocución y acciones transversales de comunicación, activación y vinculación, devolución y retroalimentación, que permitieran a la Institución presentar propuestas estratégicas y diferenciadas para el Plan. El ejercicio de planeación dio como resultado las descripciones o declaraciones de los temas estratégicos del Plan, con sus objetivos estratégicos y sus lineamientos.

Adicionalmente, se elaboró un glosario en el que se explican los conceptos desde los cuales se logró la interlocución de los actores para construir colectivamente este Plan de Desarrollo, y en algunos casos se exponen los debates sobre conceptos que por su naturaleza continuarán en discusión².

¹ En este apartado se presenta una síntesis del proceso metodológico para la construcción colectiva del Plan. Para mayor información, consultar el documento completo *Metodología Plan de Desarrollo 2017-2027*.

² Las palabras marcadas con un asterisco tienen entrada en el glosario presentado al final de este documento. Un glosario más amplio estará disponible en: <http://www.udea.edu.co/plandedesarrollo>.



Durante esta construcción colectiva se abrió paso a la declaración de la visión universitaria, como máximo compromiso de la Institución con la sociedad en el próximo decenio. Dicha visión incorpora los asuntos claves que integran y articulan los seis temas estratégicos, e identifica los principales retos, valores diferenciales y principios institucionales. La articulación de los temas estratégicos y la declaración de la visión universitaria dieron lugar a este documento Plan de Desarrollo.

En el marco de los mecanismos de validación y aprobación establecidos normativamente, el documento estuvo sujeto a ajustes y aclaraciones por parte de los órganos de gobierno* universitarios hasta su aprobación final.

Paralelamente a este proceso de formulación y aprobación del Plan, se sistematizó la experiencia de planeación, con el fin de identificar acciones futuras que permitan a la Universidad mejorar los diferentes mecanismos de participación.

La formulación del Plan fue un ejercicio académico, formativo, político, participativo y técnico entre universitarios, que analizó el rol histórico, social y cultural que ha cumplido la Universidad en la sociedad y en el sistema educativo colombiano; rol que continuará en diferentes dimensiones y con alcance local, nacional e internacional.

Si bien la construcción colectiva es compleja, quienes participaron en los diferentes espacios y momentos de la elaboración de este Plan de Desarrollo Institucional (PDI) demostraron el compromiso, la pertenencia a la Institución y la preocupación genuina por su futuro. La pluralidad de posturas, experiencias y visiones sobre la Universidad se evidenció en acuerdos y disensos, lo que refleja la multiplicidad de campos de conocimiento, la diversidad sociocultural y el pluralismo político de los miembros de la comunidad universitaria. En consecuencia, la apertura a la construcción colectiva del Plan representó para la Universidad un reto histórico, académico y político.

3. ENFOQUES DEL PLAN

La Universidad es un espacio donde se genera y difunde conocimiento de maneras múltiples y diversas para la comprensión y solución de problemas científicos y sociales. Su quehacer se fundamenta en principios y valores inspirados en la excelencia, la ética de lo público y la corresponsabilidad*, entre otros, para contribuir al fortalecimiento de la democracia y a la inclusión en todos los ámbitos de su actuación. En este decenio, la Universidad abordará los temas estratégicos de su Plan de Desarrollo, desde tres enfoques: el *participativo*, el *diferencial* y el *territorial*, los cuales reflejan el compromiso



de la Universidad consigo misma y con la sociedad. Estos surgen del análisis de las intersecciones y relaciones entre los temas estratégicos, las maneras de abordar la función universitaria y los retos que la Universidad se propone. Los enfoques son marcos de actuación inspirados en convicciones y compromisos para este decenio, a saber: la Universidad debe fortalecer su democracia y aportar así a la paz y a la sociedad; comprende la existencia de desigualdades y discriminaciones y, por ello, será inclusiva, pluralista e intercultural; por último, reconoce que se sitúa y actúa en diferentes lugares, territorios y redes, y que su actuación debe ser dialógica con los territorios, a la vez que participa de manera crítica en las redes globales de la educación superior y del conocimiento.

La incorporación de estos enfoques en la vida universitaria hará parte de un proceso paulatino de comprensión, asimilación y transformación que la Universidad asume para su desarrollo de cara al 2027.

3.1. Enfoque participativo

Con el Plan de Desarrollo 2017-2027 la Universidad de Antioquia se compromete con un enfoque participativo para institucionalizar canales de comunicación, diálogo y deliberación entre los diferentes actores universitarios y sus propuestas sobre la labor universitaria. De esta manera, procura fortalecer la democracia universitaria*, reconociendo la importancia de la participación* para fortalecer la comunidad universitaria.

Con este enfoque, la Universidad se suma a los propósitos globales de afianzamiento de la democracia, en todos sus ámbitos de actuación, fortalece los principios y valores de la excelencia, la ética de lo público, el bien común y la corresponsabilidad.

La política se reconoce como un conjunto de instituciones y prácticas que ordenan la convivencia*. Se asume que la democracia se dinamiza con la pluralidad, la diversidad y el conflicto. Por un lado, convoca a los actores universitarios a reconocer que la vida en común siempre tiene una dimensión conflictiva; y que el reto y obligación política es contar con los mecanismos para afrontar las tensiones sin recurrir al uso de la violencia. Por el otro, se concentra en crear y fortalecer las condiciones y las instancias para la participación en el debate y en el fortalecimiento y cualificación de los procesos de toma de decisiones.



Este enfoque destaca el sentido de lo público o, mejor, de la necesidad de la polémica pública de las múltiples interpretaciones de las necesidades (Habermas, 1999). Exige la formación política y ciudadana de la comunidad universitaria para involucrarse activamente y cultivar la corresponsabilidad. Al mismo tiempo, apela al sentido de pertenencia, en tanto la participación debe posibilitar la identificación de los integrantes de la comunidad universitaria con el proyecto colectivo de Universidad.

La democracia representativa es una vía establecida normativamente en el ámbito de la toma de decisiones, y aun entendiendo sus limitaciones permite campos de interlocución para las demandas colectivas. Este mecanismo tiene la ventaja de que permite alcanzar acuerdos que, aunque provisionales, dinamizan la democracia. Por su parte, la deliberación debe seguir siendo uno de los mecanismos continuos para tratar asuntos de importancia estratégica para la Universidad, sin desconocer las discrepancias que dan cuenta de la crítica y la diversidad que la caracterizan.

A partir de este enfoque, la Universidad propiciará y permitirá la emergencia y puesta en común de puntos de vista divergentes y en conflicto en el espacio público, reconociendo y valorando la pluralidad. A la vez, asumirá un rol activo en diseñar e institucionalizar mecanismos para que el diálogo tenga su correlato en el fortalecimiento de la toma de decisiones por parte de los órganos estatutarios de gobierno* universitario; y así disminuir las limitaciones de los procesos tradicionales de representación, elección y consulta.

Este enfoque atiende a la comprensión amplia de la participación, propia de los procesos académicos y otras esferas de la vida universitaria, para mantener la deliberación en los espacios que los actores universitarios crean convenientes para ello. De esta forma, el diálogo se vuelve permanente, enriquece y fomenta una comunidad informada y en debate argumentado (Mouffe, 2003)³.

Con este enfoque se procura arraigar la participación en las fases de formulación de planes de acción, así como en su seguimiento y evaluación. Adicionalmente, la Universidad reconoce múltiples escalas en las que la comunidad universitaria participa en los asuntos estratégicos; y acoge creativamente las formas que toma la participación, así como su articulación con aquellas que se han hecho tradicionales y que forman parte de su vida política cotidiana.

³ Aunque existen diferencias entre Habermas y Mouffe con respecto a la posibilidad de lograr o no consensos, de cada posición se rescatan los siguientes elementos: del primero, su interés por el diálogo y la posibilidad de la comunicación como mecanismo para lograr acuerdos; y del segundo, el reconocimiento de las diferencias y la pluralidad como fundamentos inevitables de la democracia.



Asimismo, la Universidad hace explícita su responsabilidad con el reto de la construcción de paz*. De igual manera, asume la resolución no violenta de los conflictos mediante la participación en procesos de mediación en instancias de toma de decisiones y en los grandes debates en el espacio público, así como en la expresión de la equidad* cuando valora y reconoce la heterogeneidad de cosmovisiones de los actores universitarios.

Estos aspectos forman parte de lo que se pretende con la implementación del enfoque participativo en el Plan de Desarrollo 2017-2027 particularmente en los temas estratégicos 3 y 5. Se destaca la importancia la elaboración de rutas y protocolos para la convivencia y la resolución de conflictos, el acceso a la información, el control social, la veeduría ciudadana reglamentada y los procesos de rendición de cuentas.

3.2. Enfoque diferencial

En el Plan de Desarrollo 2017-2027, la Universidad de Antioquia se compromete con un enfoque diferencial que oriente su quehacer misional, y contribuya a renovar sus acciones para la inclusión, la equidad y la interculturalidad*. El enfoque diferencial busca rescatar la pluralidad de poblaciones que viven la Universidad, así como sus concepciones del saber, del conocimiento y de la sociedad.

El enfoque diferencial se sustenta en el reconocimiento que la diversidad* caracteriza a toda la comunidad universitaria y por ello se presentan constantes interacciones y controversias. Este enfoque retoma, del giro ontológico, el atributo político como imperativo de lo relacional. Por ello, se enfatiza en la voz de la heterogeneidad universitaria hacia la pluriversalidad*.

Durante la construcción colectiva de este Plan se han abordado aspectos como la equidad de género y las particularidades bio-psico-sociales, culturales, étnicas, territoriales, sexuales, económicas y etarias, estableciendo debates que implican: inclusión, ingreso o posición en la Universidad; permanencia y relaciones; formas de construcción y apropiación de los conocimientos; y uso y necesidades respecto del espacio, entre otros.

Con este enfoque, las políticas universitarias velarán por el reconocimiento, la protección y promoción de la diversidad cultural —o más bien ontológica, si se trata de múltiples realidades y no de una sola— y epistémica, favoreciendo diálogos interculturales dentro de la Universidad. De esta manera, la Universidad acatará la normatividad internacional, nacional y regional en torno a la educación inclusiva.



Por otro lado, la Universidad asume una perspectiva de género como parte integral de su quehacer, entendiendo que las condiciones de exclusión operan de manera diferenciada para hombres y mujeres. Asume también una comprensión amplia de la orientación sexual y la identidad de género, que supera las lecturas universales dicotómicas tradicionales y especialmente las inequidades existentes eliminando la violencia de género*.

La Universidad es un espacio educativo privilegiado, en el cual diferentes agentes sociales son partícipes y responsables en la construcción de sus proyectos académicos, laborales y vitales, en relación con la apropiación de conocimientos y experiencias transformadoras de su formación integral*. En esta relación resulta fundamental reconocer, promover y proteger la diversidad de sus trayectorias de vida y la necesidad de acompañamientos especiales —desde una perspectiva de derechos y deberes— para que la experiencia universitaria sea significativa y satisfactoria.

A través de este enfoque, la Universidad de Antioquia pública y humanista* se compromete con su diversidad; y establece garantías y reconocimientos a partir de políticas articuladas que asuman cuatro ejes de actuación: el acceso, las epistemologías, la convivencia y las propuestas de enseñanza-aprendizaje y acompañamiento.

3.3. Enfoque territorial

El Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2017-2027 se compromete con un enfoque territorial que oriente sus funciones misionales y contribuya a renovar las acciones de regionalización e internacionalización, al reconocer la interacción diferencial en los contextos geográficos en los que participa. Teniendo en cuenta la polisemia del concepto *territorio* en el ámbito académico y político, el Plan propone entenderlo desde una perspectiva multiescalar, crítica y reflexiva, que va más allá de su uso habitual.

El enfoque territorial entiende la relación entre la Universidad y los territorios en doble vía. Esto quiere decir que, sin sacrificar su singularidad, la Universidad construye la pertinencia de su actuación de forma cosmopolítica⁴; y teniendo en cuenta la

⁴ Se entiende aquí de manera diferente a la acepción clásica basada en el *a priori* de un único sistema universal de valoración, pero también de las recientes propuestas multiculturales que “integran” o suman las diferencias locales en una única condición global. En su lugar, aquí se entiende como un horizonte de posibilidad, como una apuesta para construir en el diálogo interdisciplinario y, más allá, intercultural. Hacia sistemas de conocimiento con pleno establecimiento de consensos y disensos para hacer frente a problemas y necesidades que no pueden reducirse a los ámbitos locales o nacionales, sino que ponen en riesgo la existencia planetaria. En esta perspectiva, un reto lo constituye el repensar las diferencias modernas entre



particularidad de los lugares, los territorios y las redes de las que hace parte, propone acciones concretas para mejorar las condiciones específicas de los territorios y, a la vez, incorpora las oportunidades que cada territorio le ofrece. Esta relación bidireccional situará la misión universitaria en diálogo con las necesidades y propuestas de la sociedad, conformando una trama tejida de conocimientos, acciones, prácticas y proyectos en diferentes escalas.

El enfoque territorial se deja interrogar por otras visiones políticas, simbólico-culturales y socio-económicas enunciadas desde diferentes territorios, e interactúa con ellas en las redes y relaciones específicas Universidad-territorios y entre las propias funciones universitarias (Piazzini, 2014). En síntesis, el enfoque articula elementos innovadores en la relación con las regiones y los demás espacios de acción de la Universidad.

Su primer rasgo invita a revisar una histórica y “natural” manera de hacer y concebir las prácticas universitarias en los procesos de producción del conocimiento científico y abre la vía *territorios-Universidad* para que fluyan la diversidad de epistemologías, el diálogo de saberes* y la interculturalidad, de tal manera que se produzcan nuevos cosmopolitismos y sentidos de lugar. Abrir esta vía constituye una forma renovada de pensar la Universidad en su relación con los lugares, los territorios y las redes.

La segunda característica del enfoque expresa y enseña que los lugares, territorios y redes no son escenarios ni contenedores donde la Universidad se inserta, actúa o transforma, sino que son producciones geohistóricas de las que forma parte la Universidad.

Lo anterior, conduce a repensar las estrategias de internacionalización y regionalización de la Universidad, para no reproducir esquemas de globalización —o regionalización— desiguales del trabajo intelectual que alimenten la “homogenización de los productos de conocimiento, poniendo en riesgo su pertinencia y aplicabilidad en relación con específicas poblaciones locales” (Piazzini, 2014, p. 29). Aquí interesa el tipo de relaciones interescales de conocimiento, en el que los espacios donde se presentan forman parte de este complejo relacional. Parafraseando a Massey (2012), son relaciones de interdependencia que vinculan la universidad con otros lugares.

La tercera característica de este enfoque es la incorporación explícita del valor de lo espacial en los procesos de generación, divulgación y apropiación de los conocimientos, y en las propuestas académicas (Piazzini, 2014). Relacionar los conocimientos locales con

saberes locales y conocimientos científicos, entre ciencias sociales o humanas y ciencias naturales y exactas, y, en general, la distinción entre naturaleza y sociedad (Beck, 2008; Ribeiro, 2011; Stengers, 2005).



procesos geopolíticos y geográficos a diferentes escalas no solo fortalece el conocimiento interesalar, sino que articula las sinergias locales a redes regionales e internacionales de conocimiento.

El cuarto rasgo del enfoque reconoce que la Universidad es parte activa de las dinámicas territoriales del país y de sus relaciones con el mundo; y en consecuencia, que debe actuar con responsabilidad apostando por la generación de conocimiento pertinente para resolver problemáticas y necesidades “propias” de los ámbitos locales y regionales. Asimismo, debe generar conocimiento según parámetros de excelencia conformados a partir del reconocimiento de diversas epistemologías y saberes. Esto contribuirá a cerrar la brecha de inequidad geográfica; a solucionar problemas del hábitat y del territorio; a valorar, preservar y salvaguardar el patrimonio* intelectual y cultural, y la biodiversidad; y a contribuir a la construcción de paz.



4. MARCO ESTRATÉGICO

Durante el proceso de formulación de este Plan, se advirtió la importancia de fortalecer un lenguaje humanista* y propio de la universidad pública para el próximo decenio. En este sentido, la Universidad debe establecer su propia medida en términos de excelencia, pertinencia*, corresponsabilidad, democracia*, diversidad*, inclusión, participación en la comprensión y resolución de los desafíos que enfrenta en los territorios. Con estos criterios debe plantearse cómo cumplir con la oferta de educación superior y con la generación y el fomento del conocimiento, de las culturas y de las artes. Y cómo dinamizar su transformación y la de la sociedad mediante la innovación*, la apropiación social de los conocimientos y el diálogo de saberes.

El marco estratégico se sustenta en el análisis de las tendencias y dinámicas del entorno proyectadas para los próximos diez años, así como en la lectura del estado actual de la Universidad en relación con los temas estratégicos, el cual se puede consultar en el *Diagnóstico PDI 2017-2027*.

Este plan pretende satisfacer los compromisos de la Universidad con la sociedad de dos formas complementarias; de una parte, con la confección de temas estratégicos para el periodo, que se desglosan en objetivos, cuyo cumplimiento debe ser similar a lo expresado en los lineamientos (estados de logro); de otra, con el establecimiento de metas generales a alcanzar a 2027, concretas y puntuales.

A continuación se presentan la visión de la Universidad para los próximos diez años y los temas estratégicos con sus respectivos componentes.

4.1. Visión 2017-2027

En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.



4.2. Temas estratégicos

Se presentan los seis temas estratégicos con sus objetivos y lineamientos. Los dos primeros temas dan cuenta de lo misional y del quehacer universitario: Formación integral de ciudadanos; Ciclos de vida. Los temas tres y cuatro abordan la gobernabilidad institucional y el soporte de lo misional: Gobierno, democracia y convivencia; Gestión administrativa y del financiamiento. Los temas cinco y seis responden a los desafíos del entorno: Construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad; Gestión del ambiente y la biodiversidad.

4.2.1. Tema estratégico 1: Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo

Una universidad humanista, de investigación e innovadora, conectada con el mundo y comprometida con la transformación de sí misma y de la sociedad.

La formación integral de ciudadanos recoge propósitos alrededor de la misión universitaria, la internacionalización y la perspectiva de Universidad-territorios, en respuesta al compromiso universitario con el conocimiento, la cultura, las artes y la transformación social; asume estos propósitos mediante el desarrollo y la articulación de los ejes misionales en todas sus sedes y seccionales, de acuerdo con el Estatuto General de la Universidad, el cual señala que “la investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr los objetivos institucionales” (Universidad de Antioquia, 1994, Art. 14).

Para 2027, la Universidad de Antioquia articula la docencia, la investigación y la extensión como propuesta académica fundamentada en principios de excelencia, flexibilidad*, integralidad, pertinencia e interdisciplinariedad, para el desarrollo de las ciencias, los patrimonios, las culturas y las artes, y para su propia transformación y la de la sociedad.

Con sus procesos misionales articulados, la Universidad establece una estrecha relación con la sociedad al construir comunidades académicas autónomas según las singularidades de los territorios, contribuyendo así con la paz, la democracia, la equidad y el cuidado del ambiente y la biodiversidad.

Dentro del ámbito regional y nacional, la Universidad es reconocida como proyecto cultural y científico de la sociedad, condición que debe mantenerse a partir del fomento



de la interculturalidad y del plurilingüismo, de las manifestaciones artísticas y de la pluriculturalidad, así como de la gestión y protección de sus patrimonios.

La Universidad se constituye en un destino y referente académico por su reconocimiento nacional e internacional, su participación estratégica en redes de conocimiento y formación, y sus procesos de difusión, divulgación y apropiación social del conocimiento⁵.

4.2.1.1. Objetivo estratégico 1

Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Formación integral y humanista comprometida con la construcción de paz, la democracia, la justicia social, el bienestar y la responsabilidad con el ambiente y la biodiversidad.
2. Políticas curriculares, con didácticas y pedagogías actualizadas, que atiendan al principio de excelencia académica a través del desarrollo de las disciplinas y las profesiones, la integración de saberes, la solución de problemas y la integración de los egresados a la sociedad.
3. Programas de posgrado y pregrado que interroguen problemas globales y locales, así como disciplinares.
4. Cobertura de posgrados aumentada con criterios de excelencia académica.
5. Comunidades académicas consolidadas para, desde y con los territorios.
6. Procesos de internacionalización implementados con una visión geopolítica, que conecten la Universidad con el mundo y le permitan posicionarse como destino y referente académico.
7. Procesos de autoevaluación instaurados como cultura universitaria, con planes de mejoramiento en los procesos académicos.

⁵ Se retoma la definición de Colciencias, 2010.



4.2.1.2. Objetivo estratégico 2

Fortalecer todas las expresiones de las artes y las culturas, que posicionen a la Universidad como referente humanista y cultural para el encuentro y el intercambio de la comunidad universitaria y la sociedad.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Políticas y estrategias de cultura, implementadas.
2. Acciones artísticas y culturales integradas en el desarrollo de las funciones misionales.
3. Estrategias realizadas para la creación e investigación artística y cultural.
4. Actividades interculturales desarrolladas en los territorios.

4.2.1.3. Objetivo estratégico 3

Potenciar sus patrimonios en función del desarrollo científico y cultural de la sociedad, en los territorios.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Investigación desarrollada sobre patrimonios.
2. Política orgánica de los patrimonios universitarios, implementada.
3. Patrimonios conservados, documentados, registrados, divulgados y visibilizados.
4. Estrategias para la apropiación de los patrimonios, desarrolladas en sintonía con la diversidad territorial.

4.2.1.4. Objetivo estratégico 4

Fomentar el avance y la diversidad en la generación, aplicación y apropiación del conocimiento.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Política implementada para el reconocimiento de las diferentes formas organizativas de producción de conocimiento.
2. Estrategias para la generación de conocimiento, diversificadas mediante la interculturalidad y el diálogo de saberes.
3. Productos de conocimiento reconocidos y valorados de acuerdo con las singularidades disciplinares, contextuales y epistemológicas.



4. Estrategias instauradas para el fomento de redes de investigación interdisciplinarias, transdisciplinarias e interculturales.
5. Política y estrategias de la ciencia abierta*, implementadas en equilibrio con los criterios de propiedad intelectual respecto de publicaciones, datos, metodologías, métricas y herramientas.
6. Estrategias desarrolladas para la apropiación social del conocimiento, y el diálogo de saberes.
7. Procesos implementados de difusión, divulgación y visibilización del conocimiento.

4.2.1.5. Objetivo estratégico 5

Fomentar la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la Universidad y de los territorios.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Relación fortalecida de la Universidad con la sociedad para el mejoramiento de las condiciones de vida en el marco de un enfoque territorial.
2. Prácticas de cocreación, colaboración y coproducción del conocimiento, promovidas a partir de la interrelación con la sociedad, las empresas y el estado
3. Nuevos proyectos y productos de innovación, desarrollados a partir de resultados de procesos de investigación y docencia.
4. Estrategias desarrolladas de emprendimiento basado en conocimiento.
5. Procesos de participación de la Universidad en el ciclo de las políticas públicas, implementados en función del desarrollo y fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación.



4.2.2. Tema estratégico 2: Ciclos de vida de la comunidad universitaria

Encuentro de proyectos de vida y diálogos de saberes.

La Universidad de Antioquia, en tanto institución pública regida por principios de excelencia académica, equidad e igualdad que favorecen las condiciones dignas y la construcción de comunidad universitaria, se compromete con la promoción y el desarrollo de los ciclos de vida de los estudiantes, los profesores y los servidores administrativos, además del relacionamiento y acompañamiento con los egresados y los jubilados. Compromiso que está fundamentado en el reconocimiento y en la protección de la diversidad poblacional de cada estamento, y que propende por fortalecer diálogos interculturales, pluriversales y plurilingües* con los diversos saberes de la comunidad universitaria.

Para ello dispondrá de estrategias y de acompañamientos diferenciales⁶ y localizados territorialmente, que tienen como propósito armonizar los proyectos de vida de los estamentos con las funciones misionales de la Institución, con la finalidad de fomentar el desarrollo individual y colectivo, el acompañamiento a la experiencia universitaria y la responsabilidad compartida⁷.

En este tema estratégico, la Universidad comprende los diferentes momentos de la comunidad como ciclos articulados, entrelazados y complementarios: por un lado, el ciclo de vida* estudiantil correspondiente al acceso a la educación superior de los aspirantes, la permanencia de los estudiantes y la preparación para el egreso y la interrelación con los egresados; y por el otro, los ciclos de vida profesoral y de los empleados administrativos concernientes a la vinculación y contratación, el desarrollo y la permanencia, y el acompañamiento al retiro laboral y la interrelación con los jubilados y pensionados.

⁶ Por *diferenciales* se deben entender los enfoques diferenciales que enmarcan la ejecución de este Plan de Desarrollo Institucional.

⁷ El tema de responsabilidad compartida está definido en el Estatuto General de la Universidad de la siguiente forma: "Cada uno de los miembros del personal universitario, en el ejercicio de su función educativa, es sujeto responsable de su propio bienestar y punto de partida para que se difunda a su alrededor; el proceso dinámico que de ahí se genera, propicia interacciones en múltiples direcciones y en diversos campos posibles en la universidad, lo que ha de revertir en beneficios para un bienestar pleno e integral" (Universidad de Antioquia, 1994, p. 38).



En este sentido, en el ciclo de vida estudiantil, la Institución fortalecerá la articulación⁸ con los niveles de educación precedente para mejorar las condiciones de acceso. Contribuirá en la integración a la vida universitaria, la formación integral, las estrategias de acompañamiento para la permanencia, y el desarrollo de potencialidades académicas, científicas, epistemológicas, culturales, éticas, estéticas, deportivas, sociales y ambientales de los estudiantes, con el propósito de consolidar las capacidades del profesional para afrontar el ámbito laboral con responsabilidad social.

Igualmente, la Institución consolidará las relaciones con los egresados, con el propósito de construir sólidos vínculos que propicien la ampliación de sus conocimientos, la participación activa y el aprovechamiento de sus aportes en el quehacer universitario.

En el ciclo de vida profesoral, la Universidad mejorará los procesos de vinculación y contratación de los profesores incluyendo la ampliación de la planta profesoral de tiempo completo; y fomentará la permanencia profesoral con estímulos en las diferentes funciones misionales con el fortalecimiento de las condiciones académicas, sociales, políticas y culturales, y con el aumento en la participación de redes de conocimiento y comunidades académicas.

En el ciclo de vida de los empleados administrativos, la Institución desarrollará procesos de vinculación dinámicos y ágiles, con miras a responder a las necesidades institucionales; también mejorará la asignación y distribución de la planta de cargos administrativos; a su vez, fomentará el talento humano acorde con las condiciones normativas, sociales y culturales enfocadas en las competencias del ser, el saber y el hacer en la gestión administrativa, y en el reconocimiento de los logros personales, académicos y profesionales.

En ambos ciclos, la Universidad preparará y acompañará a los profesores y a los servidores administrativos para el retiro laboral y la jubilación, y fortalecerá los procesos de integración de sus servidores jubilados en los procesos de la vida universitaria.

Finalmente, la Universidad consolidará procesos de gestión del conocimiento que valoren los saberes personales e institucionales, y reconozcan la importancia del encuentro y el diálogo de saberes entre los diferentes estamentos, como fundamento para la construcción de la comunidad universitaria.

⁸ El propósito de esta articulación será mejorar la calidad académica institucional e individual, así como las potencialidades y capacidades de los aspirantes, que permitan un mejor aprovechamiento de la experiencia universitaria.



4.2.2.1. Objetivo estratégico 1

Contribuir a la formación integral de los estudiantes como aporte de la Universidad a la sociedad.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Estrategias caracterizadas y consolidadas de articulación con los niveles de educación precedente, hacia la mejora de la calidad académica
2. Estrategias complementarias y condiciones, fortalecidas para el desarrollo de potencialidades académicas, científicas, epistemológicas, culturales, éticas, estéticas, deportivas, sociales, ciudadanas y proambientales de los estudiantes, en el marco de lo colectivo y la corresponsabilidad.
3. Estrategias de acompañamiento específico, atención especializada, reconocimiento, protección y promoción de la diversidad, desarrolladas hacia la integración de los estudiantes para su buen vivir*.
4. Estrategias interculturales, pluriversales y plurilingües, implementadas con enfoque territorial en la formación de estudiantes de pregrado y posgrado.
5. Prácticas consolidadas de eliminación de barreras comunicativas, tecnológicas, actitudinales, administrativas y académicas que afrontan los estudiantes vulnerables, especialmente los priorizados por los lineamientos de educación superior inclusiva⁹, en sus procesos de aprendizaje y en su participación durante el ciclo de vida universitaria.
6. Sistema implementado de caracterización, seguimiento, evaluación a la trayectoria y reconocimiento del desempeño de los estudiantes durante su ciclo de vida universitaria.
7. Procesos consolidados de preparación de los estudiantes para el egreso y el ejercicio profesional con responsabilidad social.

⁹ El Ministerio de Educación (2013) prioriza unos grupos en tanto identifica que “son más proclives a ser excluidos del sistema educativo” según determinadas circunstancias que afectan los procesos de aprendizaje. Estos grupos priorizados y que deben ser prioritarios para la Universidad, son: 1) personas con discapacidad y con capacidades o talentos excepcionales, 2) grupos étnicos, 3) población víctima del conflicto armado en Colombia y 4) población habitante de frontera.



4.2.2.2. Objetivo Estratégico 2

Fortalecer la formación integral de los profesores hacia la construcción de comunidad universitaria.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Procesos mejorados de vinculación planificada en correspondencia con las necesidades misionales y con el carácter formativo y humano de los profesores, bajo principios de equidad, igualdad y trabajo digno.
2. Procesos fortalecidos para la integración de los profesores a la vida universitaria.
3. Estrategias y condiciones académicas, sociales y culturales, fortalecidas para el desarrollo de las actividades profesoras enmarcadas en la práctica permanente del cuidado individual y colectivo, de la Institución y de los bienes públicos.
4. Prácticas consolidadas de eliminación de barreras comunicativas, tecnológicas, actitudinales, administrativas y académicas, que afrontan los profesores vulnerables, especialmente con discapacidad, durante su ciclo de vida universitaria.
5. Prácticas inclusivas e interculturales consolidadas de cualificación docente, enfocadas al reconocimiento de comportamientos proambientales y de las distintas expresiones de la diversidad, la diferencia epistémica y la pluralidad, presentes en la comunidad universitaria.
6. Procesos mejorados de reconocimiento y asignación de estímulos con principios de equidad para los profesores en sus diferentes funciones.
7. Comunidades académicas y redes de conocimiento consolidadas para el desarrollo del ejercicio profesoral tanto en el ámbito nacional como internacional.
8. Prácticas de gestión de conocimiento incorporadas en la cultura universitaria, que permitan la identificación, la sistematización, la conservación y la difusión de los saberes propios del ejercicio profesoral en los procesos institucionales.
9. Procesos mejorados de acompañamiento y preparación para el retiro laboral, que cultiven el desarrollo intelectual, físico y psicoafectivo de los profesores.



4.2.2.3. Objetivo estratégico 3

Fortalecer la formación integral del personal administrativo hacia la construcción de comunidad universitaria.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Procesos consolidados de vinculación planificados, dinámicos y ágiles de los servidores administrativos, que respondan a las necesidades institucionales bajo principios de equidad, igualdad y trabajo digno.
2. Estrategias para el desarrollo de las competencias del ser, el saber y el hacer en la gestión administrativa, en concordancia con las necesidades de bienestar y las condiciones normativas académicas, sociales y culturales, y enmarcadas en el trabajo en equipo, apertura al cambio, el sentido de lo colectivo y la corresponsabilidad.
3. Prácticas inclusivas e interculturales consolidadas de cualificación de los servidores administrativos, enfocadas al reconocimiento de comportamientos proambientales y de las distintas expresiones de la diversidad, la diferencia epistémica y la pluralidad, presentes en la comunidad universitaria.
4. Prácticas consolidadas de eliminación de barreras comunicativas, tecnológicas, actitudinales, administrativas y académicas que afronten los servidores administrativos vulnerables, especialmente aquellos con discapacidad, en su participación durante su ciclo de vida universitaria.
5. Procesos mejorados de reconocimiento de logros personales, académicos y profesionales de los servidores administrativos.
6. Prácticas de gestión de conocimiento incorporadas en la cultura universitaria que permitan la identificación, la sistematización, la conservación y la difusión de los saberes propios de la gestión administrativa en los procesos institucionales.
7. Procesos mejorados de acompañamiento y preparación para el retiro laboral que cultiven el desarrollo intelectual, físico y psicoafectivo de los empleados administrativos.



4.2.2.4. Objetivo estratégico 4

Consolidar los vínculos de egresados, jubilados y pensionados con la vida universitaria.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Procesos de generación de conocimientos, habilidades y destrezas, implementados para la proyección laboral y social de los egresados.
2. Estrategias consolidadas para la articulación de los egresados a la vida universitaria.
3. Estrategias fortalecidas de articulación de los profesores y los empleados administrativos jubilados y pensionados en los procesos académicos, administrativos y culturales de la comunidad universitaria.

4.2.3. Tema estratégico 3: Democracia, gobierno universitario y convivencia

Una universidad democrática, transparente y abierta a la sociedad.

Este tema hace referencia a la Universidad como espacio donde confluyen diferentes sujetos en un ambiente de pluralismo y valoración de la diversidad*. Por lo tanto, se refiere a la necesidad del diálogo racional y la controversia argumentada como criterios éticos para construir convivencia universitaria y para dirimir los conflictos. Estas propuestas tienen como fin consolidar un gobierno universitario que ejerza la autonomía universitaria, pero atendiendo al cumplimiento de la normativa nacional como institución de educación superior, que propicie la participación de los actores para enriquecer el proceso de toma de decisiones y que anime el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria.

Considera generar el ambiente interno que garantice el cumplimiento de sus principios misionales, a partir del mejoramiento de la convivencia entre los actores que conforman la comunidad universitaria y de los procesos de gobierno y toma de decisiones; pero también, de que estas condiciones tengan proyección en la formación integral de sujetos políticos y en la responsabilidad de la Universidad como referente en la construcción de una sociedad participativa, pluralista y democrática, y se conecta con la necesidad de consolidar un ambiente interno de convivencia que irradie hacia la sociedad.

Se vincula con las siguientes acciones específicas: el fortalecimiento de los espacios, los mecanismos y las condiciones para la formación política de los actores universitarios; la



PLAN DE DESARROLLO 2017 2027

construcción de la democracia; la promoción de la participación para el enriquecimiento de los procesos de toma de decisiones de los órganos de gobierno universitarios; la consolidación de las iniciativas de control ciudadano; y la tramitación de los conflictos y las tensiones que surjan de la convivencia en los campus.

Con base en lo anterior, la Universidad de Antioquia deberá trabajar en la construcción permanente de un espacio público de reflexión, deliberación, participación y convivencia pacífica. La naturaleza pública de la Universidad y su autonomía serán las bases de una cultura política democrática que se identifica con el pluralismo, la diversidad, la equidad, la responsabilidad social y la transparencia; cultura en la cual se afirma la legitimidad de base y el reconocimiento institucional de las organizaciones y colectivos universitarios como actores permanentes, deliberativos y proactivos.

La Universidad tendrá programas permanentes de formación política y ciudadana, mecanismos de resolución alternativa de conflictos, y espacios de concertación y deliberación entre los diferentes actores universitarios. La consulta a la comunidad universitaria será reglamentada como un mecanismo de participación en el caso de la reforma a los reglamentos y estatutos, y de la elección de los miembros que conforman los órganos de gobierno. En la estructura y composición de los órganos de gobierno se reconocerá la equidad de género, y la representación democrática de los estamentos. Las autoridades universitarias de gobierno promoverán el ejercicio del control y establecerán rutas y mecanismos de rendición de cuentas periódica y públicamente de acuerdo con la función institucional, promoviendo así el ejercicio autocrítico y la retroalimentación de la comunidad universitaria y de la sociedad.

Las personas que habitan o visitan la Universidad comprenderán la utilidad práctica de las reglas de convivencia universitaria, defenderán el valor de un espacio común y compartido, y aceptarán la responsabilidad que implica el ejercicio de derechos, deberes y libertades. Las autoridades universitarias velarán por la seguridad e integridad de la comunidad universitaria y, conforme a principios de autorregulación*, corresponsabilidad y protección de los derechos humanos, coordinarán con las autoridades externas el tratamiento de la ilegalidad en los espacios universitarios.



4.2.3.1. Objetivo estratégico 1

Implementar procesos de formación ciudadana en la construcción de una cultura política democrática, que guíen la reflexión y actuación de los integrantes de la comunidad universitaria.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Política de formación ciudadana implementada para todos los estamentos de la Universidad, que cualifica el ejercicio de la participación y la cultura política democrática de los universitarios.
2. Mecanismos, instancias y espacios permanentes de participación, deliberación y concertación política entre los actores universitarios.
3. Reconocimiento y legitimidad de las organizaciones y colectivos universitarios ante el gobierno universitario y sus bases de origen, siempre y cuando actúen dentro del marco de la Constitución, la Ley y las normas universitarias.

4.2.3.2. Objetivo estratégico 2

Fomentar la democracia en el gobierno universitario y los mecanismos de participación, de modo que la comunidad universitaria fortalezca los procesos de toma de decisiones.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Mecanismos de participación y canales de diálogo establecidos para el fortalecimiento de la toma de decisiones.
2. Consultas reglamentadas que incidan efectivamente en la reforma de los estatutos y reglamentos referidos a los estamentos y en la elección de sus representantes a los órganos de gobierno.
3. Normativa institucional simplificada, actualizada y publicitada, que permita acceder fácilmente a sus contenidos, esté acorde con las transformaciones de la educación superior, y se ajuste a las condiciones y particularidades institucionales en su construcción y aplicación.
4. Órganos de gobierno y representaciones con reglamentos internos ajustados, que definan los principios de consecutividad, identidad y conexidad para el trámite de proyectos normativos, y las materias sobre las cuales rigen procedimientos, quórums o mayorías especiales.



4.2.3.3. Objetivo estratégico 3

Garantizar el ejercicio del control sobre las actuaciones de los órganos de gobierno y las autoridades universitarias, que asegure la transparencia de su gestión.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Mecanismos y espacios fortalecidos de control a las actuaciones de las autoridades y sus órganos de gobierno en todos los niveles de decisión administrativa y académica.
2. Política institucional de transparencia, desarrollada en el gobierno universitario, que garantice el acceso ágil y oportuno a la información relevante para la comunidad universitaria y la sociedad.
3. Rendición pública y periódica de cuentas ajustada a la función institucional y a la gestión, que fomente el ejercicio autocrítico y la retroalimentación de la comunidad universitaria y de la sociedad.

4.2.3.4. Objetivo estratégico 4

Fortalecer los campus como espacios públicos adecuados para la comunidad universitaria y la sociedad, que garanticen la convivencia entre quienes los habitan y los visitan respetando su destinación para las actividades misionales.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Estrategias desarrolladas de prevención, promoción, atención y seguimiento a la convivencia, que partan de la capacidad de autorregulación de los actores y del cumplimiento de deberes y responsabilidades.
2. Sistema de resolución de conflictos implementado, que contemple fases previas de mediación y medidas alternativas sancionatorias.
3. Coordinación con autoridades externas en el tratamiento de la ilegalidad en los campus, que garanticen el respeto a los derechos humanos de la comunidad y la continuidad de las actividades universitarias.
4. Campus consolidados como espacios de participación y de construcción de comunidad universitaria.
5. Política de espacios públicos de los campus implementada dentro del marco normativo y respetando siempre la misión de la Universidad.



4.2.4. Tema estratégico 4: Gestión administrativa y del financiamiento

Una gestión integrada que transforma.

La gestión administrativa y del financiamiento es un proceso transversal a todas las dependencias e instancias universitarias; y es responsable de brindar orientación y soporte técnico, operacional y de recursos a las funciones misionales y demás funciones de la Institución.

Hacia 2027, la gestión administrativa y del financiamiento transformará la Universidad a partir del desarrollo de capacidades para el aprendizaje, la innovación y la autogestión organizacionales, que le permitan la modernización y flexibilización de sus procesos, estructuras y recursos.

La Universidad contará con una gestión integral, colaborativa y sostenible, que contribuya con el direccionamiento y soporte institucionales en el marco de principios de transparencia, eficiencia y eficacia. Fortalecerá las capacidades para la anticipación y orientación estratégicas en las dinámicas internas y del entorno, que le permitan influir de manera conveniente sobre sus trayectorias y posibles desenlaces. Implementará esquemas de organización y operación que descentralicen, desconcentren y flexibilicen procesos, estructuras y recursos en los diferentes niveles, instancias y ámbitos geográficos, en concordancia con las propuestas académicas institucionales y la visión. Dispondrá de activos de infraestructura física, social y ambientalmente responsables, tecnologías informáticas de última generación y sistemas integrados de comunicación adecuados para una universidad pública de excelencia. Y contará con políticas y sistemas de gestión de conocimiento que le permitan proteger y difundir su patrimonio intelectual, aprender de sí misma y aprovechar el conocimiento para la formación de la comunidad universitaria y otros actores externos.

En la gestión del financiamiento, la Universidad definirá e implementará directrices y criterios que permitan la consecución de mayores recursos financieros y la administración responsable de los mismos, tanto para inversión como para la sostenibilidad, sin afectación de la naturaleza y la misión universitarias. De igual manera, establecerá relaciones de mutuo beneficio con instituciones y organizaciones públicas y privadas, en los ámbitos local, nacional e internacional para la gestión de recursos financieros que soporten su labor misional; y que la potencien para cumplir de mejor manera con sus cometidos frente a la sociedad y, en particular, a los diversos territorios en los que actúa.



4.2.4.1. Objetivo estratégico 1

Desarrollar capacidades para la anticipación, orientación y evaluación institucionales, que le permitan a la Universidad la toma estratégica de decisiones frente a su presencia y relación con el entorno.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Modelo de gestión integral implementado para el direccionamiento y la evaluación institucional.
2. Procesos incorporados para el análisis estratégico del entorno.
3. Capacidades instaladas para el direccionamiento estratégico de la Institución.
4. Capacidades para la gestión de riesgos, implementadas e integradas al direccionamiento estratégico.

4.2.4.2. Objetivo estratégico 2

Desarrollar capacidades para el aprendizaje e innovación que permitan a la Universidad mejorar y transformar sus procesos y prácticas.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Sistema de gestión del conocimiento implementado para la Universidad.
2. Sistema de innovación implementado para la gestión administrativa y del financiamiento.
3. Capacidades instaladas para el aprendizaje y la innovación universitaria.

4.2.4.3. Objetivo estratégico 3

Consolidar la descentralización y desconcentración de estructuras, procesos y recursos, que le permitan a la Universidad la flexibilización y la sostenibilidad de la operación interna, y la mejora de la proyección y autonomía en los territorios en los que tiene presencia.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Procesos académicos y administrativos descentralizados en seccionales y sedes, con autonomía, de acuerdo con las particularidades de los territorios y las capacidades institucionales.



2. Procesos de la administración central desconcentrados.
3. Enfoque implementado de trabajo por procesos y por proyectos.
4. Estructuras académico-administrativas flexibles para el desarrollo misional en correspondencia con la integración de saberes y la gestión del conocimiento.
5. Capacidades instaladas para la alineación, coordinación y colaboración en y entre unidades académicas y administrativas.

4.2.4.4. Objetivo estratégico 4

Disponer de un sistema integral de comunicaciones que favorezca el relacionamiento de la Universidad con la comunidad interna y externa, que visibilice su quehacer académico, científico, social y cultural.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Sistema de comunicaciones institucional integrado.
2. Mecanismos de comunicación e información institucional accesibles a todos los públicos, desarrollados con estándares de calidad, pertinencia y oportunidad.
3. Estrategias integrales instauradas para la proyección y posicionamiento institucionales.

4.2.4.5. Objetivo estratégico 5

Disponer de tecnologías informáticas integradas para el direccionamiento y soporte de los procesos académicos y administrativos de la Institución de manera eficiente.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Infraestructura tecnológica y sistemas de información integrados, planificados y administrados bajo condiciones de seguridad, gobernabilidad y usabilidad e incorporados estratégicamente a las necesidades de la Universidad
2. Estrategias implementadas de gobierno en línea y de accesibilidad a la información dirigidas a los públicos internos y externos.
3. Estrategias de desarrollo de la tecnología informática acordes con las propuestas académicas y los procesos administrativos.
4. Procesos de transformación digital incorporados en las propuestas académicas y procesos administrativos.



4.2.4.6. Objetivo estratégico 6

Mejorar la infraestructura física de la Universidad en respuesta a las necesidades académicas y administrativas, las condiciones particulares de la comunidad universitaria y las políticas de responsabilidad social y ambiental.

Lineamientos o estados de logro del objetivo:

1. Infraestructura física universitaria incrementada.
2. Espacios físicos adecuados, soportados logísticamente y habilitados en relación con las necesidades generales y específicas de los procesos y de la comunidad universitaria.
3. Infraestructura física y logística planeada e instalada de manera eficiente y con gestión del ambiente y la biodiversidad.
4. Esquemas de colaboración establecidos para el crecimiento y desarrollo de la infraestructura física con instituciones y organizaciones públicas y privadas.

4.2.4.7. Objetivo estratégico 7

Mejorar la gestión del financiamiento y la administración de los recursos financieros para inversión y sostenibilidad universitarias, en el marco de actuación de una institución de educación superior pública.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Base presupuestal* incrementada a partir de recursos del Estado.
2. Recursos financieros para proyectos especiales, incrementados a partir de nuevas fuentes de financiación territoriales.
3. Nuevos recursos financieros obtenidos mediante la articulación y asociación con el Estado, la empresa, organismos internacionales, organizaciones sociales y pares académicos o científicos.
4. Administración descentralizada de los recursos financieros de la Universidad.
5. Recursos financieros administrados con transparencia, eficiencia y eficacia.
6. Nuevos fondos de apoyo financiero instaurados para el desarrollo de las funciones misionales.
7. Relaciones de mutuo beneficio instauradas con entidades externas en las que la Universidad tiene participación.



8. Riesgos financieros gestionados y mitigados, derivados de la participación de la Universidad en otras entidades.

4.2.5. Tema estratégico 5: Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad

Una universidad equitativa, inclusiva e intercultural que siembra la paz con enfoque territorial e integral.

Hacia 2027, la Universidad promoverá la construcción de paz desde sus ejes misionales, fomentando el ejercicio de la ciudadanía, la convivencia y su proyección frente a las problemáticas sociales emergentes de los procesos de posacuerdo y el desarrollo de los territorios; y mediante el diálogo con la sociedad hará relaciones, gestionará el conocimiento e incorporará la inclusión e interculturalidad como condiciones que identifiquen el quehacer con calidad y pertinencia.

La Universidad posibilitará que sus políticas, saberes y prácticas se cimienten en la perspectiva intercultural, de equidad de género y en los enfoques de derechos, de tal modo que los ejes misionales fortalezcan la construcción de paz y el buen vivir en todas sus sedes y en sus entornos. Asimismo, en una relación multidireccional aportará a la búsqueda de soluciones a problemáticas territoriales asociadas a la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad.

Construcción de paz

La participación de la Universidad en la construcción de paz surge con fuerza como mandato y compromiso de la comunidad universitaria con la transformación de la sociedad en este momento histórico del país. Esto demandará la inteligencia, la creatividad y el compromiso de los universitarios, para que la Alma Mater cumpla su papel de protagonista intelectual en la construcción de la paz y de la equidad social.

La Universidad se vinculará a los esfuerzos de construcción de paz con propuestas académicas, considerando los saberes ancestrales al servicio de la educación para la paz*, y para el tratamiento y la gestión no violenta de los conflictos. En el interior, construirá su propio proceso de memoria como víctima del conflicto armado; permitirá que dichos aportes a la paz puedan formar parte de sus currículos, enriquecidos con los saberes y memorias de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria; y contribuirá al



desarrollo de su entorno al acoger en la propuesta formativa a actores afectados por el conflicto armado.

Equidad, inclusión e interculturalidad

La Universidad se comprometerá con la eliminación de situaciones que originen violencias, brechas de género, inequidades, desigualdades, exclusiones, racismos y discriminaciones en sus campus, y aportará a la disminución de las mismas en la sociedad. Avanzará hacia la reducción de barreras acceso, permanencia y egreso que limitan la participación efectiva de las poblaciones diversas en la educación superior. Desarrollará propuestas académicas pluriversales y plurilingües que valoren, protejan y promuevan la interdisciplinariedad, la diversidad epistémica y las distintas expresiones de la heterogeneidad de la comunidad universitaria y de los actores con los que se relaciona. Asumirá los retos de su interacción permanente con la sociedad en un intercambio mutuo y de diálogo de saberes; y se transformará a partir de conocimientos diversos y plurales que enriquezcan su misión universitaria.

4.2.5.1. Objetivo estratégico 1

Aportar a la solución de problemáticas territoriales asociadas a los posacuerdos, con propuestas académicas y saberes ancestrales al servicio de la educación para la paz.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Intervenciones ejecutadas, desde la misión de la universidad, sobre los procesos, diseñados por el gobierno nacional, con sus estrategias para el reconocimiento, visibilización y acompañamiento de las víctimas del conflicto armado desde procesos de memoria, búsqueda de la verdad, reparación integral y garantías de no repetición.
2. Acciones desarrolladas desde los ejes misionales, que respondan a las necesidades regionales y aporten a la comprensión de los conflictos violentos que perviven y se reactualizan en las regiones afectadas por el conflicto armado.
3. Formación para la participación política y social, desarrollada desde el ejercicio de derechos y obligaciones ciudadanos, derivados de la construcción de paz por parte de comunidades, regiones y territorios afectados por el conflicto armado.



4.2.5.2. Objetivo estratégico 2

Acompañar a los grupos poblacionales en sus procesos de construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad como parte de su relación con la comunidad universitaria y con la sociedad.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Centro permanente de tratamiento de conflictos constituido y que cuente con estrategias enriquecidas desde la diversidad epistémica.
2. Estrategias para la generación y apropiación del conocimiento sobre las causas del conflicto y los procesos de construcción de paz.
3. Sistema Universitario de Información sobre Memoria constituido para la gestión documental y la unificación de proyectos, estudios y actividades en el marco de las reparaciones individuales y colectivas.
4. Ejercicios adelantados desde la Universidad para la reconstrucción de la memoria de los estamentos, y de búsqueda de la verdad y reparación como víctima colectiva del conflicto armado.
5. Formación adelantada para el desarrollo de capacidades para la reintegración a la vida civil de los excombatientes y acompañamiento a las víctimas mediante la generación de relaciones desde el respeto a la vida, a los derechos y al pluralismo en las regiones.

4.2.5.3. Objetivo estratégico 3

Cualificar el quehacer universitario con la apertura del aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la construcción del conocimiento a epistemologías y saberes propios de la diversidad de la comunidad universitaria.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Educación para la paz por intermedio de estrategias que promuevan la noviolencia con propuestas pedagógicas que podrán ser enriquecidas con saberes ancestrales, prácticas socio-políticas y formación en derechos humanos.
2. Políticas de enfoque diferencial, de género e interculturalidad consolidadas en la investigación y la extensión, que aporten al conocimiento sobre la Universidad y la sociedad.



4.2.5.4. Objetivo estratégico 4

Fomentar el reconocimiento pleno de los derechos, de tal modo que se garanticen las diversidades y la vida digna, y se eliminen las discriminaciones en el espacio universitario.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Políticas contra el acoso, la violencia y la discriminación basados en el sexo, la orientación sexual y la identidad de género, desarrolladas desde la sensibilización, la atención integral y la generación de protocolos que promuevan condiciones de convivencia y derechos humanos en la Universidad.
2. Gestión para la apropiación social e institucional del conocimiento sobre la inclusión en la educación superior, desarrollada con base en los lineamientos políticos y avances teóricos latinoamericanos y globales.

4.2.6. Tema estratégico 6: Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad

Una universidad biodiversa y ambientalmente responsable.

La crisis ambiental global demanda la integración de una perspectiva ambiental en la cultura universitaria, la cual implica fomentar educación ambiental* que se comprometa con la construcción de nuevos valores y prácticas en la relación con los ecosistemas; y estilos de vida coherentes con el reconocimiento de la vida en sus múltiples formas.

En consecuencia, la Universidad está llamada a vincularse con la agenda global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015), además de otros retos globales como el fortalecimiento de la democracia y el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestras sociedades.

En la actualidad, integrar el pensamiento ambiental en la vida universitaria implica replantear la manera de estar y habitar los campus y espacios universitarios. En esta perspectiva, es necesario implementar estrategias para la formación ética y de convivencia, en las que se revise la forma como la comunidad universitaria se relaciona consigo misma y también con otros sujetos, instituciones, organizaciones, comunidades y



los ecosistemas o con la naturaleza. De igual manera, se deben revisar y generar programas específicos de gestión ambiental, de producción de conocimiento y de formación, referidos a recursos vitales como el agua, la energía, el aire y el suelo, y a la protección de la biodiversidad presente en las sedes universitarias; también se deben evaluar las formas de consumo y el manejo integral de los residuos.

De lo anterior se desprende la necesidad de que la Institución avance en el diseño y la implementación de políticas ambientales que incorporen el componente ambiental en la planeación, el diseño, la construcción, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de sus diferentes proyectos.

En el ámbito externo, el compromiso ambiental de la Universidad debe reflejarse en el acompañamiento y asesoría de políticas públicas para orientar la toma de decisiones en temas ambientales; de igual modo, en la articulación con actores estratégicos y en la divulgación y apropiación social del conocimiento ambiental en los territorios donde hace presencia. Por estas razones, para 2027 la Universidad de Antioquia será referente nacional en gestión del ambiente y de la biodiversidad porque implementará una política ambiental; y porque consolidará una ética y una cultura universitarias que contribuyan a la responsabilidad ambiental en los territorios y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

4.2.6.1. Objetivo estratégico 1

Consolidar una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Acciones de gestión ambiental articuladas al Sistema de Gestión Ambiental.
2. Estrategias para la formación transversalizadas por la educación ambiental.
3. Prácticas éticas y responsables con el ambiente y la biodiversidad, realizadas por la comunidad universitaria.
4. Proyectos de ampliación de infraestructura ambientalmente sostenibles.
5. Agendas implementadas de investigación y formación en ambiente y biodiversidad.
6. Colecciones y patrimonio ambiental conservados, documentados, registrados, divulgados y visibilizados, que generen estrategias para su apropiación.



7. Estrategias implementadas para la asesoría y el acompañamiento jurídico a la investigación científica en ambiente y biodiversidad.

4.2.6.2. Objetivo estratégico 2

Participar activamente en la formulación y evaluación de políticas públicas ambientales y de responsabilidad ambiental con diferentes sectores sociales.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Estrategias de producción, difusión, divulgación y visibilización del conocimiento en ambiente y biodiversidad, desarrolladas para orientar la toma de decisiones.
2. Mecanismos instalados de articulación entre el Sistema Nacional Ambiental, los tomadores de decisiones y la Universidad.

4.2.6.3. Objetivo estratégico 3

Promover la apropiación social del conocimiento y el diálogo intercultural en ambiente y biodiversidad con los diferentes actores sociales en el territorio.

Lineamientos o estados de logro para el objetivo:

1. Estrategias desarrolladas de comunicación y divulgación en ambiente y biodiversidad con actores sociales en el territorio.
2. Eventos académicos y de extensión pertinentes en gestión del ambiente y biodiversidad, fortalecidos.
3. Pedagogías y diálogos de saberes interdisciplinarios e interculturales incorporados a la gestión del ambiente y la biodiversidad.
4. Capacidades y oportunidades de las poblaciones locales, fortalecidas para la gestión del ambiente y de la biodiversidad, con énfasis en los territorios afectados por el conflicto armado.

4.3. Metas globales del Plan por tema estratégico

Tema estratégico	Meta global	Línea Base 2016	Valor 2027
1. Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo	Aumentar 19% la población estudiantil de pregrado	37.290	44.290
	Aumentar 39% el número de estudiantes matriculados en posgrados	3.220	4.475
	Aumentar 31% el número de estudiantes matriculados en doctorado	611	800
	Aumentar 50% el número de estudiantes matriculados en maestrías	1.386	2.079
	Acreditar el 100% de los programas de pregrado acreditables	54 %	100%
	Mantener la acreditación institucional de alta calidad.	1	1
	Mantener un promedio anual de 940 artículos publicados en SCOPUS ¹⁰	940	940
	Obtener 154 nuevos registros de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor y marcas)	102	154
	Crear 6 nuevas empresas basadas en conocimiento Spin off	4	6
	Alcanzar 80 nuevas Start up incubadas en la Universidad	55	80

¹⁰ Corresponde al promedio anual de los tres últimos años.

Tema estratégico	Meta global	Línea Base 2016	Valor 2027
2. Ciclos de vida de la comunidad universitaria	Disminuir la tasa de deserción por cohorte al 43%	45,09%	43%
	Disminuir la tasa de deserción temprana al 25%	32,50%	25%
	Crear 300 nuevas plazas de profesores de tiempo completo equivalente	1576	1876
	Aumentar al 70% el número de docentes tiempo completo equivalente con título de doctorado	56%	70%
	Aumentar al 70% la vinculación de empleados en carrera administrativa	28,3%	70%
3. Democracia, gobierno universitario y convivencia	Lograr 100% de representación de estudiantes en los diferentes órganos colegiados de la Universidad	67% ¹¹	100%
	Lograr 100% de representación de egresados en los diferentes órganos colegiados Universidad	64% ¹²	100%
4. Gestión administrativa y del financiamiento	Incrementar en 60% los ingresos por gestión ¹³	\$ 397.764	\$ 636.422,4
	Descentralizar tres regionales (Urabá, Bajo	0	3

¹¹ Información suministrada por 15 unidades en encuesta realizada por la Secretaría General el 8 de agosto de 2017. Incluye la representación en Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de unidades académicas.

¹² Información suministrada por 14 unidades en encuesta realizada por la Secretaría General el 8 de agosto de 2017. Incluye la representación en Consejo Superior y Consejos de unidades académicas.

¹³ Los ingresos por gestión miden el comportamiento de los recursos externos, es decir, aquellos diferentes a los estipulados en el Artículo 86 de la Ley 30 de 1992. Corresponden a los ingresos por matrículas, servicios de extensión, innovación, Estampilla, devolución de IVA, convenios con entidades públicas, aportes de entidades privadas e internacionales, y otras rentas. Las cifras son presentadas en millones de pesos.



Tema estratégico	Meta global	Línea Base 2016	Valor 2027
	Cauca y Suroeste)		
	Ampliar la infraestructura física en 100.000 metros cuadrados nuevos ¹⁴	325.824,4	425.824,4
5 Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad	Aumentar 50% la población estudiantil matriculada en pregrado en las regiones.	7.324	10.986
6 Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad	Realizar 100% de las construcciones nuevas con criterios de sostenibilidad ambiental.	-	100%
	Poner en funcionamiento al 100% el centro agro-biotecnológico para el desarrollo territorial	-	100%
	Alcanzar 100% de la implementación de la política de gestión ambiental ¹⁵	-	100%

¹⁴ Incluye, entre otros, el complejo del área de la salud; el complejo del área de ingeniería, ciencias exactas y ciencias económicas; el complejo del área de sociales y la ampliación en las regiones.

¹⁵ Acuerdo Superior 351 de 2008.



GLOSARIO

Este glosario ofrece definiciones de los conceptos claves a partir de las cuales se logró la interlocución de los diferentes actores universitarios para la construcción colectiva de este Plan de Desarrollo. Su propósito es evidenciar qué se entendió por cada uno de los conceptos señalados durante la construcción de este Plan; no obstante, en algunos casos se exponen los debates sobre los conceptos que por su naturaleza continuarán en discusión para este decenio.

Acceso abierto: Es el derecho de cualquier persona, sin restricciones de registro, suscripción o pago, a leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos o contenidos digitales educativos, científicos o de cualquier otro tipo, y usarlos de manera legítima según las licencias *creative commons* asumidas (Uribe, 2016). Este tema se relaciona con la propiedad intelectual y está comprendido dentro de ciencia abierta.

Ambiente: A pesar de ser un concepto polifacético y ambiguo, en general se refiere al entorno que posibilita la vida; “una totalidad compleja, diversa, en permanente transformación y autoorganización, totalidad-red de la cual nosotros somos a la vez hilos y tejedores (Capra, 1998), productores y producto (Maturana & Varela en Capra, 1998), actores y escenarios (Noguera, 2000), trama de vida (Echeverri, Noguera, Pineda, & otros, 2006), totalidad compleja donde dos emergencias de la naturaleza se interrelacionan para permitir la existencia humana: el ecosistema y la cultura (Ángel, 1996)” (Noguera, 2007, p. 53).

Autorregulación: El concepto presenta discusiones en dos sentidos: 1. El buen manejo y aprovechamiento de los recursos públicos, que se refleja en articulación de espacios, alianzas entre grupos de investigación, facultades, escuelas o institutos, entre otras sinergias posibles. 2. La capacidad de la comunidad universitaria y de sus miembros para conservar responsablemente prácticas, reglas o pactos que permiten cohabitar sin destruir o constreñir la diversidad, compartir un mismo espacio —físico y simbólico— sin dañarlo, interactuar y tramitar conflictos entre personas o colectivos con exclusión de la violencia.



Base presupuestal: Hace referencia a los recursos que cubren el funcionamiento de la Universidad; es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo (Universidad de Antioquia, 2016c, p. 210).

Buen vivir (o vivir bien): Aunque el concepto sigue en elaboración y se entiende como una apuesta política de los diálogos interculturales, se propone partir de la aproximación brindada por Käkönen:

El Buen Vivir es una alternativa para la idea del desarrollo. Es un concepto de bienestar colectivo que surge por un lado del discurso postcolonial, crítico al desarrollo, y por otro lado de las cosmovisiones de los pueblos originarios andinos. El Buen Vivir (o Vivir Bien) es una visión ética de una vida digna, siempre vinculada al contexto, cuyo valor fundamental es el respeto por la vida y la naturaleza. Según el Buen Vivir, la naturaleza no es un objeto, sino un sujeto y no solo las personas sino todos los seres vivos son contemplados como miembros de la comunidad. El discurso alrededor del Buen Vivir se puede ver como una reacción contra la materialización. Los valores de la vida no se pueden reducir a meros beneficios económicos; pesan más otros principios y otras formas de valorizar y darles sentido. También en el núcleo del Buen Vivir están los derechos de las comunidades a vivir según su modo tradicional.

El intelectual decolonial argentino Walter Dignolo habla de las posibilidades pluriversales de identidades locales y comunitarias de vivir en armonía en vez de en un estado de competencia. A diferencia del desarrollismo que tiene como fin cambiar las realidades de los demás, se trata de la coexistencia de varios mundos. (Käkönen, 201).

Ciclo de vida: Este concepto se toma de la definición brindada por el Ministerio de Salud y Protección Social en el Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2011-2021 como un enfoque. De esa lectura se desprende que el ciclo de vida es:

Un abordaje que permite entender las vulnerabilidades y oportunidades de invertir durante cada una de las etapas de desarrollo humano; reconoce que las experiencias se acumulan a lo largo de la vida, que las intervenciones en una generación repercutirán en las siguientes y que el mayor beneficio de un momento vital puede derivarse de intervenciones previas en periodos anteriores.

Al ser un continuo vital, no equivale a grupos etarios, los cuales son usados de forma arbitraria y según contextos particulares de desarrollo, para señalar líneas de corte que ayudan a la organización de políticas públicas y las acciones que de ellas se derivan. El ciclo vital por lo tanto, puede dividirse en diferentes etapas del desarrollo, aunque no deben tomarse en forma absoluta y se debe recordar que existe diversidad individual y cultural.

(...)

El ciclo de vida aborda el continuo vital y sus momentos en términos de potencialidades y capacidades permanentes y adecuadas a las exigencias de cada uno de ellos y al logro de acumulados que le permiten a cada individuo y a los colectivos, tener una vida plena y con las mejores condiciones posibles de salud.” (Ministerio de Salud, 2013, p. 33)

Sin embargo, en esta definición, se hace énfasis en la intervención a la primera infancia. A su vez, el PDSP toma del enfoque, aquellas condiciones e intervenciones que permiten un mejoramiento en la salud. Por este motivo, aunque el *ciclo de vida* como concepto se retoma para la elaboración del PDI 2017-2027, se amplía la definición para concebir la intervención en las diferentes etapas de la vida universitaria, individual y colectiva, sin privilegiar exclusivamente los primeros momentos. Además, se conciben las intervenciones en diferentes aspectos de la experiencia universitaria, tanto académicos como laborales, y no solo en salud, de modo que estudiantes, empleados administrativos, docentes, egresados, jubilados y pensionados gocen de las mejores condiciones posibles para desenvolverse en cada uno de los ciclos de su vida universitaria.

Ciencia abierta: Es un movimiento que representa una filosofía, política y práctica como respuesta a las exigencias actuales y futuras, en la que la ciencia que se produce desde las distintas disciplinas y multidisciplinas, apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación, debe ser colaborativa y compartida —bajo términos que permitan la reutilización, redistribución y reproducción de la investigación y sus datos y métodos subyacentes—, para que tenga un mayor avance —o impacto científico— y logre beneficiar en forma positiva a los diferentes sectores de la sociedad —impacto social— (Uribe, 2016; Facilitate Open Science Training for European Research (Foster), 2016).

A partir de esta definición, se proponen dos acepciones, teniendo en cuenta las implicaciones que puede traer para la Universidad el asumir la ciencia abierta como se definió en primer lugar. La primera vincula el concepto de *ciencia abierta* con el sentido público de la Universidad de Antioquia; y, por consiguiente, defiende que se comprenda como un uso del conocimiento y producción científica de carácter público, lo que va en consonancia con el sentido de resistencia al capitalismo cognitivo que se manifiesta en la definición de Uribe (2016). Además, se señala que internacionalmente la ciencia abierta se está convirtiendo, para las universidades e instituciones, en un principio de producción de conocimiento, a tal punto que se establecen unos componentes básicos (Foster, 2016).



Se sigue tal argumento para señalar la segunda posición: el conocimiento y la producción científica se toman como un activo (elemento que genera valor) de la Universidad que, debido a su condición pública, se debe a los recursos públicos que se emplean para su realización. Debido a la regulación nacional con respecto a la producción científica, no es viable contemplar la posibilidad de financiación pública para una universidad de ciencia abierta; por ende, se asume como un concepto que hace alusión al paradigma del conocimiento como bien público, ergo patrimonio, ergo sujeto de protección. Es decir: la ciencia abierta, leída en contexto para la Universidad de Antioquia, requiere de políticas regulatorias que permitan concebir el conocimiento como un elemento generador de valor y que respeten el derecho de propiedad. El reto para la Universidad es generar un equilibrio en la disyuntiva señalada. También se identificó que para el presente Plan ciencia abierta tiene relación directa con la propiedad intelectual.

Construcción de paz:

Desde la Red de Pensamiento de la Universidad de Antioquia, Nodo Urabá, se ha definido hablar de construcción de paz y no de posconflicto, en tanto con el último se restringe a la justicia transicional y remite a las negociaciones en curso. La construcción de paz abarca las problemáticas propias de los procesos de negociación con las guerrillas y de la implementación de los acuerdos para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera. El aporte a la construcción de paz desde una Universidad como la nuestra no debe perder de vista el marco histórico de la región y las condiciones actuales que agudizan o favorecen la resolución de conflictos.

En efecto, las acciones multitemporales de los diversos actores armados y las movilizaciones de las organizaciones civiles y comunitarias representan un aporte central para comprender el tipo de configuraciones socioespaciales producidas en las regiones del país en donde podría tener injerencia la Universidad. La construcción de paz trasciende el proceso de negociación con un solo actor armado y reta a proponer acciones integrales para los territorios de acuerdo a las condiciones de su misma producción sociohistórica. Las relaciones sociales de paz y violencia se inscriben en una trama de relaciones políticas, económicas, culturales, ambientales y productivas que deben ser objeto de conocimiento e intervención por parte de una institución como la nuestra. (Universidad de Antioquia, 2015a, p. 2).

Convivencia: “Es la capacidad de las personas de vivir con otros (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista del otro y de otros” (Mederos, 2014, p. 142). De acuerdo



con el Estatuto General de la Universidad, el personal universitario practica y defiende el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario (Universidad de Antioquia, 1994, p. 2).

En este contexto, Max Yuri Gil Ramírez, coordinador de la investigación *Convivencia y participación en la Universidad de Antioquia*, parte de las siguientes hipótesis:

“– La convivencia es un estado que se construye y se reconstruye en una dinámica constante de interacción con el otro, en su diversidad y reconocimiento.

– La convivencia en la Universidad se relaciona con la posibilidad de socialización y tramitación de intereses, para lo cual, las formas de interacción que favorezcan el desconocimiento de la diversidad y la alteridad, inciden sobre los niveles y expresiones de la misma en el entorno universitario.

– Los múltiples intereses que se sintetizan en la Universidad implican conflictos diversos en objetos, actores, comportamientos, percepciones con incidencia en los niveles y expresiones de la convivencia.” (2011, p. 43)

Corresponsabilidad: Este término “es extraordinariamente complejo y versátil. Susceptible de ser aplicado a muy distintas cuestiones o en muy diferentes ámbitos de la vida, en términos generales hace referencia a la existencia de niveles compartidos de responsabilidad en la ocurrencia de un hecho por parte de diferentes personas, agentes, instituciones, etc.” (Rincón, Stolle & Rodríguez, 2014). En el contexto universitario se ha nombrado *corresponsabilidad* a la reciprocidad en el ejercicio de derechos y libertades, y a la responsabilidad compartida en el devenir del proyecto universitario.

Democracia universitaria: “La democracia es hoy, en tanto participativa y representativa, una gramática social incluyente y no solo una forma de gobierno atada a la sistematicidad de lo político. Democratizar la universidad es aún una tarea pendiente del movimiento universitario, por ello insiste y persiste en las diversas coyunturas históricas” (Vélez, 2015).

Germán Paúl Cáceres argumenta:

La naturaleza de la universidad que se realiza con un pleno ejercicio de su autonomía, requiere que las justificadas lógicas de jerarquía académica convivan con la dinámica propia de un espacio esencialmente público definido por la participación reflexiva de los miembros de la comunidad y el tratamiento igualmente público de todos los asuntos



universitarios. Esto implica, que la universidad en general y la universidad pública en particular, sean instituciones con vocación democrática.

Pero hablar de democracia en la universidad o más precisamente de democracia universitaria, no puede confundir los términos en los que se discute sobre la democracia política moderna relativa a la forma de gobierno del Estado y los que deberían conducir una discusión sobre el ámbito universitario. En este caso, la democracia en la universidad es sólo de *carácter tendencial y aproximativo* y en ese sentido es que remite una vocación.

(...)

Sin embargo, la democracia como forma de gobierno involucra condiciones sustanciales que la llevan más allá de su simple instrumentalización como procedimiento electivo de mayorías circunstanciales. Condiciones como el reconocimiento de la ciudadanía sobre la base de un conjunto de libertades y garantías sociales mínimas para intervenir en los asuntos de la vida pública con normas comunes a todos, hacen que la democracia halle su justificación en el espíritu de sus valores y condiciones, y que lo democrático sea un *ethos*, más allá de la forma que toma un régimen político y se convierta en una manera general de concebir el funcionamiento de la sociedad y de sus instituciones públicas.” (2013)

Desarrollo sostenible: El concepto de *sustentabilidad* tiene como precedente inmediato el de *ecodesarrollo*, acuñado por Ignacy Sachs (consultor de Naciones Unidas en temas medioambientales) en el Primer Informe del Club de Roma sobre los límites del crecimiento. A partir de él se cuestionaba la posibilidad del crecimiento económico infinito y se buscaba conciliar el aumento de la producción con el mantenimiento y respeto de los ecosistemas necesarios para mantener la habitabilidad del planeta. Fue posteriormente, en la Cumbre de la Tierra de 1992, donde el término *sostenible* se adoptó como el oficial, y el de *sustentable* se usó como alternativo (Leal, 2009).

El desarrollo sostenible busca fundamentalmente dar un uso racional a los recursos naturales. Según el Informe Brundtland, consiste en asegurar la calidad de vida actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras, o como lo plantea la Declaración de Río: “Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas, 1992b). Básicamente, se trata de un concepto que reconoce los límites —no necesariamente absolutos— impuestos por el estado actual de la tecnología y la organización social, a los recursos disponibles en el ambiente y a la capacidad de la biosfera para absorber los efectos de las actividades



humanas. Y, por su parte, propone que desde el mismo avance tecnológico y la organización social se generen nuevas alternativas de desarrollo (Gudynas, 2011).

Otras definiciones propuestas por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la ONG World Wild Life (WWF) plantean la sostenibilidad como “el mantenimiento de la capacidad de carga del ecosistema en el transcurso de la relación entre una sociedad y el ecosistema” (Leal, 2009). Asimismo, las posturas críticas (Gudynas, 2011) identifican que a pesar de ser un concepto que integra la necesidad del cuidado de los recursos naturales y la biosfera, sigue considerando que el desarrollo se vincula directamente con el crecimiento económico, aceptando diversas formas de mercantilización de la naturaleza.

Tanto el desarrollo sostenible como el desarrollo humano son problemáticos: ambos son antropocéntricos. Sin embargo, el desarrollo humano es más amplio que el sostenible porque sin el primero no se podría lograr el segundo. Implica que desde la capacidad comprensiva, reflexiva y de oportunidades, el ser humano estaría precisamente en la búsqueda de una relación equilibrada con el entorno desde una comprensión y respeto de las diferencias culturales, y la diversidad como planteamiento central. En el desarrollo sostenible, propiamente no se aborda esta dimensión. El Plan de Desarrollo de la Universidad se centra en las personas y en el ambiente; en proporcionar las condiciones y las políticas para lograr la calidad en su vida académica y laboral en el marco de la equidad, la democracia y la gestión del ambiente y de la biodiversidad. En diversos espacios se habla del concepto alternativo: *buen vivir - vivir bien*, también retomado en este glosario.

Diálogo de saberes:

Se propone como una visión emergente en la educación, que revaloriza los saberes tradicionales, e implica el reposicionamiento del educador como un sujeto inserto en una perspectiva antropológica compleja, quien debe ser un intérprete de su contexto, y simultáneamente, un sujeto interpretado y en interacción y retroacción en ese mismo contexto. (Galeano, 2005, citado por Bastidas, Pérez, Torres, Escobar, Arango & Peñaranda, 2009, p. 108)

Se podría añadir que la Universidad —como promotora de la diversidad y de la interacción con los diferentes sectores de la sociedad— se dispone a un diálogo de saberes que puede



transformar y que seguramente la transformará a ella misma (Universidad de Antioquia, 2016a).

Diversidad: La comunidad universitaria está compuesta de manera múltiple por sujetos con múltiples proveniencias, las cuales les son innatas y no deben abandonarse al ingresar a la Universidad. Este término es, quizá, el más representativo del concepto de *educación inclusiva* y deber entenderse como una característica innata del ser humano —y en general a la vida misma— que, como afirma Rosa Blanco (2008), hace que sus diferencias sean “consustanciales” a su naturaleza. En este sentido, “al ser todas y todos diversos, el valor de la diversidad debe ser resignificado de tal forma que su uso no genere una ‘patologización’ de las diferencias humanas a través de clasificaciones subjetivas entre lo que se considera ‘normal’ y ‘anormal’”. Sin embargo, es clave precisar que esta definición debe rescatar la riqueza propia de la identidad y particularidades de aquellos estudiantes que, por razones de orden social, económico, político, cultural, lingüístico, físico y geográfico requieren especial protección” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 21).

Educación ambiental: Son diversas las definiciones sobre *educación ambiental* generadas a partir de conferencias y encuentros por el medio ambiente en todo el planeta durante los últimos treinta años: Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental, 1977; Congreso Unesco de Medio Ambiente, 1987 y Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992. Sin embargo, la formulada por la Declaración de Río condensa ampliamente las anteriores.

La educación ambiental orientada a una sociedad sustentable y equitativa es un proceso de permanente aprendizaje, basado en el respeto de todas las formas de vida. Es una forma de educación que se afirma en valores y acciones que contribuyen a la transformación humana y social para la preservación ecológica. Estimula la formación de sociedades socialmente justas y ecológicamente equilibradas, que conserven entre sí la relación de interdependencia y diversidad. Esto requiere responsabilidad tanto individual como colectiva a nivel planetario, nacional y local, y debe generar con urgencia cambios en la calidad de vida y mayor conciencia en la conducta personal, así como armonía entre los seres humanos y entre estos y otras formas de vida (Organización de las Naciones Unidas, 1992, p. 22).

Además, se trata de un proceso democrático, dinámico y participativo, que pretende fomentar en los individuos una conciencia a partir de la cual puedan identificarse con la problemática socioambiental, no solo en lo general o planetario, sino fundamentalmente con el medio en el cual habitan; así como identificar y aceptar las relaciones de interacción



e interdependencia que existen entre los elementos naturales para lograr establecer una relación armónica entre los individuos, los recursos naturales y las condiciones ambientales. De esta manera se garantiza una buena calidad de vida para las generaciones actuales y futuras (Rengifo, Quitiaquez & Mora, 2012).

Educación para la paz: Con base en la normativa nacional, la Universidad entiende la *educación para la paz* como “la apropiación de conocimientos y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica, la participación democrática, la construcción de equidad, el respeto por la pluralidad, los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario” (República de Colombia, 2015, Art. 2. b), en el contexto específico de construcción de paz que enfrenta Colombia.

Educación superior inclusiva: La Universidad se ha comprometido con una sociedad libre de exclusión social. La educación superior inclusiva se convierte así en una “estrategia para afrontar ese proceso multidimensional caracterizado por una serie de factores materiales y objetivos, relacionados con aspectos económicos, culturales y político-jurídicos (ingresos, acceso al mercado de trabajo y a activos, derechos fundamentales), y factores simbólicos y subjetivos asociados a acciones determinadas que atentan contra la identidad de la persona (rechazo, indiferencia, invisibilidad)” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 24).

Equidad: Es el requerimiento de producir las “condiciones necesarias para aquellos derechos que, por igual, tienen todas las personas” (S. Fernández, comunicación personal, 2016, agosto 13). Por esto no es suficiente que existan políticas de inclusión para lograr el acceso a los bienes y servicios públicos, debido a que las condiciones históricas de exclusión impiden que este acceso sea real y efectivo. Por medio de las políticas de equidad se reconoce que todos y todas se encuentran en condiciones diferenciadas para acceder en condiciones de igualdad a sus derechos.

Financiamiento público: El financiamiento de la universidad pública en Colombia se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda. Entre los mecanismos de oferta se cuentan los aportes directos de la Nación y las entidades territoriales, la generación de recursos propios que cada institución consigue en el ejercicio de sus labores misionales de formación, extensión e investigación, los recursos provenientes de estampillas pro universidad, el apoyo de Colciencias a los proyectos de las universidades y los proyectos de fomento dirigidos desde el Ministerio de Educación Nacional.

En cuanto a los proyectos de financiamiento a la demanda, están aquellos diseñados para garantizar el ingreso de los egresados de la educación media y la permanencia de los estudiantes en la educación superior. Las dos estrategias fundamentales son el crédito educativo ofrecido por el Icetex en sus diferentes modalidades y el otorgamiento de subsidios de sostenimiento para la permanencia de los estudiantes en el sistema.

Flexibilidad:

Entendemos por flexibilidad la opción de ofrecer a los estudiantes la posibilidad de elegir cómo, qué, dónde, cuándo y con quién participan en las actividades de aprendizaje mientras están en una institución de educación superior (Collis & Moonen, 2011, p. 15).

Formación integral: La formación integral implica, además de la formación básica propia de cada programa, la flexibilidad curricular y la oportunidad que tienen los estudiantes de acceder a aprendizajes en temas deportivos y de autocuidado; artes, humanidades e idiomas; formación ética, ciudadana, política y ambiental; y en juicio crítico y todas las competencias elementales para el desarrollo del ser humano (Universidad de Antioquia, 2016a).

Gestión universitaria: Es la función institucional de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia.

Gobierno: Deicy Hurtado plantea:

La pregunta por el gobierno —su definición, sus funciones, sus objetivos, sus integrantes, sus lugares— constituye una de las grandes cuestiones de la política, en tanto ella condensa la capacidad de guiar y orientar la vida en común y de ejercer el poder. (...) Generalmente el abordaje del gobierno se ha restringido al Estado, a las ciudades o al régimen político, pero autores como Robert Dahl (1993) se han empeñado en enseñarle a sus públicos académicos que dicho análisis también puede y debe hacerse sobre otros tipos de asociación como las empresas o las universidades en las que cabe preguntar por la forma de gobierno existente, conveniente y deseable.” (2015, p. 9)

El Ministerio de Educación Nacional define el gobierno universitario como “aquella estructura que ejerce la actividad de conducción, dirección y administración de la institución de educación superior” (2010, p. 18). El Plan de Acción Institucional 2015 – 2018 de la Universidad dice que esta



Se gobierna de acuerdo al principio de la excelencia académica y la efectividad en la gestión de la organización. Sus dignatarios son ellos mismos académicos. Aquellos que se destacan en sus campos de conocimiento gobiernan la Universidad, le imprimen el sello de su visión y su ética. La Universidad exalta la política en su acepción más amplia. No la gobierna el interés sino el mérito. No se trata de una carrera por el mando, el principio regulador es el del servicio a la academia, por parte de académicos que asumen la responsabilidad de gobernar la Universidad por cortos periodos de tiempo. (2015b, p. 8)

Humanista, Universidad: Siguiendo a Noé Héctor Esquivel, el ser de la Universidad está íntimamente ligado al ser humano en términos de formación integral, ciclos de vida y su papel en la sociedad.

En este sentido, el humanismo permite pensar al ser humano y proyectarlo en sus diferentes dimensiones (físico, psíquico, intelectual, moral, afectivo). “Este es el humanismo constitutivo y consustancial a la universidad. No se trata del humanismo que se identifica con la enseñanza de las humanidades, sino del humanismo como forma de ser. En esta línea es la universidad humanista y promotora de los valores humanos” (Esquivel, 2004, p. 316).

Innovación: “El éxito de la producción, asimilación y explotación de la novedad en las esferas económica y social. Ofrece nuevas soluciones a los problemas y, por lo tanto, permite satisfacer las necesidades tanto del individuo como de la sociedad.” (European Commission, 1995, p. 1)¹⁶.

Interculturalidad: Se retoma para el Plan la noción asumida por el Ministerio de Educación Nacional:

Conjunto de relaciones entre diferentes grupos culturales que conduce a un proceso dialéctico de constante transformación, interacción, diálogo y aprendizaje de los diferentes saberes culturales en el marco del respeto. Se asume este término “como el reconocimiento de aprender del que es diferente a cada persona y de la riqueza que se encuentra implícita en la misma diversidad que conforma el grupo social” (Marín, 2009). A diferencia de la multiculturalidad, donde simplemente coexisten varias culturas, la interculturalidad promueve un diálogo “abierto, recíproco, crítico y autocrítico” (Saez, 2006) entre culturas, y de manera más específica entre las personas pertenecientes a esas culturas.

¹⁶ Traducción propia: “The successful production, assimilation and exploitation of novelty in the economic and social spheres. It offers new solutions to problems and thus makes it possible to meet the needs of both the individual and society” (European Commission, 1995, p. 1).



Sustentada en los principios de ciudadanía, derecho a la diferencia y unidad en la diversidad, “la interculturalidad no puede convertirse en folklorismo, discurso o en una palabra comodín, funcional a los intereses de un sector o una institución” de carácter público o privado. Como lo afirma Sáez, “el fundamento de la interculturalidad —como el prefijo *inter* evoca— es la comunicación o relación intercultural o interacción, significando que lo que se comunica, o se pone en contacto, no son las culturas, sino hombres y mujeres con culturas diversas”. La interculturalidad va más allá de una simple cuestión de tolerancia y pretende examinar la capacidad transformadora de las instituciones de educación superior de sus propios sistemas educativos, con el fin de asegurar a toda la población el derecho a una educación de calidad. Se trata de generar nuevas y creativas visiones de la enseñanza, de sus contenidos y de sus procesos de aprendizaje, de tal manera que exista un reconocimiento efectivo de la diversidad.” (2013, p. 29)

Participación: Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad (Universidad de Antioquia, 1994, p. 2). La participación está relacionada con la construcción colectiva a partir del diálogo y el debate; implica que las autoridades universitarias creen condiciones para la interlocución y la vinculación activa de todos los actores universitarios en función de un propósito común. En ese sentido, “requiere del espíritu universitario y de la vinculación política con responsabilidad, como principios para el debate de posturas y propuestas diferenciales, que aun estando en conflicto, permitan avanzar hacia el compromiso común de orientar el futuro de la Universidad de Antioquia” (Universidad de Antioquia, 2016e, p. 7).

Patrimonio: Durante la formulación del Plan de Desarrollo Institucional se identificaron por lo menos tres tipos de patrimonio: el natural, el cultural y el intelectual.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), se considerará “patrimonio natural”:

Los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico,

Las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies, animal y vegetal, amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico,



Los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural.” (Unesco, 1972)

En cuanto al patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, retomamos la definición del Estado colombiano:

El patrimonio cultural de la Nación está constituido por todos los bienes materiales, las manifestaciones inmateriales, los productos y las representaciones de la cultura que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la lengua castellana, las lenguas y dialectos de las comunidades indígenas, negras y creoles, la tradición, el conocimiento ancestral, el paisaje cultural, las costumbres y los hábitos, así como los bienes materiales de naturaleza mueble e inmueble a los que se les atribuye, entre otros, especial interés histórico, artístico, científico, estético o simbólico en ámbitos como el plástico, arquitectónico, urbano arqueológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, fílmico, testimonial, documental, literario, bibliográfico, museológico o antropológico. (República de Colombia, 2008)

Finalmente, con relación al conocimiento, se adoptó la noción de *patrimonio intelectual*, elemento sustancial del ser-hacer universitario.

La Universidad debe garantizar poder contar las maneras como ha logrado el conocimiento, como sistematiza el camino para ir del punto A al punto B; eso es conocimiento y es patrimonio; es decir, la estandarización de los procesos tendría que ser parte de ese respaldo del conocimiento que nosotros estamos obligados a consignar en alguna parte, por ende el patrimonio universitario es el conocimiento, es inmaterial, en principio son las maneras, procedimientos y las formas, estas se dan en diferentes rangos del conocimiento (O. Roldán. Intervención en Tertulia sobre patrimonio y cultura, febrero 27 de 2017).

El patrimonio intelectual tiene como elemento sustancial el conocimiento que, al hacer parte de la esencia de la Universidad, es generador de valor de y para la misma, por lo cual ha de ser protegido. Se establece una estrecha relación con el concepto de *propiedad intelectual* asumido según el Estatuto de Propiedad Intelectual, Resolución rectoral 21231 de la Universidad de Antioquia (2005).

Pertinencia: Es la “forma de asegurar una incidencia positiva y efectiva de las funciones misionales y otras iniciativas universitarias en la transformación de la sociedad. Pertinencia para el avance del conocimiento universal y pertinencia con relación a sus implicaciones sociales. En este último sentido, se cuestiona la pertinencia vinculada



exclusivamente a los resultados económicos o al establecimiento de parámetros externos de lo que es o no pertinente” (Universidad de Antioquia, 2016a, p. 15).

Plurilingüe: El Plan privilegia el término *plurilingüe* en lugar de *plurilingüístico*, acogiendo la siguiente definición:

La *competencia plurilingüe y pluricultural* hace referencia a la capacidad de utilizar las lenguas para fines comunicativos y de participar en una relación intercultural en que una persona, en cuanto agente social, domina —con distinto grado— varias lenguas y posee experiencia de varias culturas. Esto no se contempla como la superposición o yuxtaposición de competencias diferenciadas, sino como la existencia de una competencia compleja e incluso compuesta que el usuario puede utilizar. (Instituto Cervantes, 2002, citado por Arismendi, 2016, p. 113)

Sin embargo, se entiende que puede haber complementos a la definición anterior en la descripción que se transcribe a continuación:

Lo plurilingüístico es muy importante, y lo pluriverbal sería un componente de lo plurilingüístico, donde estarían no solo lenguas ancestrales tanto indígena, afro y rom, sino también esos otros sistemas simbólicos que han construido otras comunidades excluidas de la sociedad mayoritaria, es decir, la comunidad sorda tiene un lenguaje y un sistema de comunicación diferente al que utilizamos los oyentes, pero también existen otros sistemas como el sistema braille que permite que ciertos estudiantes con discapacidad visual tengan una relación con la información y el conocimiento.” (A. Yarza, 2017, 3 de marzo, Mesa de Interlocución 5.)

Pluriversalidad:

Propugnar el pluralismo implica promover un modelo organizativo muy distinto de los saberes. Hay que comenzar a imaginar, concebir, diseñar y construir pluriversalidades, es decir, instituciones que a la hora de enseñar, investigar y valorar no estén orientadas hacia lo Uno, sino hacia lo plural. Las actividades pluriversitarias que hay que impulsar no tendrán como objetivo último la reducción de la multiplicidad a unidad, como en las universidades de raigambre escolástica, sino que fomentarán la investigación de las diferencias, de los matices, de la diversidad, de la variedad y de la pluralidad. Ello implica romper con la concepción disciplinaria del saber, que todavía sigue profundamente arraigada en nuestras mentes y que, incluso a principios del siglo XXI, sigue siendo el principio organizativo de muchas de las Facultades e instituciones de educación superior. La actual crisis de las universidades tiene mucho que ver con su anclaje en la universalidad como valor epistémico dominante, lo cual también ha marcado a la filosofía, y negativamente. (Echeverría, 2012, p. 384)



Principio de la gestión financiera: Los órganos de dirección y de gobierno son los principales responsables de la administración del patrimonio de las instituciones de educación superior (IES). Por lo general, ellos son los que aprueban el presupuesto, fijan los derechos pecuniarios que por razones académicas pueden exigir a sus estudiantes, aprueban los contratos que debe suscribir el representante legal e, igualmente, autorizan las erogaciones que tienen que realizarse. Todo lo anterior para el cabal cumplimiento de los objetivos misionales de la IES. Por lo tanto, el principio de la gestión financiera se relaciona con el principio de autonomía universitaria, en la medida en que las IES tienen la facultad de administrar su propio patrimonio.

Trabajo decente: En 1999, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) determinó que los cuatro objetivos estratégicos de la organización (principios y derechos fundamentales en el trabajo, oportunidades en materia de empleo y de ingresos para los hombres y las mujeres, protección social, y diálogo social y tripartismo) tenían como finalidad fundamental la promoción del trabajo decente. Sobre este concepto dice:

Es sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los , lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos. Marca una pauta para el desarrollo económico y social con arreglo a la cual pueden cuajar la realidad del empleo, los ingresos y la protección social sin menoscabo de las normas sociales y de los derechos de los trabajadores. Tanto el tripartismo como el diálogo social son objetivos por derecho propio, que garantizan la participación y la democracia y que contribuyen a la consecución de los demás objetivos estratégicos de la OIT. (1999)

Universidad de investigación: Una universidad de investigación, que frecuentemente se equipara a una *universidad de clase mundial*, busca la excelencia en la investigación y en el rendimiento académico a niveles competitivos, tanto de estudiantes de pregrado y posgrado como de los profesores. Hace aportes importantes al avance del conocimiento a través de la investigación e implementa propuestas innovadoras en programas de estudio y metodologías para el aprendizaje para formar profesionales destacados y aportar al desarrollo y la competitividad del país.

Una universidad de este tipo busca generar nuevo conocimiento, tanto básico como aplicado, en sistemas de innovación; evita la endogamia académica; fomenta la movilidad y permanencia de profesores y alumnos extranjeros; establece una política de evaluación permanente; se propone la creación y sostenibilidad de posgrados de investigación; y



cuenta con una estructura de financiación adecuada que permita sostener las infraestructuras necesarias para cumplir con sus metas (F. Mondragón, comunicación personal, 2017, marzo 31).

Se debatió alrededor de la diferencia entre una Universidad de investigación y una Universidad investigadora, y se identificó esta última como un adjetivo que representaría una condición permanente para la Universidad. La Universidad de investigación llevaría a la Institución a otro nivel.

Violencia de género: Se entiende como toda acción violenta o de discriminación y exclusión contra hombres y mujeres basadas en el sexo, la orientación sexual y la identidad de género.

El lugar que cobra la discusión para el presente ejercicio reflexivo y de análisis de la violencia de género en la Universidad de Antioquia, es aquel en el que la violencia, antes que un hecho, se entiende como un recurso, forma o estrategia para eliminar los obstáculos que se ponen o actúan como inhibidores del propio ejercicio del poder. En ello subyace el carácter relacional de la misma, dado que exige la comprensión de las dinámicas del poder y del conflicto que se establecen en las relaciones concretas que se definen como unidades de análisis, bien sean éstas las relaciones en la familia, la escuela, la universidad, las relaciones laborales, académicas, administrativas, en fin, las relaciones tejidas en cualquier ámbito, escenario o espacio. (Fernández, Hernández & Paniagua, 2013, p. 187)



REFERENCIAS

- Arismendi, F. (2016). La competencia plurilingüe y pluricultural en la formación de futuros docentes de lenguas extranjeras en una universidad pública en Colombia. *Folios*, (4), 109-125. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a07.pdf>
- Bastidas, M., Pérez, F., Torres, J., Escobar, G., Arango, A. & Peñaranda, F. (enero-junio, 2009). El diálogo de saberes como posición humana frente al otro: Referente ontológico y pedagógico en la educación para la salud. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(1), 104-111. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072009000100011&lng=en&tlng=es
- Beck, U. (2008). Mobility and the cosmopolitan perspective. En Weert Canzler, V. K. & Kesselring, S. (Eds). *Tracing mobilities: Towards a cosmopolitan perspective* (pp. 25-35). Hampshire: Ashgate.
- Blanco, R. (noviembre, 2008). Marco conceptual sobre educación inclusiva. En *La educación inclusiva: El camino hacia el futuro*. XLVIII Conferencia Internacional de Educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Ginebra. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/CONF_INTED_48_Inf_2__Spanish.pdf
- Blaser, M. & Cadena, M. de la. (2009). Introducción. *World Anthropologies Network (WAN) / Red de Antropologías del Mundo (RAM): Electronic journal*, (4), 3-9. Recuperado de http://ram-wan.net/old/documents/05_e_Journal/journal-4/jwan4.pdf
- Cáceres, G. P. (15, septiembre, 2013). Hablar de democracia en la universidad pública. *Palabras al Margen*, (17). Recuperado de <http://palabrasalmargen.com/index.php/articulos/nacional/item/hablar-de-democracia-en-la-universidad-publica>
- Colciencias. (2010). *Estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Bogotá: Autor. Recuperado de



http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/estrategia-nacional-apropiacion-social.pdf

Collis, B. & Moonen, J. (2011). Flexibilidad en la educación superior: Revisión de expectativas. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 19(37), 15-25.

Echeverría, J. (2012). Pluralidad de la filosofía: Pluriversidad versus universidad. *Ontology Studies / Cuadernos de Ontología*, (12), 373-388. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Ontology/article/view/276180>

Escobar, A. (2012). Cultura y diferencia: La ontología política del campo de Cultura y Desarrollo. *Wale'keru: Revista de Investigación en Cultura y Desarrollo* (2). Recuperado de <http://www.edu-library.com/ca/show?id=595>

Esquivel E., N. (2004). ¿Por qué y para qué la formación humanista en la educación superior? *Ciencia Ergo Sum*, 10(3). 309-320. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10410309>

European Commission. (1995). *Green paper on innovation*. Recuperado de http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

Facilitate Open Science Training for European Research (Foster). (2016). *Open Science Definition and Taxonomy*. Recuperado de: <https://www.fosteropenscience.eu/resources>.

Fernández, S. Y., Hernández, G. E. & Paniagua, R. E. (2013). *Violencia de género en la Universidad de Antioquia* (2a ed). Medellín: Universidad de Antioquia.

Fraser, N. (1997). *Iustitia interrupta: Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre / Universidad de los Andes.

Gil R., M. Y. (Coord). (2011). *Monografías sobre convivencia y participación en la Universidad de Antioquia y diseño del Observatorio: Informe final*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://goo.gl/OQcoHx>



- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: Diversidad de posturas, tensiones persistentes. En Matarán R., A. & López C., F. (Eds.). *La Tierra no es muda: Diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo* (pp. 69-96). Granada: Universidad de Granada.
- Habermas, J. (1999). *La inclusión del otro, estudios de teoría política*. Barcelona: Paidós.
- Hurtado Galeano, D. (Coord.) (2015). Caracterización y análisis del gobierno universitario de la Universidad de Antioquia. Medellín: Universidad de Antioquia - Instituto de Estudios Políticos.
- Käkönen, M. (201-). Buen vivir. *Siemenpuu*. Helsinki. Recuperado de <http://www.siemenpuu.org/es/theme/buen-vivir-0>
- Latour, B. (2012). *Nunca fuimos modernos: Ensayos de antropología simétrica* (Trad. V. Goldstein). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Leal, G. E. (2009). Debate sobre la sostenibilidad. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Arquidisenomaeplan/publicaciones/documentos/DebatesobrelaSostenibilidad_000.pdf
- Massey, D. (2012). Espacio, tiempo y responsabilidad política. En Albet, A. & Benach, N. (Comps.). *Un sentido global del lugar* (pp. 197-214). Barcelona: Icaria.
- Mederos P., M. (2014). La convivencia entre los estudiantes universitarios: Su atención desde el proyecto educativo de la carrera. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(1), 141-159.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Gestión Universitaria, para miembros de Consejos Superiores y Consejos Directivos de las IES oficiales*. Bogotá: Autor. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-231029_archivo_pdf_cartilla1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Lineamientos de política de educación superior inclusiva*. Bogotá: Autor. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles->



340146_recurso_1.pdf?utm_campaign=1280:%20%3%8Dndice+de+Inclusi%3%B3
n+para+la+Educaci%3%B3n+Superior&utm_source=MasterBase%20UDEACOMCO
&utm_medium=email&utm_content=4&utm_term=none

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Plan Decenal de Salud Pública*. Bogotá:
Autor. Recuperado de
<https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/Paginas/home2013.aspx>

Montoya O., E. & Acevedo M., E. (2013). Preocupación ambiental entre población
universitaria: Representaciones sociales e implicación personal en temas
ambientales en la Universidad de Antioquia. *El Ágora*, 14(1), 241-256.

Mouffe, C. (2003). *La paradoja democrática*. Barcelona: Gedisa.

Noguera de Echeverri, A.P. (2007). Emergencia de una Episteme-Ético-Estética-Política
que constituye un nuevo concepto de ciencia desde el pensamiento ambiental
complejo. En: Sáenz, O. (Comp.). *Las Ciencias Ambientales: Una nueva área del
conocimiento*. Bogotá, D.C.: Red Colombiana de Formación Ambiental (RCFA).

Organización de las Naciones Unidas. (1992a). Declaración de Río sobre el Medio
Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de
<http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>

Organización de las Naciones Unidas. (1992b). Tratado sobre educación ambiental para
sociedades sustentables y responsabilidad global. En *Conferencia de las Naciones
unidas sobre medio ambiente y desarrollo: Tratado de las Organizaciones No
Gubernamentales*. Río de Janeiro. Recuperado de
<http://www2.medioambiente.gov.ar/acuerdos/convenciones/rio92/ongrio/ong3.htm#EDUCACION>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).
(1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*.
París: Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la
Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de
<http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>



- Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (1999). Memoria del Director General: Trabajo decente. En *Conferencia Internacional del Trabajo* (87ª. reunión). Ginebra: Autor. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Palacio, C. (2012). La investigación y el posgrado en psiquiatría. *Revista Colombiana de Psiquiatría: Suplemento*, (41), 113-119.
- Piazzini, C. E. (2014). Conocimientos situados y pensamientos fronterizos: Una relectura desde la universidad. *Geopolítica(s)*, 5(1), 11-33.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Nueva York: Autor. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Rengifo, B., Quitiaquez, L., & Mora, F. (mayo, 2012). La educación ambiental una estrategia pedagógica que contribuye a la solución de la problemática ambiental en Colombia. En *XII Coloquio de Geocrítica*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/coloquio2012/actas/06-B-Rengifo.pdf>
- República de Colombia. (2008). *Ley 1185: Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 —Ley General de Cultura— y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29324>
- República de Colombia. (26, mayo, 2015). *Decreto 1038: Por el cual se reglamenta la Cátedra de la Paz*. Bogotá. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=61735>
- Ribeiro, G. (2011). Antropología de la globalización: Circulación de personas, mercancías e informaciones. *Cuaderno Urbano*, 10(10), 159-186.
- Rincón M., C., Stolle A., A. & Rodríguez S., C. (2014). El potencial de la corresponsabilidad en el ámbito universitario: Una experiencia de trabajo colaborativo desde la biblioteca para la formación en la prevención de la violencia de género. *Anales de Documentación*, 17(2). Recuperado de <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/200211/0>



- Rojas, A. & Castillo, E. (2007). Multiculturalismo y políticas educativas en Colombia: ¿Interculturalizar la educación? *Revista Educación y Pedagogía*, 19(48), 11-24.
- Stengers, I. (2005) A cosmopolitical proposal. En Latour, B. & Weibel, P. (Eds.). *Making things public: Atmospheres of democracy* (pp. 994-1003). Cambridge: MIT.
- Universidad de Antioquia. (1994). *Acuerdo Superior 1: Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/>
- Universidad de Antioquia. (1998). *Acuerdo Académico 0133: Por medio del cual se definen la misión, los principios, los objetivos y las políticas de Regionalización de la Universidad*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/u013398.html>
- Universidad de Antioquia. (2005). *Resolución rectoral 21231: Estatuto sobre la propiedad intelectual*. Medellín: Autor. Recuperado de http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/indice_gral/estatuto_propiedadintelectual.html
- Universidad de Antioquia. (2013). *Fortalecimiento de la interacción universidad-sociedad. Formulación de la plataforma de funcionamiento*. Medellín: Vicerrectoría de Extensión / Instituto de Estudios Regionales. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/1d7985cb-6cc1-4450-b314-c680766dbff8/AN%C3%81LISIS+PROSPECTIVO+UDEA.pdf?MOD=AJPERES>
- Universidad de Antioquia. (2015a). *Nodo Universidad y construcción de paz en Urabá*. (Documento inédito). Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2015b). *Plan de Acción Institucional 2015-2018: Una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (2016a). Bases estratégicas. En *Plan de Desarrollo 2017-2027*. Medellín: Autor. Recuperado de goo.gl/rj9h7Y



- Universidad de Antioquia. (2016b). Diagnóstico interno: Versión N°. 1. En *Plan de Desarrollo 2017-2027*. Medellín: Autor. Recuperado de goo.gl/edYpfO.
- Universidad de Antioquia. (2016c). Diagnóstico interno: Versión N°. 2. En *Plan de Desarrollo 2017-2027*. Medellín: Autor.
- Universidad de Antioquia. (2016d). *Plan de Desarrollo 2017-2027*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-desarrollo>
- Universidad de Antioquia. (2016e). Preguntas frecuentes. En *Plan de Desarrollo 2017-2027*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-desarrollo/preguntas-frecuentes>
- Universidad de Antioquia. (2016f). *Resolución superior 2082*. Medellín: Universidad de Antioquia - Consejo Superior. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/92b1fb2c-7d5b-447e-b680-3ac5a974b528/RS+2082.pdf?MOD=AJPERES>
- Uribe T., A. (octubre, 2016). Acceso abierto, un derecho de todos. *Alma Mater*, p. 29. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/30095/>
- Vélez V., M. A. (2015). Democracia universitaria, constitución de ciudadanía. *Universidad de Antioquia: UdeA Noticias*. Recuperado de <https://goo.gl/wPSEmM>
- Viveros, M. (2009). La sexualización de la raza y la racialización de la sexualidad en el contexto latinoamericano actual. *Revista Latinoamericana de Estudios de la Familia*, (1), 63 - 81.
- Viveros, M. (2016). La interseccionalidad: Una aproximación situada a la dominación. *Debate Feminista*, (52), 1-17.