



Plan 2018-2021 de **Acción** Institucional



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Una Universidad de excelencia para
el desarrollo integral, social y territorial

Universidad de Antioquia
31 de julio de 2018

Consejo Superior Universitario

Luis Pérez Gutiérrez
Gobernador del departamento de Antioquia
y Presidente de la Corporación

Néstor David Restrepo Bonnett
Secretario de Educación Departamental -
Delegado para representar al Gobernador ante el CSU

Yaneth Giha Tovar
Ministra de Educación Nacional

Ana Milena Gualdrón Díaz
Representante delegada de la Ministra de Educación
ante el CSU

Miguel Antonio Yepes Parra
Representante de la Presidencia de la República

Elvia María González Agudelo
Representante de las directivas académicas -
Decana Facultad de Educación

Gabriel Agudelo Viana
Representante de los profesores

Carlos Alberto Giraldo
Representante de los egresados

Carlos Mario Estrada Molina
Representante del sector productivo

Mauricio Alviar Ramírez
Representante de los exrectores

John Jairo Arboleda Céspedes
Rector de la Universidad

Clemencia Uribe Restrepo
Secretaria General

Asistentes invitados:
Elmer de Jesús Gaviria Rivera
Vicerrector General

Ramón Javier Mesa Callejas
Vicerrector Administrativo

Lina María Grisales Franco
Vicerrectora de Docencia

José Agustín Vélez Upegui
Director Jurídico

Consejo Académico

Gabriel Mario Vélez Salazar
Decano de la Facultad de Artes

José Pablo Escobar Vasco
Decano de la Facultad Nacional de Salud Pública

Gloria Eugenia Giraldo Mejía
Decana (e) de la Facultad de Ciencias Agrarias

Ángela María Franco Cortés
Decana de la Facultad de Odontología

Sergio Iván Restrepo Ochoa
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Juan Carlos Alarcón Pérez
Decano de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas
y Alimentarias

Adriana Echavarría Isaza
Decana de la Facultad de Ciencias Exactas
y Naturales

Asistentes invitados:

Hernando Muñoz Sánchez
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales
y Humanas

José Ricardo Velasco Vélez
Director de la Escuela de Microbiología

Edwin Alberto Carvajal Córdoba
Decano de la Facultad de Comunicaciones

Margarita Gaviria Velásquez
Directora de la Escuela Interamericana de
Bibliotecología

Luquegi Gil Neira
Decano de la Facultad de Derecho
y Ciencias Políticas

Paula Andrea Echeverri Sucerquia
Directora de la Escuela de Idiomas

Elvia María González Agudelo
Decana de la Facultad de Educación

Berta Lucía Gaviria Gómez
Directora de la Escuela de Nutrición y Dietética

Lina María Zuleta Vanegas
Decana de la Facultad de Enfermería

Francisco Luis Cortés Rodas
Director del Instituto de Filosofía

Jesús Francisco Vargas Bonilla
Decano de la Facultad de Ingeniería

Gloria María Castañeda Clavijo
Directora del Instituto Universitario de Educación
Física y Deportes

Carlos Alberto Palacio Acosta
Decano de la Facultad de Medicina

William Fredy Pérez Toro
Director del Instituto de Estudios Políticos

Jaime Vladimir Montoya Arango
Director del Instituto de Estudios Regionales

Elmer de Jesús Gaviria Rivera
Vicerrector General

Dora Ángela Hoyos Ayala
Directora de Posgrados

Diana Marcela Garcés Valderrama
Directora de Relaciones Internacionales

Liliana Marcela Ochoa Galeano
Directora de Bienestar Universitario

Jorge Iván Gallego Mosquera
Director de Regionalización

Jaime Ignacio Montoya Giraldo
Director de Planeación y Desarrollo Institucional

José Agustín Vélez Upegui
Director Jurídico

Carlos Mario Guisao Bustamante
Director de Comunicaciones

Adriana Astrid Zea Cárdenas
Auditora Interna

Comité Rectoral

John Jairo Arboleda Céspedes
Rector

Elmer de Jesús Gaviria Rivera
Vicerrector General

Clemencia Uribe Restrepo
Secretaria General

Lina María Grisales Franco
Vicerrectora de Docencia

Sergio Cristancho Marulanda
Vicerrector de Investigación

Pedro José Amariles Muñoz
Vicerrector de Extensión

Ramón Javier Mesa Callejas
Vicerrector Administrativo

Jaime Ignacio Montoya Giraldo
Director de Planeación y Desarrollo Institucional

Liliana Marcela Ochoa Galeano
Directora de Bienestar Universitario

Jorge Iván Gallego Mosquera
Director de Regionalización

Diana Marcela Garcés Valderrama
Directora de Relaciones Internacionales

Dora Ángela Hoyos Ayala
Directora de Posgrados

Carlos Mario Guisao Bustamante
Director de Comunicaciones

José Agustín Vélez Upegui
Director Jurídico

Adriana Astrid Zea Cárdenas
Auditora Interna

Contenido

1.	Trazar la ruta universitaria	7
2.	Marco institucional	9
3.	Preparación del Plan de Acción	11
	Consideraciones conceptuales	11
	Consideraciones metodológicas	13
4.	Componente programático	14
	1. Articulación misional en la base de un proyecto educativo institucional	14
	2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios	17
	3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación	22
	4. Buen vivir en la comunidad universitaria	25
	5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria	28
	6. Gestión académico-administrativa efectiva	31
	7. Gestión del financiamiento de la Universidad	35
5.	Componente financiero	37

1. Trazar la ruta universitaria

El monumento al hombre creador de energía es considerado el ícono universitario por excelencia. Los dos cuerpos arqueados irrumpen con innegable protagonismo en el centro de nuestro campus. Símbolo. Testimonio. Materia en ciernes. “El hombre creador de energía”, así lo nombró el maestro Rodrigo Arenas Betancur, hace cincuenta años, como símbolo del poder creador y transformador que circula por la médula de nuestra Alma Máter.

Sin embargo, crear y transformar son dos infinitivos que obligan hoy a pensar un tercero: planear. Y hacerlo implica sensatez, visión y ambición. Estamos convencidos de que aquellos son elementos fundamentales para propiciar con inteligencia las condiciones que como universitarios necesitamos para generar y compartir conocimiento. Sabemos que este Plan de Acción Institucional es el soporte inicial para materializar el ya concebido Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2027: *Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*.

En esta propuesta hemos identificado que en los próximos tres años es necesario poner el acento en escenarios claves. Con ello pretendemos resignificar la relación de la Universidad con los territorios como esa presencia de la Institución desde lo local y regional, pero también como la proyección internacional; promover y afianzar el respeto por el ambiente y la protección de nuestros ecosistemas; la creación de una Unidad de Paz, que nos permita aportar a la sociedad en los temas derivados del posconflicto; y de una Unidad Universitaria para el Tratamiento de Conflictos que, de la misma manera, nos convoque a construir relaciones de confianza para una cultura del buen vivir en la comunidad universitaria, a través de la humanización y el sentido del servicio.

Tenemos grandes retos. El primero, la articulación misional a través de un proyecto educativo institucional, para promover la innovación en lo educativo, en lo pedagógico y en lo didáctico. También la consolidación del Sistema Integrado de Ciencia, Tecnología e Innovación. Nos reta, además, lograr la sintonía de la Universidad con las dinámicas globales y locales, y que la Institución se incorpore ingeniosamente a los avances que plantea el mundo digital. Aquí es importante que la formación e investigación estén en estrecha cooperación con los lineamientos y necesidades del entorno y los territorios, y su articulación con el sistema productivo.

Para garantizar el buen curso de estos temas será indispensable trabajar en la sostenibilidad financiera, a través de una ejecución transparente de los recursos, desde una gestión académico-administrativa efectiva y el desarrollo de capacidades para el direccionamiento y la evaluación institucional.

Convertir esos enunciados en acciones concretas exigirá sintonía entre los estamentos universitarios. Esa es la invitación que hacemos aquí, que desde sus conocimientos y labores específicas aporten a la materialización de *Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial* a la que hoy le ponemos nuestra energía.

Convocamos a los universitarios a cumplir nuestra responsabilidad con una sociedad que necesita creatividad y compromiso, nuestra responsabilidad con una Universidad a la medida de los jóvenes de Colombia. Levantemos las anclas y naveguemos juntos. La brújula ya señala el norte.

John Jairo Arboleda Céspedes
Rector

2. Marco institucional

Principios¹

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Igualdad• Responsabilidad Social• Autonomía• Universalidad• Libertades de Cátedra y de Aprendizaje• Normatividad• Convivencia• Excelencia Académica• Interdisciplinariedad• Investigación y Docencia• Extensión | <ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación• Cooperación Interinstitucional• Participación• Asociación• Derecho Universitario de Petición• Debido Proceso• Planeación• Descentralización• Regionalización• Realidad Económica y Administrativa |
|---|--|

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, concedores 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 quehacer 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

¹ Universidad de Antioquia. Estatuto General, Acuerdo Superior 01 de 1994. Artículos 4-26.

profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y la creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del ser humano 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, Estatuto General, 1994).

Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

“Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios”

Visión

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.

Temas Estratégicos

- Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo.
- Ciclos de vida de la comunidad universitaria.
- Democracia, gobierno universitario y convivencia.
- Gestión administrativa y del financiamiento.
- Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad.
- Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad.

Enfoques

- Participativo.
- Diferencial.
- Territorial.

3. Preparación del Plan de Acción

Consideraciones conceptuales

El Acuerdo Superior 255 de 2003 establece que la Universidad se comprometerá con un Plan de Acción Institucional, para una vigencia que corresponde al período del Rector, en el que se integrarán los respectivos planes de las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central; de igual forma, define que dicho plan deberá estar acorde con el Plan de Desarrollo Institucional.

El presente Plan de Acción sienta las bases para la materialización del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 y, para ello, cuenta con una estructura de despliegue compuesta por líneas de acción, programas, indicadores, metas, proyectos y presupuestos de inversión y financiamiento.

Para facilitar su comprensión, a continuación, se describen cada uno de estos componentes.

Las **líneas de acción** se entienden como los grandes retos o frentes de trabajo que la Universidad traza para el trienio 2018-2021, articulados con los temas y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027.

Los **programas** son agrupaciones organizadas y coherentes de proyectos que se orientan a un mismo fin; materializan las líneas de acción del Plan. Los programas son liderados por los Vicerrectores y Directores de la Administración Central.

Ambos, las líneas de acción y los programas, surgen del análisis del Plan de Desarrollo Institucional, de la propuesta del candidato designado a Rector y de las orientaciones estratégicas propuestas desde el Consejo Académico, y serán marcos de referencia para la preparación de los planes de acción de las unidades académicas.

Los **indicadores** son los instrumentos de medición que evidencian el nivel de cumplimiento o logro de los programas del Plan durante el trienio, y pueden ser cuantitativos o cualitativos. Las **metas** son los estados de logro de los indicadores, se establecen para tres años² y se consolidan al final del trienio. Algunas de las metas propuestas en el presente Plan, se vinculan con las metas globales definidas en el Plan de Desarrollo Institucional.

² El primer año es 2018 (iniciando en el mes de abril), el segundo año es 2019 y el tercer año es 2020, extendiéndose hasta marzo de 2021.

Los indicadores y las metas son monitoreados y evaluados por las vicerrectorías y direcciones responsables de los programas del Plan.

Los **proyectos** son las iniciativas concretas que desarrollan y llevan a la práctica los programas, sus resultados se evidencian a partir de la generación de nuevos productos, servicios, soluciones o conocimientos tanto para las comunidades internas como para las externas a la Universidad; son liderados por diferentes instancias y servidores universitarios de acuerdo con su alcance. En la formulación, ejecución y gestión de los proyectos se deberán evidenciar los enfoques del Plan de Desarrollo Institucional: participativo, diferencial y territorial.

Los proyectos surgen de la identificación de necesidades, problemáticas y oportunidades internas y del entorno que se definen desde las vicerrectorías y direcciones, acordes con el alcance de los programas del Plan de Acción, y tendrán sus propios mecanismos de medición e indicadores de seguimiento y ejecución.

En el componente de financiamiento se presentan los presupuestos asociados a los costos de inversión de los proyectos y las fuentes de financiación de estos (recursos propios, recursos de inversión de la Universidad y recursos por fuentes externas).

La figura 1 muestra la estructura de despliegue para el Plan de Acción Institucional 2018-2021, articulada con el Plan de Desarrollo Institucional.



Figura 1. Estructura del Plan de Acción Institucional 2018-2021

Consideraciones metodológicas

El proceso llevado a cabo para la formulación del presente Plan contempló varios momentos: 1) el análisis del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, 2) el análisis de la propuesta, como candidato, del Rector electo, 3) la definición de asuntos relevantes por el Consejo Académico, 4) la triangulación de la información previa, 5) la consolidación de resultados y 6) el despliegue en proyectos, indicadores, metas y presupuestos.

El análisis del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, realizado por el Comité Rectoral, implicó el reconocimiento de los asuntos centrales de cada tema estratégico y la identificación de factores transversales, relevantes y prioritarios en relación con los objetivos y lineamientos estratégicos; esto permitió identificar posibles retos para afrontar en el trienio como parte del Plan de Acción.

En el análisis de la propuesta de gobierno del Rector se contrastaron los ejes de desarrollo planteados frente a las orientaciones del Plan de Desarrollo Institucional, para identificar articulaciones clave y asuntos comunes.

Para la definición de asuntos relevantes, se desarrollaron varios talleres con el Consejo Académico de la Universidad, teniendo como referencia el Plan de Desarrollo Institucional y el análisis de factores de cambio y tendencias del entorno local, nacional e internacional con incidencia en la Institución para el corto y mediano plazo, esto permitió reconocer otros posibles retos para la Institución.

A partir de los análisis previos, se trianguló la información para obtener una lista de asuntos o retos clave consolidada, transformados *en clave* de líneas de acción y programas, los cuales fueron puestos en consideración del Consejo Académico de cara a definir prioridades.

Con las líneas de acción y los programas definidos, desde cada una de las vicerrectorías y direcciones del nivel central, se identificaron y perfilaron los proyectos, los indicadores y las metas que configuran el marco programático del Plan y, posteriormente, se ajustaron los presupuestos de inversión y las fuentes de financiación que definen el marco financiero del Plan de Acción. Finalmente, se consolidó el documento definitivo del Plan de Acción para la recomendación del Consejo Académico ante el Consejo Superior.

4. Componente programático



1. Articulación misional en la base de un proyecto educativo institucional

Línea de acción para el trienio

La construcción académica de la Universidad se fortalecerá desde la consolidación de espacios de contribución y flujos de conocimiento entre las ciencias; creando nuevas formas de pensamiento y de desarrollo de los objetos disciplinares. Estos espacios serán escenarios de contribución que facilitarán las lecturas del entorno social y facilitarán la generación de saberes que confluyan hacia el beneficio de nuestra sociedad en los territorios.

Se adelantarán procesos de innovación curricular para mejorar la calidad, la pertinencia y la articulación de los ejes misionales, en torno a la generación de nuevos conocimientos interdisciplinarios y en el marco de un proyecto educativo institucional. Además, la articulación, de alto impacto en el entorno, atenderá vacíos de conocimiento para hacer aportes de valor a la sociedad, la cultura, la economía y la ciencia.

La Universidad avanzará en la renovación de sus recursos educativos, en consideración a nuevos modelos de enseñanza aprendizaje y a las posibilidades que ofrece la tecnología para los procesos de formación y extensión del conocimiento. De modo que se adaptará a las distintas formas de acceso y colaboración para generar vínculos entre las disciplinas en un amplio espacio de comunicación y disertación académica.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

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

Objetivos estratégicos

- Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.
- 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.
- Potenciar los patrimonios universitarios en función del desarrollo científico y cultural de la sociedad, en los territorios.

Programa 1.1 Definición de lineamientos pedagógicos, curriculares y didácticos

La Definición de lineamientos pedagógicos, curriculares y didácticos integra proyectos que permiten resignificar los principios, las concepciones, las orientaciones, los lineamientos, las estructuras y los sistemas de las funciones misionales universitarias, con miras a su articulación e integración y a su adecuación a las condiciones, realidades y tendencias institucionales y del entorno.

Proyectos asociados

- Creación de una unidad de estudios pedagógicos en la educación superior.
- Diseño del proyecto educativo institucional.
- Formulación de las políticas curriculares de pregrado y posgrado.
- Innovaciones didácticas en educación superior.
- Renovación curricular en programas de posgrado.
- Uso de recursos educativos digitales.

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de avance en la formulación del Proyecto Educativo Institucional	0 %	15 %	60 %	100 %	100 %
Número de programas académicos de pregrado ofrecidos en modalidad virtual	5	6	8	9	9
Número de profesores que implementan innovaciones didácticas en sus cursos, por período	No definido	0	20	20	40

Programa 1.2 Gestión de patrimonios

La Gestión de patrimonios integra proyectos que permiten la conservación, la salvaguardia, la valoración, el reconocimiento, el estudio, la divulgación y la difusión de la memoria y del patrimonio cultural y natural de la Universidad.

Proyectos asociados

- Consolidación de la Cinemateca Patrimonial Luis Alberto Álvarez.
- Implementación de la política integral de patrimonios.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de avance en la implementación de la política integral de patrimonios	0 %	20 %	50 %	100 %	100 %

Programa 1.3 Gestión cultural

La Gestión cultural integra proyectos orientados a la creación, el desarrollo y el fomento de diferentes manifestaciones y expresiones artísticas y culturales, promovidas por la Institución, dentro y fuera de los campus universitarios, en un marco de promoción de la interculturalidad.

Proyectos asociados

- Consolidación del Sistema Universitario de Cultura.
- Más arte y cultura para el bienestar.
- Proyección del Museo Universitario.

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Número de eventos culturales, visitas guiadas y rutas patrimoniales, por período	2.489	2.489	3.200	3.200	8.889
Nivel de avance en la implementación del sistema universitario de cultura	0 %	15 %	85 %	100 %	100 %



2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios

Línea de acción para el trienio

Los territorios serán ámbitos de actuación relevantes de la Institución para el trienio. El reconocimiento de las dinámicas de desarrollo de los territorios y del rol de la Universidad en la orientación y comprensión de estas, enmarcará el quehacer institucional. La comprensión del conflicto, la generación de soluciones académicas para las comunidades involucradas y la actuación institucional para el desarrollo sostenible serán aportes clave en tales cometidos.

Se consolidará una concepción de Universidad en y para las regiones a partir de la presencia en las subregiones del departamento de Antioquia como actor que desarrolla sus ejes misionales; el establecimiento de nuevas y mejores formas de relacionamiento con las comunidades, organizaciones e instituciones y la instalación y desarrollo de capacidades permanentes en los territorios en los que se articula.

Por otra parte, serán iniciativas estratégicas tanto la mejora en la presencia internacional de la Universidad, de cara a consolidar procesos de intercambio, como la generación de mayores posibilidades de apertura e integración con otras culturas.

Finalmente, como facilitadoras de las relaciones de la Universidad en el entorno, se establecerán iniciativas que consoliden a las comunicaciones en su contribución a la resignificación de la presencia institucional.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

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

Objetivo estratégico

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

Tema Estratégico 4

Gestión administrativa y del financiamiento

Objetivo estratégico

- 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.
- 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.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

- 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

Tema Estratégico 5

Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad.

Objetivo estratégico

- 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.
- 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.

Tema Estratégico 6

Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad

Objetivo estratégico

- 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.

Programa 2.1 Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad

La Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad integra proyectos para la definición e implementación de nuevas orientaciones institucionales respecto de las estrategias de presencia, los desarrollos misionales, las formas de organización y trabajo y los mecanismos de relacionamiento de la Universidad en las subregiones del departamento.

Proyectos asociados

- Acceso y permanencia universitarias: ser UdeA.
- Configuración de nichos académicos³ regionales.
- Definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones.
- Establecimiento de redes colaborativas para las regiones.

³ El término de *nicho académico* que se utiliza es el tomado del Plan Estratégico de Regionalización: "Nicho académico es el espacio complejo de entrelazamiento de roles, instituciones, actores, saberes, aspiraciones, procesos sociales y acciones, orientadas a producir y reproducir las condiciones necesarias para el avance del conocimiento; la formación de ciudadanos para el ejercicio de lo público; la integración en su seno de procesos políticos, sociales, económicos, culturales, urbanos para avizorar y orientar la construcción de políticas públicas; la transformación institucional según la conciencia y la reflexión crítica sobre las reglas del juego establecidas, y la articulación requerida entre la educación, la innovación, el desarrollo tecnológico, donde la educación y las instituciones educativas tengan el lugar preciso para diseñar el mundo de vida querido por los pobladores regionales".

Indicadores	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Número de proyectos de extensión e investigación en ejecución, vinculados con temáticas regionales	36	40	43	47	47
Número de estudiantes matriculados en programas de pregrado en regiones, ⁴ por período	7.238	7.326	7.626	8.076	8.076
Número de estudiantes matriculados en programas de posgrado en regiones, por período	215	253	188	220	220
Número de nuevos programas de pregrado creados o extendidos por primera vez a regiones, por período	4	3	1	4	8
Número de nuevos programas de posgrado creados o extendidos por primera vez a regiones, por período	4	1	0	2	3
Número de nuevas plazas de profesores de tiempo completo equivalente, por período	1.606	20	40	40	100

Programa 2.2 Proyección internacional universitaria

La Proyección internacional universitaria integra proyectos orientados a convertir a la Universidad en 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 conocimiento.

Proyectos asociados

- Cooperación regional y nacional.
- Desarrollo de la internacionalización en las sedes regionales.
- Consolidación de estrategias de internacionalización en la vida universitaria.⁵
- Posicionamiento internacional de la Universidad.⁶

⁴ Excepto el Valle de Aburrá (aplica igual para los demás indicadores definidos para las regiones). El indicador contabiliza el número de estudiantes matriculados en programas de pregrado en regiones en el segundo semestre del año; incluye los estudiantes que pertenecen a las cuatro ingenierías virtuales (Ing. Telecomunicaciones, Industrial, Ambiental y Sistemas).

⁵ Se refiere a acciones vinculadas con el fortalecimiento de los procesos de movilidad internacional entrante de estudiantes, profesores e investigadores; el acompañamiento en la organización y desarrollo de eventos académicos y científicos internacionales, y el desarrollo del programa institucional "De País en País".

⁶ Comprende acciones de fortalecimiento de los procesos de movilidad internacional saliente, de las alianzas internacionales estratégicas y liderazgo en redes, de la internacionalización de la investigación, la estructuración de la Red Académico Científica de la Universidad de Antioquia (egresados y aliados internacionales) y la proyección de la Universidad como actor de la cooperación internacional.

Indicadores	Línea base		Metas		
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Número de personas en movilidad internacional entrante, por período	383	390	410	513	1.313
Número de personas en movilidad internacional saliente, por período	515	541	551	561	1.653

Programa 2.3 Comunicación estratégica universitaria

La Comunicación estratégica universitaria integra proyectos que buscan articular los conceptos, el análisis y las prácticas de comunicación interna y externa universitaria desde una perspectiva estratégica, facilitando el desarrollo de las funciones misionales, en consideración a las distintas opiniones y experiencias de nuestros públicos para la transformación en los territorios.

Proyectos asociados

- Comunicación para el diálogo público de la Universidad en los territorios.
- Implementación de política, estrategia y sistema de seguimiento en las comunicaciones institucionales.
- Integración de contenidos institucionales en medios convergentes.⁷
- Modernización de equipos y monitoreo de las emisoras.

Indicador	Línea base		Metas		
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de madurez del proceso institucional de comunicaciones ⁸	25 %	50 %	60 %	75 %	75 %

⁷ Se entiende por medios convergentes la implementación de un sistema de producción y circulación de contenidos basado en el uso estratégico de tecnologías de información y comunicación, a partir de una lectura de las audiencias y de las acciones misionales.

⁸ Las metas asociadas a este indicador corresponden a la evaluación del desarrollo evolutivo de las comunicaciones universitarias, considerando: la consolidación del proceso institucional de comunicaciones, la satisfacción de las necesidades de comunicación de los grupos de interés y los modelos colaborativos de comunicación. Un nivel de madurez del 25 % significa que se tiene una implementación incipiente del proceso institucional de comunicaciones de la Universidad; se dispone del material documental para la definición de una política y un plan estratégico de comunicaciones. Un nivel de madurez del 50 % se corresponde con un Plan Estratégico de Comunicaciones diseñado para la Universidad de Antioquia; la Dirección de Comunicaciones está estructurada apropiadamente en el nivel central y se cuenta con el monitoreo y seguimiento de medios internos y externos, que miden el impacto de los contenidos y facilitan la toma de decisiones. Un nivel de madurez del 75 % significa que la Política y el Plan Estratégico de Comunicaciones se encuentran en implementación; se cuenta con un modelo colaborativo-convergente, con orientaciones editoriales claras, pensadas para atender las necesidades y expectativas de los públicos internos y externos. Por su parte, un nivel del 100 % significa que se satisfacen apropiadamente las necesidades, los intereses y las expectativas de públicos y grupos de interés tanto internos como externos a la Universidad; de igual modo, la Política y el Plan Estratégico de Comunicaciones se ajustan con base en los resultados de la evaluación y seguimiento y se convierte en rutina institucional.

Programa 2.4 Vinculación a la construcción de paz y superación de la inequidad

La vinculación a la construcción de paz y superación de la inequidad integra proyectos universitarios que contribuyen a la generación de soluciones para comunidades y actores de los territorios afectados por el conflicto, desde los ámbitos académicos, científicos, culturales y de apoyo social.

Proyecto asociado

Implementación de una Unidad Especial de Paz.

Indicador	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de consolidación de las iniciativas de la Unidad Especial de Paz ⁹	0 %	25 %	50 %	75 %	75 %

Programa 2.5 Actuación de la Universidad para el desarrollo sostenible

La Actuación de la Universidad para el desarrollo sostenible integra proyectos orientados a la definición y adopción de estrategias y soluciones de responsabilidad social y ambiental, tanto en la Universidad como en los territorios en los que tiene presencia, en el marco del desarrollo sostenible.

Proyecto asociado

Implementación de la Política de Responsabilidad Social Universitaria.¹⁰

Indicador	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de avance en la implementación de la Política de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	0 %	30 %	60 %	100 %	100 %
Porcentaje de aprovechamiento de residuos biodegradables	3,6 %	5,5 %	7,0 %	10 %	10 %

⁹ Nivel del 25 %. Unidad Especial de Paz establecida como parte del staff de la Rectoría, con proyecto formulado y con líneas de acción establecidas. Se inician estudios piloto de intervención social en los territorios con enfoque en las víctimas del conflicto y se da inicio a la articulación de Unidades Académicas como parte de esta iniciativa institucional.

Nivel del 50 %. Unidad Especial de Paz en funcionamiento, con cupos establecidos de pregrado para víctimas del conflicto y con ampliación en los estudios de intervención social en territorios.

Nivel del 75 %. Unidad Especial de Paz en funcionamiento, con cupos establecidos para programas de pregrado y posgrado y con estudios y proyectos de intervención articulados con entes departamentales y del Gobierno nacional.

Nivel del 100 %. Unidad Especial de Paz consolidada, con cupos establecidos para programas de pregrado y posgrado, proyectos de intervención con impacto en la calidad de vida de las víctimas y en cooperación con entes de Gobierno nacional y local, entidades privadas y organismos internacionales.

¹⁰ Consiste en la creación e implementación del sistema de Responsabilidad Social Universitaria, que permita su gestión, evaluación y seguimiento en los procesos internos de la Universidad.



3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación

Línea de acción para el trienio

La articulación y la integración de directrices, estructuras y procesos responsables del desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la Universidad, serán adelantadas en el marco de la articulación de saberes, de las orientaciones del proyecto educativo institucional y de las tendencias y factores de cambio del entorno.

Igualmente, con respecto a los avances basados en conocimiento de los procesos investigativos, formativos y de extensión de la Universidad, se fomentará tanto el desarrollo de procesos y soluciones innovadoras ante problemáticas de las comunidades y las organizaciones como la disposición de estrategias tendientes a la comprensión y el empoderamiento de los grupos de interés.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

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

Objetivos estratégicos

- Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.
- Fomentar el avance y la diversidad en la generación, aplicación y apropiación del conocimiento.
- 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.

Tema Estratégico 5

Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad

Objetivo estratégico

- 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.

Programa 3.1 Consolidación del sistema integrado de ciencia, tecnología e innovación

La Consolidación del sistema integrado de ciencia, tecnología e innovación integra proyectos que potencian un sistema universitario de ciencia, tecnología e innovación a partir de las nuevas exigencias del conocimiento, de los avances de la Institución y de los condicionamientos del entorno; de modo que se facilite la articulación de políticas, estrategias, estructuras, procesos y recursos universitarios en la materia.

Proyectos asociados

- Actualización de las políticas de posgrado.
- Consolidación del Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación (SUCTI).
- Desarrollo de capacidades investigativas.
- Estímulos financieros para la formación en posgrado.
- Fortalecimiento de las capacidades para la gestión de la investigación.
- Oferta de nuevos programas de posgrado (énfasis virtualidad y regiones).

Indicadores	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Peso de los grupos de máxima categoría en el Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación ¹¹	39,7 %	39,7 %	42 %	42 %	42 %
Número de estudiantes matriculados en programas de posgrado en la Universidad, por período	3.468	3.594	3.720	3.909	3.909
Nivel de avance en la implementación del Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación	0 %	20 %	70 %	100 %	100 %
Número de estudiantes participando en actividades de formación en investigación en el período	397	400	420	642	642
Número de proyectos iniciados por período que permitan el diálogo de saberes interinstitucional, interdisciplinario, misional y cultural ¹²	23	30	37	40	107
Promedio anual de artículos publicados en Scopus	940	940	940	940	940

Programa 3.2 Innovación social y tecnológica

La Innovación social y tecnológica integra proyectos que propenden por la búsqueda de nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales y económicas de los territorios en los que la Universidad procura aportar a la transformación.

¹¹ Corresponde al porcentaje que pesan los grupos de categoría A1 y A en el total de grupos de investigación reconocidos en marco de las convocatorias de Colciencias, que están programadas para realizarse de manera bianual.

¹² Corresponde a proyectos de investigación iniciados cada año y que incluyen investigadores de otras instituciones y de distintas áreas del conocimiento o que busquen afianzar la relación entre los ejes misionales y la cultura universitaria.

Proyectos asociados

- Desarrollo de capacidades para la innovación.
- Fomento de la innovación resultado de la investigación.
- Fortalecimiento del Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) y del Parque E en las regiones.

Indicadores	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Número de Comités Universidad-Empresa-Estado a fortalecer en regiones, por período ¹³	0	1	2	2	5
Número de nuevos registros propiedad intelectual, por período	102	24	24	33	81
Número de nuevas empresas creadas basadas en Spin-Off, por período	4	0	1	1	2
Número de nuevas Startup incubadas en la Universidad, por período	55	6	12	12	30

Programa 3.3 Apropiación social del conocimiento

La Apropiación social del conocimiento integra proyectos orientados a la comprensión e intervención tanto de las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad como de la participación activa que en ellas demuestran los diversos grupos sociales que generan conocimiento.

Proyectos asociados

- Conformación de colecciones de divulgación científica, diversidades y paz.
- Implementación de una plataforma tecnológica para la diversificación de formatos y canales de publicación.
- Visibilización de la investigación universitaria.

Indicador	Línea base			Metas	
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Índice de crecimiento de apropiación social del conocimiento ¹⁴	No definido	5 %	7 %	8 %	8 %

¹³ Los Comités Universidad-Empresa-Estado a fortalecer en las subregiones de Antioquia para el trienio 2018-2021 son Oriente, Urabá, Suroeste, Bajo Cauca y Norte.

¹⁴ Mide el avance en la disminución de la brecha entre los desarrollos científicos y tecnológicos producidos en la Universidad y el uso (frecuencia e intensidad) por la comunidad. Los factores que considera el índice son: el porcentaje de investigadores que en el año evidencian la producción de este tipo de conocimiento y el porcentaje ponderado de la probabilidad de uso del conocimiento científico-tecnológico.



4. Buen vivir en la comunidad universitaria

Línea de acción para el trienio

El ser humano se configurará como el centro de la construcción académica y social de la Universidad, equipado con conocimientos y valores para actuar con una voluntad de servicio sobresaliente en el entorno en el que se desenvuelve. La dirección universitaria enfocará sus esfuerzos hacia la humanización de la actividad de todas las personas que forman parte de su comunidad, en cualquiera de sus condiciones, estudiante, profesor, empleado, jubilado o egresado, quienes con sus expectativas e intereses serán los constructores de la nueva sociedad y del nuevo país.

El desarrollo integral de las personas no será una acción periférica, será medular en todo el curso de su vida en la Universidad, garantizando un adecuado entorno de convivencia y hábitat que contribuya al desarrollo institucional y que fortalezca su relación con los territorios. El crecimiento de las personas será, entonces, el escenario para la concreción de las funciones institucionales.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

Tema Estratégico 2

Ciclos de vida de la comunidad universitaria

Objetivos estratégicos

- Contribuir a la formación integral de los estudiantes como aporte de la Universidad a la sociedad.
- Fortalecer la formación integral de los profesores hacia la construcción de comunidad universitaria.
- Fortalecer la formación integral del personal administrativo hacia la construcción de comunidad universitaria.
- Consolidar los vínculos de egresados, jubilados y pensionados con la vida universitaria.

Tema Estratégico 3

Democracia, gobierno universitario y convivencia

Objetivos estratégicos

- 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.
- 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.

Programa 4.1 Desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria

El Desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria integra proyectos orientados a potenciar las capacidades de la comunidad universitaria, a través del fomento del desarrollo individual y colectivo de los estamentos y del acompañamiento a la experiencia universitaria, a partir de soluciones en los ámbitos formativos, investigativos, de extensión y de gestión.

Proyectos asociados

- Cambio cultural para el bienestar.
- Contribución alimentaria para estudiantes en sedes regionales.
- Desarrollo de capacidades para el deporte y la actividad física en sedes y seccionales.
- Docentes artífices de bienestar.
- Fortalecimiento de la corresponsabilidad como condición del Sistema de Bienestar Universitario.
- Implementación de pedagogías del buen vivir en la comunidad universitaria.
- Implementación del Plan Estratégico de Egresados.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Tasa de deserción temprana ¹⁵	24 %	24 %	23,5 %	22,5 %	22,5 %
Porcentaje de avance del Plan Estratégico de Egresados ¹⁶	7 %	33 %	55 %	100 %	100 %

Programa 4.2 Humanización y el sentido del servicio

La Humanización y el sentido del servicio integra proyectos dirigidos a la mejora de las condiciones personales, sociales y laborales del talento humano universitario, docente y administrativo, que inciden en el desarrollo de sus capacidades, en la flexibilidad laboral, en un mejor desempeño en el servicio y en una mayor calidad de vida.

Proyectos asociados

- Estabilización y formalización de la vinculación laboral para empleados administrativos.
- Rediseño organizacional y tecnológico del Programa de Salud.

¹⁵ Porcentaje de estudiantes de una cohorte que abandonan sus estudios antes de culminar el tercer semestre.

¹⁶ El Plan Estratégico de Egresados comprende tres estrategias: 1) capacitación para el desarrollo humano y de habilidades para el trabajo, 2) creación de la bolsa de empleo universitaria UdeA y 3) realización de estudios de caracterización y seguimiento a egresados.

- Gestión de capacidades para el desarrollo personal y laboral del talento humano administrativo.
- Generación de marcos flexibles laborales para los planes de trabajo de los profesores.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Porcentaje de plazas de empleos administrativos ocupadas en carrera administrativa ¹⁷	26 %	28 %	33 %	40 %	40 %

Programa 4.3 Hábitat y convivencia

El Hábitat y convivencia integra proyectos que propician condiciones sociales o físicas en los campus de la Universidad, que generan ambientes adecuados y favorables para el desarrollo de las diversas actividades de los miembros de la comunidad universitaria en el marco de la misión y las normas de la Institución.

Proyectos asociados

- Adopción de estrategias pedagógicas para la convivencia.
- Creación de la unidad universitaria para el tratamiento de conflictos.¹⁸
- Desarrollo de la comunicación interna universitaria.
- Diversificación de la oferta comercial de alimentos en Ciudad Universitaria.
- Implementación, sostenibilidad y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ¹⁹	28 %	50 %	72 %	100 %	100 %

¹⁷ Se calcula teniendo en cuenta la cantidad total de plazas administrativas de carrera disponibles con corte a junio 30 de 2018. Lograr la meta del 40 % significa proveer 155 plazas de carrera en propiedad.

¹⁸ La creación de esta Unidad tiene el propósito de generar un espacio en la Universidad para la gestión y el tratamiento de conflictos mediante mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC), posicionando a la Institución en el contexto de la comprensión de los conflictos y la búsqueda consensuada de alternativas para la solución de controversias, mejorando las relaciones interpersonales, la participación y la convivencia en la comunidad universitaria.

¹⁹ Como referentes para la adopción del Sistema se establecen: los criterios definidos en la Resolución 1111 de 2017 del Ministerio de Trabajo y la evaluación realizada por el Metro de Medellín a la Universidad como contratista.



5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria

Línea de acción para el trienio

La comunidad universitaria será escuchada en sus distintas voces y el gobierno universitario reconocerá las múltiples formas de pensamiento. Se promoverán representaciones legítimas, cuya diversidad de opinión y las variadas lecturas de la función institucional harán posible que la Universidad incida de manera positiva en la sociedad.

La Universidad fortalecerá la cultura política y democrática, la participación, la representatividad de los estamentos en los órganos colegiados y los espacios de decisión institucional para contribuir al desarrollo de los procesos de transparencia, gestión institucional y buen gobierno.

Todo lo cual se fundamentará en el establecimiento de capacidades para la participación política, universitaria y ciudadana, el florecimiento de valores democráticos, la rendición de cuentas y la atención al ciudadano.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

Tema Estratégico 3

Democracia, gobierno universitario y convivencia

Objetivos estratégicos

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

Programa 5.1 Cultura política y democrática

La Cultura política y democrática integra proyectos orientados a la instalación y el desarrollo de capacidades de participación y desempeño político entre los integrantes de la comunidad universitaria a fin de facilitar la expresión de distintas formas de pensamiento y la mejor representación de todos los estamentos universitarios, a partir de soluciones en los ámbitos formativos, investigativos, de extensión y de gestión.

Proyectos asociados

- Formación en ciudadanía y participación de la comunidad universitaria.
- Fortalecimiento de colecciones bibliográficas en formación ciudadana.

Indicadores ²⁰	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Porcentaje de órganos colegiados con representación activa de estudiantes	67 %	67 %	67 %	72 %	72 %
Porcentaje de órganos colegiados con representación activa de egresados	64 %	64 %	64 %	80 %	80 %

Programa 5.2 Transparencia en la gestión de la Universidad

La transparencia en la gestión de la Universidad integra proyectos para generar confianza y credibilidad en la sociedad sobre la toma de decisiones, las actuaciones institucionales y la gestión académica y administrativa de la Universidad, a partir del establecimiento de condiciones de acceso a la información y estrategias de comunicación de lo que se hace y la adopción de mecanismos de control.

Proyectos asociados

- Actualización y publicación de la normativa universitaria.
- Consolidación del Sistema de Atención al Ciudadano.
- Rendición de cuentas de las dependencias universitarias.
-

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Porcentaje de unidades académicas que desarrollan el proceso institucional integral de rendición de cuentas ²¹	0 %	12 %	40 %	60 %	100 %
Porcentaje de cuerpos normativos de la Universidad actualizados ²²	0 %	10 %	30 %	100 %	100 %

²⁰ La línea base es tomada del Plan de Desarrollo Institucional, la cual fue calculada a partir de encuesta realizada por la Secretaría General a 18 unidades académicas sobre la representación de estudiantes y egresados en Consejos de Facultad, Escuela, Instituto o Corporación, Comité de Currículo, Comité de Carrera, Comité Asesor de Planeación, Comité de Programa de Posgrado, Comité de Posgrado, Consejo Directivo de la Corporación Académica y Comités de Extensión.

²¹ De acuerdo con lo definido en el Estatuto General, los Decanos y Directores tienen entre sus funciones reunir periódicamente a los profesores y estudiantes (literales m y n del artículo 53). Ahora bien, con el indicador se busca ir más allá vinculando los estamentos y la comunidad en un ejercicio de retroalimentación no simplemente de presentación de logros, sino un espacio de construcción y participación. Se establecerá un procedimiento para la rendición de cuentas en las unidades académicas, en el cual se utilicen distintas herramientas de acceso a la información y divulgación a la comunidad en general. Este nuevo proceso será implementado a lo largo del trienio hasta alcanzar un cumplimiento del 100 % al final del período.

²² Se entiende por cuerpo normativo el acto administrativo que regula un tema específico de la vida universitaria, como por ejemplo el Estatuto General, el Reglamento Estudiantil de Pregrado, el Estatuto de Planeación, entre otros, que por

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Atención de las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) dentro de los términos establecidos	90 %	92 %	94 %	96 %	96 %

tener vocación de permanencia son regularmente susceptibles de ser modificados mas no derogados o sustituidos, y en tal virtud deben ser objeto de actualización, con el propósito de no generar inseguridad jurídica al no contar con normas actualizadas. Se tiene prevista la actualización de 15 cuerpos normativos que se irán actualizando de acuerdo con las proporciones establecidas en las metas.



6. Gestión académico-administrativa efectiva

Línea de acción para el trienio

La gestión académico-administrativa efectiva se constituirá en el soporte clave que posibilitará el desarrollo de las demás líneas del Plan de Acción de la Universidad, en la medida en la que procurará la definición e instalación de capacidades necesarias para un mejor desempeño de los procesos de la Institución y la generación de nuevas condiciones y recursos para el aprovechamiento de la comunidad universitaria, en el marco de criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental.

De cara a proyectarse como institución innovadora en los diferentes territorios en los que interviene, la Universidad adaptará el desarrollo de su gestión académico-administrativa, contará con nuevas y mejores capacidades (conocimientos, habilidades y recursos) en las etapas de planificación y de evaluación de su ciclo de gestión y adoptará esquemas de organización y operación flexibles que le permitan fortalecer su presencia regional.

Las posibilidades que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones ofrecen serán aprovechadas para adoptar iniciativas disruptivas que transformen las prácticas de trabajo y las formas de participación y colaboración de y entre los diferentes actores involucrados en la vida universitaria. Asimismo, la infraestructura física se adaptará a las necesidades y particularidades de los diversos públicos universitarios y de los diferentes requerimientos de las áreas de conocimiento, bajo criterios de responsabilidad ambiental y económica.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

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

Objetivo estratégico

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

Tema Estratégico 4

Gestión administrativa y del financiamiento

Objetivos estratégicos

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

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

- 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.

Programa 6.1 Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucionales

El Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucional integra proyectos tendientes a transferir conocimientos, instalar habilidades, crear prácticas, desarrollar cultura y disponer las condiciones necesarias para contar con mejores procesos de orientación, planificación y evaluación institucionales en la perspectiva de un modelo de gestión integral.

Proyectos asociados

- Desarrollo de capacidades del proceso auditor a nivel institucional.
- Evaluación y autoevaluación en la educación superior.
- Gestión de capacidades de planeación universitaria.
- Implementación de la unidad de analítica y estudios universitarios: observatorio institucional.

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de avance en la ejecución de la autoevaluación institucional	5 %	10 %	50 %	100 %	100 %
Porcentaje de programas de pregrado acreditados ²³	46 %	57 %	67 %	73 %	73 %
Porcentaje de programas de posgrado acreditados ²⁴	33 %	58 %	70 %	70 %	70 %
Porcentaje de estudiantes con resultados en pruebas genéricas de Inglés (Saber Pro) en el nivel B1 o Superior ²⁵	38 %	40 %	40 %	46 %	46 %
Porcentaje de estudiantes con resultados en pruebas genéricas Saber Pro superiores al 80 % (quintil 5)	43,6 %	44 %	45 %	47 %	47 %

²³ Se parte de una línea base de 83 programas de pregrado acreditables y 38 acreditados. Se espera tener al final del trienio 61 programas acreditados.

²⁴ Se parte de una línea base de 76 programas de posgrado acreditables y 25 acreditados. Se espera tener al final del trienio 53 programas acreditados.

²⁵ A las pruebas Saber Pro concurren en promedio 5000 estudiantes anualmente. Para obtener los resultados planteados, se está desarrollando el proyecto de "Formación en Lenguas Extranjeras", que consiste en la implementación de la política institucional de formación en lenguas extranjeras con el objetivo de desarrollar las cuatro habilidades en todos los programas de pregrado de la Universidad de Antioquia en Medellín y sus regiones.

Programa 6.2 Descentralización y desconcentración académico-administrativa

La Descentralización y desconcentración académico-administrativa integra proyectos tendientes a descentralizar y desconcentrar la coordinación, administración y control de sistemas, estructuras, procesos o recursos en las diferentes sedes, unidades e instancias universitarias de acuerdo con las condiciones particulares de estas y las posibilidades normativas, todo ello en el marco de la autonomía universitaria y de un modelo de gestión integrado.

Proyecto asociado

Adecuación de las estructuras académico-administrativas en regiones.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Porcentaje de avance de la descentralización académica y administrativa de la seccional Urabá	0 %	10 %	50 %	100 %	100 %

Programa 6.3 Transformación tecnológica y digital

La Transformación tecnológica y digital integra proyectos tendientes a incorporar nuevas tecnologías disruptivas de la información y las comunicaciones, así como la cultura y las lógicas de trabajo basadas en ellas, en los procesos académicos y administrativos de la Universidad. Implica el uso intensivo de herramientas tecnológicas innovadoras, la implementación de nuevos modelos de operación basados en tecnologías de punta y la automatización, digitalización o virtualización de procesos.

Proyectos asociados

- Consolidación de la plataforma de tecnología informática de la Universidad.
- Digitalización de la memoria y el patrimonio universitarios.
- Fomento de una cultura digital en los procesos académicos.
- Implementación de un centro de computación de alto rendimiento.
- Modernización de los sistemas de información institucionales Fase 1.
- Transformación tecnológica de la Gestión Documental: cero papel.
- Transformación y automatización de procesos académico administrativos.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nivel de madurez de la transformación digital de la Universidad ²⁶	Básico (34 puntos)	Básico (45 puntos)	En desarrollo (56 puntos)	Avanzado bajo (67 puntos)	Avanzado bajo (67 puntos)

Programa 6.4 Infraestructura sostenible

La Infraestructura sostenible integra proyectos tendientes a garantizar la gestión integral de los procesos de crecimiento y la responsabilidad con el ambiente y la biodiversidad, en pro de la defensa de la sostenibilidad en el desarrollo físico universitario.

Proyectos asociados

- Administración de los espacios físicos de la Universidad.
- Desarrollo de infraestructura física sostenible.
- Determinación de lineamientos para el desarrollo físico-espacial de la Universidad.
- Renovación del parque automotor.

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Nuevos metros cuadrados construidos	323.926,5	5.750	8.000	11.250	25.000
Nuevos metros cuadrados adecuados	0	7.500	10.000	12.500	30.000
Cantidad de iniciativas ambientales implementadas en los campus universitarios ²⁷	0	2	3	4	9

²⁶ Adaptación propia de un instrumento de autoevaluación de estrategias de transformación digital en organizaciones, a partir del reconocimiento del nivel de madurez desde cuatro perspectivas: 1) visión general ante el reto de una transformación digital, 2) nivel de aplicación en procesos misionales, 3) nivel de aplicación en procesos administrativos y complementarios y 4) nivel de aplicación en la relación con públicos y proveedores.

²⁷ Las iniciativas ambientales consideran asuntos tales como: campus inteligente, abastecimiento y tratamiento de aguas, manejo integral de residuos, educación ambiental, movilidad sostenible, renovación tecnológica de sistemas eléctricos.



7. Gestión del financiamiento de la Universidad

Línea de acción para el trienio

La búsqueda de mayores recursos estatales estará al orden del día en las actuaciones de la Rectoría, en procura de mitigar los riesgos de desfinanciación a los que se enfrenta la Institución y, en general, la educación pública del país.

Se llevarán a cabo búsquedas de nuevas y mayores fuentes de financiación públicas y privadas en los ámbitos local, regional, nacional e internacional.

Al tiempo, serán desarrolladas iniciativas internas orientadas a fomentar una cultura del uso eficiente y responsable de los recursos universitarios, como muestra del compromiso institucional con la transparencia, la equidad y la medida en el manejo de los recursos públicos.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

Tema Estratégico 4

Gestión administrativa y del financiamiento

Objetivo estratégico

- 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.

Programa 7.1 Crecimiento de recursos financieros para la Universidad

El Crecimiento de recursos financieros integra proyectos orientados al mejoramiento y adopción de nuevos esquemas de financiamiento para la Universidad en consideración a su naturaleza pública y a su papel en el desarrollo de la sociedad y la ciencia.

Proyecto asociado

Gestión de nuevos recursos financieros.

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Incremento de los ingresos por gestión, recursos	\$ 1,236 billones	\$ 22.000 (+1,82 %)	\$ 105.000 (+8,47 %)	\$ 134.000 (+10,80 %)	\$ 134.000 (+10,80 %)

Indicador	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
propios, por período, en millones de pesos ²⁸					

Programa 7.2 Cultura para la gestión financiera de la Universidad

La Cultura para la gestión financiera integra proyectos orientados a desarrollar conocimientos y capacidades, instalar prácticas y generar nuevas conductas en los miembros de la comunidad universitaria respecto del uso responsable y eficiente de los diferentes recursos de la Universidad, para el óptimo desarrollo de las funciones de la Institución.

Proyectos asociados

- Adopción de nuevos modelos para la gestión del abastecimiento de bienes y servicios.
- Definición de un marco fiscal de mediano plazo.
- Implementación de una unidad de competencias para el sistema de planificación de recursos (ERP).
- Integración de procesos de información financiera.

Indicadores	Línea base	Metas			
	2017	2018	2019	2020-marzo 2021	Trienio
Déficit en el presupuesto del fondo de administración general, por período (en millones de pesos)	\$68.000	\$64.600	\$59.800	\$54.400	\$54.400

²⁸ El incremento por gestión es adicional a la tasa proyectada del IPC de 3,2 % anual. El porcentaje representa el crecimiento sobre el ingreso de la Universidad de la vigencia 2017 (\$ 1,236 billones). Los ingresos totales de la Universidad en 2017 correspondieron a los aportes de la Nación y el Departamento, las matrículas, las asesorías y consultorías, la venta de servicios y las transferencias intra-universitarias. La meta del último período es calculada al cierre de vigencia de 2020.

5. Componente financiero²⁹

(Las cifras se expresan en millones de pesos)

²⁹ Los recursos de vigencias anteriores corresponden a asignaciones de los años anteriores a 2018 por diferentes fuentes, tales como el CREE, los recursos propios, la Estampilla y el IVA.

Los Fondos Especiales corresponden a recursos propios. Son creados para administrar presupuestal y contablemente, en forma separada, los recursos generados o gestionados por las unidades académicas o administrativas, provenientes de centros de Investigación, centros de Extensión, programas de posgrado, convenios, venta de servicios, asesorías y consultorías, entre otros. Sus recursos se destinan prioritariamente a sufragar los costos de operación que dan origen a los ingresos, y sus remanentes se invierten en la dependencia que los generó. Asimismo, en proyectos específicos de construcción, inversiones en las sedes regionales, material bibliográfico, el Museo, entre otros.

Los recursos de inversión UdeA corresponden a los ingresos por Estampilla e IVA.

Los recursos externos corresponden a los recursos gestionados ante las entidades públicas o privadas para desarrollar las iniciativas, proyectos o programas establecidos en el Plan.

Línea de acción 1. Articulación misional en la base de un nuevo proyecto educativo institucional

Programa 1.1 Definición de lineamientos pedagógicos, curriculares y didácticos

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Creación de una unidad de estudios pedagógicos en la educación superior	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 209	\$ 1.751	\$ 0	\$ 0	\$ 1.751	\$ 1.960
Diseño del proyecto educativo institucional	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 2.594	\$ 0	\$ 180	\$ 0	\$ 180	\$ 2.774
Formulación de las políticas curriculares de pregrado y posgrado	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 1.518	\$ 0	\$ 160	\$ 0	\$ 160	\$ 1.678
Innovaciones didácticas en educación superior	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 216	\$ 0	\$ 3.565	\$ 0	\$ 3.565	\$ 3.781
Renovación curricular en programas de posgrado	Dirección de Posgrados	\$ 0	\$ 240	\$ 240	\$ 0	\$ 0	\$ 240	\$ 480
Uso de recursos educativos digitales	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 666	\$ 2.500	\$ 3.565	\$ 0	\$ 6.065	\$ 6.731
Total programa		\$ 0	\$ 5.443	\$ 4.491	\$ 7.470	\$ 0	\$ 11.961	\$ 17.404

Programa 1.2 Gestión de patrimonios

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Consolidación de la Cinemateca Patrimonial Luis Alberto Álvarez	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 247	\$ 232	\$ 436	\$ 91	\$ 758	\$ 1.005
Implementación de la política integral de patrimonios	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 56	\$ 0	\$ 99	\$ 1.000	\$ 1.099	\$ 1.155
Total programa		\$ 0	\$ 303	\$ 232	\$ 535	\$ 1.091	\$ 1.857	\$ 2.160

Continúa

Línea de acción 1. Articulación misional en la base de un nuevo proyecto educativo institucional

Programa 1.3 Gestión cultural

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Consolidación del Sistema Universitario de Cultura	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 119	\$ 7	\$ 0	\$ 83	\$ 90	\$ 209
Más arte y cultura para el bienestar	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 65	\$ 730	\$ 1.538	\$ 0	\$ 2.268	\$ 2.333
Proyección del Museo Universitario	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 274	\$ 8	\$ 338	\$ 22	\$ 368	\$ 642
Total programa		\$ 0	\$ 458	\$ 745	\$ 1.876	\$ 105	\$ 2.726	\$ 3.184

Total línea de acción	\$ 0	\$ 6.204	\$ 5.468	\$ 9.881	\$ 1.196	\$ 16.544	\$ 22.748
------------------------------	-------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------

Línea de acción 2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios

Programa 2.1 Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Acceso y permanencia universitarias: ser UdeA	Vicerrectoría de Docencia	\$ 342	\$ 2.630	\$ 3.025	\$ 0	\$ 2.137	\$ 5.504	\$ 8.134
Configuración de nichos académicos regionales	Dirección de Regionalización	\$ 0	\$ 1.270	\$ 1.980	\$ 0	\$ 0	\$ 1.980	\$ 3.250
Definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones	Dirección de Regionalización	\$ 0	\$ 5.202	\$ 200	\$ 0	\$ 0	\$ 200	\$ 5.402
Establecimiento de redes colaborativas para las regiones	Dirección de Regionalización	\$ 0	\$ 237	\$ 912	\$ 0	\$ 2.000	\$ 2.912	\$ 3.149
Total programa		\$ 342	\$ 9.339	\$ 6.117	\$ 0	\$ 4.137	\$ 10.596	\$ 19.935

Programa 2.2 Proyección internacional universitaria

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Cooperación regional y nacional	Dirección de Rel. Internacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 34	\$ 85	\$ 0	\$ 119	\$ 119
Desarrollo de la internacionalización en las sedes regionales	Dirección de Rel. Internacionales	\$ 100	\$ 70	\$ 43	\$ 76	\$ 80	\$ 299	\$ 369
Consolidación de estrategias de internacionalización en la vida universitaria	Dirección de Rel. Internacionales	\$ 0	\$ 34	\$ 126	\$ 367	\$ 0	\$ 493	\$ 527
Posicionamiento internacional de la Universidad	Dirección de Rel. Internacionales	\$ 400	\$ 160	\$ 110	\$ 292	\$ 0	\$ 802	\$ 962
Total programa		\$ 500	\$ 264	\$ 313	\$ 820	\$ 80	\$ 1.713	\$ 1.977

Continúa

Línea de acción 2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios

Programa 2.3 Comunicación estratégica universitaria

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Comunicación para el diálogo público de la Universidad en los territorios	Dirección de Comunicaciones	\$ 0	\$ 6.634	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.634
Implementación de política, estrategia y sistema de seguimiento en las comunicaciones institucionales	Dirección de Comunicaciones	\$ 0	\$ 3.331	\$ 0	\$ 150	\$ 0	\$ 150	\$ 3.481
Integración de contenidos institucionales en medios convergentes	Dirección de Comunicaciones	\$ 0	\$ 5.640	\$ 0	\$ 1.125	\$ 0	\$ 1.125	\$ 6.765
Modernización de equipos y monitoreo de las emisoras	Dirección de Comunicaciones	\$ 1.100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.100	\$ 1.100
Total programa		\$ 1.100	\$ 15.605	\$ 0	\$ 1.275	\$ 0	\$ 2.375	\$ 17.980

Programa 2.4 Vinculación a la construcción de paz y superación de la inequidad

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Implementación de una Unidad Especial de Paz	Vicerrectoría General	\$ 0	\$ 303	\$ 0	\$ 1.615	\$ 0	\$ 1.615	\$ 1.918
Total programa		\$ 0	\$ 303	\$ 0	\$ 1.615	\$ 0	\$ 1.615	\$ 1.918

Programa 2.5 Actuación de la Universidad para el desarrollo sostenible

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Implementación de la Política de Responsabilidad Social Universitaria	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 128	\$ 1	\$ 160	\$ 86	\$ 247	\$ 375
Total programa		\$ 0	\$ 128	\$ 1	\$ 160	\$ 86	\$ 247	\$ 375

Total línea de acción \$ 1.942 \$ 25.639 \$ 6.430 \$ 3.870 \$ 4.303 \$ 16.545 \$ 42.184

Línea de acción 3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación

Programa 3.1 Consolidación del sistema integrado de ciencia, tecnología e innovación

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Actualización de las políticas de posgrado	Dirección de Posgrados	\$ 0	\$ 45	\$ 180	\$ 0	\$ 0	\$ 180	\$ 225
Consolidación del Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación (SUCTI)	Vicerrectoría de Investigación	\$ 0	\$ 498	\$ 24.992	\$ 16.500	\$ 0	\$ 41.492	\$ 41.990
Desarrollo de capacidades investigativas	Vicerrectoría de Investigación	\$ 0	\$ 253	\$ 876	\$ 0	\$ 600	\$ 1.476	\$ 1.729
Estímulos financieros para la formación en posgrado	Dirección de Posgrados	\$ 0	\$ 220	\$ 4.080	\$ 0	\$ 0	\$ 4.080	\$ 4.300
Fortalecimiento de las capacidades para la gestión de la investigación	Vicerrectoría de Investigación	\$ 0	\$ 430	\$ 4.637	\$ 0	\$ 0	\$ 4.637	\$ 5.067
Oferta de nuevos programas de posgrado (énfasis virtualidad y regiones)	Dirección de Posgrados	\$ 0	\$ 500	\$ 2.500	\$ 0	\$ 0	\$ 2.500	\$ 3.000
Total programa		\$ 0	\$ 1.946	\$ 37.265	\$ 16.500	\$ 600	\$ 54.365	\$ 56.311

Programa 3.2 Innovación social y tecnológica

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Desarrollo de capacidades para la innovación	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 20	\$ 32	\$ 180	\$ 465	\$ 677	\$ 697
Fomento de la innovación resultado de la investigación	Vicerrectoría de Investigación	\$ 0	\$ 243	\$ 1.119	\$ 0	\$ 0	\$ 1.362	\$ 1.362
Fortalecimiento del Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) y del Parque E en las regiones	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 113	\$ 131	\$ 9	\$ 1.853	\$ 2.106	\$ 2.106
Total programa		\$ 0	\$ 376	\$ 1.282	\$ 189	\$ 2.318	\$ 4.145	\$ 4.165

Línea de acción 3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación								
Programa 3.3 Apropriación social del conocimiento								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Conformación de colecciones de divulgación científica, diversidades y paz	Secretaría General	\$ 0	\$ 4	\$ 164	\$ 0	\$ 91	\$ 254	\$ 258
Implementación de una plataforma tecnológica para la diversificación de formatos y canales de publicación	Secretaría General	\$ 0	\$ 18	\$ 178	\$ 274	\$ 0	\$ 470	\$ 470
Visibilización de la investigación universitaria	Vicerrectoría de Investigación	\$ 0	\$ 69	\$ 423	\$ 0	\$ 0	\$ 492	\$ 492
Total programa		\$ 0	\$ 91	\$ 765	\$ 274	\$ 91	\$ 1.216	\$ 1.220
Total línea de acción		\$ 0	\$ 2.413	\$ 39.312	\$ 16.963	\$ 3.009	\$ 59.726	\$ 61.696

Línea de acción 4. Buen vivir en la comunidad universitaria								
Programa 4.1 Desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Cambio cultural para el bienestar	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 81	\$ 0	\$ 867	\$ 0	\$ 867	\$ 948
Contribución alimentaria para estudiantes en sedes regionales	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 65	\$ 0	\$ 0	\$ 906	\$ 906	\$ 971
Desarrollo de capacidades para el deporte y la actividad física en sedes y seccionales	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 473	\$ 0	\$ 2.535	\$ 0	\$ 2.535	\$ 3.008
Docentes artífices de bienestar	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 107	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 107
Fortalecimiento de la corresponsabilidad como condición del Sistema de Bienestar Universitario	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 111	\$ 38	\$ 108	\$ 0	\$ 146	\$ 257
Implementación de pedagogías del buen vivir en la comunidad universitaria	Vicerrectoría de Docencia	\$ 292	\$ 569	\$ 955	\$ 0	\$ 638	\$ 1.885	\$ 2.454
Implementación del Plan Estratégico de Egresados	Vicerrectoría de Extensión	\$ 0	\$ 221	\$ 0	\$ 768	\$ 5	\$ 773	\$ 994
Total programa		\$ 292	\$ 1.627	\$ 993	\$ 4.278	\$ 1.549	\$ 7.112	\$ 8.739

Continúa

Línea de acción 4. Buen vivir en la comunidad universitaria

Programa 4.2 Humanización y el sentido del servicio

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Estabilización y formalización de la vinculación laboral para empleados administrativos	Vicerrectoría Administrativa	\$ 587	\$ 187	\$ 0	\$ 1.518	\$ 0	\$ 2.105	\$ 2.292
Rediseño organizacional y tecnológico del Programa de Salud	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000	\$ 398	\$ 0	\$ 1.398	\$ 1.398
Gestión de capacidades para el desarrollo personal y laboral del talento humano administrativo	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600	\$ 0	\$ 600	\$ 600
Generación de marcos flexibles laborales para los planes de trabajo de los profesores	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200
Total programa		\$ 587	\$ 387	\$ 1.000	\$ 2.516	\$ 0	\$ 4.103	\$ 4.490

Programa 4.3 Hábitat y convivencia

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Adopción de estrategias pedagógicas para la convivencia	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 164	\$ 0	\$ 510	\$ 0	\$ 510	\$ 674
Creación de la unidad universitaria para el tratamiento de conflictos	Secretaría General	\$ 0	\$ 1.042	\$ 0	\$ 250	\$ 0	\$ 250	\$ 1.292
Desarrollo de la comunicación interna universitaria	Dirección de Comunicaciones	\$ 0	\$ 3.247	\$ 0	\$ 186	\$ 0	\$ 186	\$ 3.433

Programa 4.3 Hábitat y convivencia								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Diversificación de la oferta comercial de alimentos en Ciudad Universitaria	Dirección de Bienestar Universitario	\$ 0	\$ 101	\$ 360	\$ 1.449	\$ 0	\$ 1.809	\$ 1.910
Implementación, sostenibilidad y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 246	\$ 0	\$ 2.379	\$ 711	\$ 3.090	\$ 3.336
Total programa		\$ 0	\$ 4.800	\$ 360	\$ 4.774	\$ 711	\$ 5.845	\$ 10.645

Total línea de acción	\$ 879	\$ 6.814	\$ 2.352	\$ 11.568	\$ 2.260	\$ 17.059	\$ 23.873
------------------------------	---------------	-----------------	-----------------	------------------	-----------------	------------------	------------------

Línea de acción 5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria

Programa 5.1 Cultura política y democrática								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Formación en ciudadanía y participación de la comunidad universitaria	Secretaría General	\$ 0	\$ 950	\$ 0	\$ 580	\$ 0	\$ 580	\$ 1.530
Fortalecimiento de colecciones bibliográficas en formación ciudadana	Secretaría General	\$ 0	\$ 20	\$ 147	\$ 0	\$ 0	\$ 147	\$ 167
Total programa		\$ 0	\$ 970	\$ 147	\$ 580	\$ 0	\$ 727	\$ 1.697

Programa 5.2 Transparencia en la gestión de la Universidad								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Actualización y publicación de la normativa universitaria	Secretaría General	\$ 0	\$ 497	\$ 0	\$ 55	\$ 0	\$ 55	\$ 552
Consolidación del sistema de atención al ciudadano	Secretaría General	\$ 0	\$ 795	\$ 0	\$ 50	\$ 0	\$ 50	\$ 845
Rendición de cuentas de las dependencias universitarias	Secretaría General	\$ 0	\$ 700	\$ 0	\$ 600	\$ 0	\$ 600	\$ 1.300
Total programa		\$ 0	\$ 1.992	\$ 0	\$ 705	\$ 0	\$ 705	\$ 2.697

Total línea de acción	\$ 0	\$ 2.962	\$ 147	\$ 1.285	\$ 0	\$ 1.432	\$ 4.394
------------------------------	-------------	-----------------	---------------	-----------------	-------------	-----------------	-----------------

Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva								
Programa 6.1 Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucionales								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Desarrollo de capacidades del proceso auditor a nivel institucional	Oficina de Auditoría Institucional	\$ 0	\$ 466	\$ 0	\$ 341	\$ 0	\$ 341	\$ 807
Evaluación y autoevaluación en la educación superior	Vicerrectoría de Docencia	\$ 500	\$ 3.067	\$ 1.318	\$ 2.677	\$ 0	\$ 4.495	\$ 7.562
Gestión de capacidades de planeación universitaria	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 442	\$ 0	\$ 428	\$ 0	\$ 428	\$ 870
Implementación de la unidad de analítica y estudios universitarios: observatorio institucional	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 661	\$ 0	\$ 1.056	\$ 0	\$ 1.056	\$ 1.717
Total programa		\$ 500	\$ 4.636	\$ 1.318	\$ 4.502	\$ 0	\$ 6.321	\$ 10.957
Programa 6.2 Descentralización y desconcentración académico-administrativa								
Proyecto	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Adecuación de las estructuras académico-administrativas en regiones	Dirección de Regionalización	\$ 0	\$ 6.455	\$ 0	\$ 2.016	\$ 0	\$ 2.016	\$ 8.471
Total programa		\$ 0	\$ 6.455	\$ 0	\$ 2.016	\$ 0	\$ 2.016	\$ 8.471

Continúa

Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva								
Programa 6.3 Transformación tecnológica y digital								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Consolidación de la plataforma de tecnología informática de la Universidad	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 2.554	\$ 1.128	\$ 0	\$ 15.040	\$ 0	\$ 17.594	\$ 18.722
Digitalización de la memoria y el patrimonio universitarios	Secretaría General	\$ 0	\$ 26	\$ 0	\$ 336	\$ 0	\$ 336	\$ 362
Fomento de una cultura digital en los procesos académicos	Vicerrectoría de Docencia	\$ 0	\$ 144	\$ 0	\$ 1.783	\$ 0	\$ 1.783	\$ 1.927
Implementación de un centro de computación de alto rendimiento	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 330	\$ 0	\$ 2.985	\$ 0	\$ 2.985	\$ 3.315
Modernización de los sistemas de información institucionales Fase 1	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 613	\$ 58	\$ 1.615	\$ 0	\$ 1.673	\$ 2.286
Transformación tecnológica de la Gestión Documental: Cero papel	Secretaría General	\$ 0	\$ 277	\$ 0	\$ 4.085	\$ 0	\$ 4.085	\$ 4.362
Transformación y automatización de procesos académico administrativos	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 468	\$ 0	\$ 1.195	\$ 0	\$ 1.195	\$ 1.663
Total programa		\$ 2.554	\$ 2.986	\$ 58	\$ 27.039	\$ 0	\$ 29.651	\$ 32.637

Continúa

Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva								
Programa 6.4 Infraestructura sostenible								
Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Administración de los espacios físicos de la Universidad	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 283	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 683
Desarrollo de infraestructura física sostenible	Vicerrectoría Administrativa	\$ 21.178	\$ 15.130	\$ 0	\$ 24.900	\$ 220.000	\$ 266.078	\$ 281.208
Determinación de lineamientos para el desarrollo físico-espacial de la Universidad	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 127	\$ 0	\$ 429	\$ 0	\$ 429	\$ 556
Renovación del parque automotor	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 17	\$ 0	\$ 3.376	\$ 0	\$ 3.376	\$ 3.393
Total programa		\$ 21.178	\$ 15.557	\$ 0	\$ 29.105	\$ 220.000	\$ 270.283	\$ 285.840
Total línea de acción		\$ 24.232	\$ 29.634	\$ 1.376	\$ 62.662	\$ 220.000	\$ 308.270	\$ 337.904

Línea de acción 7. Gestión del financiamiento de la Universidad

Programa 7.1 Crecimiento de recursos financieros para la Universidad

Proyecto	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Gestión de nuevos recursos financieros	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 58	\$ 0	\$ 0	\$ 93	\$ 93	\$ 151
Total programa		\$ 0	\$ 58	\$ 0	\$ 0	\$ 93	\$ 93	\$ 151

Programa 7.2 Cultura para la gestión financiera de la Universidad

Proyectos	Dependencia responsable	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Adopción de nuevos modelos para la gestión del abastecimiento de bienes y servicios	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 131	\$ 0	\$ 198	\$ 0	\$ 198	\$ 329
Definición de un marco fiscal de mediano plazo	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 575	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 575
Implementación de una unidad de competencias para el sistema de planificación de recursos (ERP).	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.356	\$ 0	\$ 2.356	\$ 2.356
Integración de procesos de información financiera	Vicerrectoría Administrativa	\$ 0	\$ 530	\$ 0	\$ 2.046	\$ 0	\$ 2.046	\$ 2.576
Total programa		\$ 0	\$ 1.236	\$ 0	\$ 4.600	\$ 0	\$ 4.600	\$ 5.836

Total línea de acción	\$ 0	\$ 1.294	\$ 0	\$ 4.600	\$ 93	\$ 4.693	\$ 5.987
------------------------------	-------------	-----------------	-------------	-----------------	--------------	-----------------	-----------------

Costo total de los programas del Plan de Acción

Línea de acción 1. Articulación misional en la base de un nuevo proyecto educativo institucional

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 1.1 Definición de lineamientos pedagógicos, curriculares y didácticos	\$ 0	\$ 5.443	\$ 4.491	\$ 7.470	\$ 0	\$ 11.961	\$ 17.404
Programa 1.2 Gestión de patrimonios	\$ 0	\$ 303	\$ 232	\$ 535	\$ 1.091	\$ 1.857	\$ 2.160
Programa 1.3 Gestión cultural	\$ 0	\$ 458	\$ 745	\$ 1.876	\$ 105	\$ 2.726	\$ 3.184

Línea de acción 2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 2.1 Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad	\$ 342	\$ 9.339	\$ 6.117	\$ 0	\$ 4.137	\$ 10.596	\$ 19.935
Programa 2.2 Proyección internacional universitaria	\$ 500	\$ 264	\$ 313	\$ 820	\$ 80	\$ 1.713	\$ 1.977
Programa 2.3 Comunicación estratégica universitaria	\$ 1.100	\$ 15.605	\$ 0	\$ 1.275	\$ 0	\$ 2.375	\$ 17.980
Programa 2.4 Vinculación a la construcción de paz y superación de la inequidad	\$ 0	\$ 303	\$ 0	\$ 1.615	\$ 0	\$ 1.615	\$ 1.918
Programa 2.5 Actuación de la Universidad para el desarrollo sostenible	\$ 0	\$ 128	\$ 1	\$ 160	\$ 86	\$ 247	\$ 375

Continúa

Costo total de los programas del Plan de Acción

Línea de acción 3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 3.1 Consolidación del sistema integrado de ciencia, tecnología e innovación	\$ 0	\$ 1.946	\$ 37.265	\$ 16.500	\$ 600	\$ 54.365	\$ 56.311
Programa 3.2 Innovación social y tecnológica	\$ 0	\$ 376	\$ 1.282	\$ 189	\$ 2.318	\$ 3.789	\$ 4.165
Programa 3.3 Apropriación social del conocimiento	\$ 0	\$ 91	\$ 765	\$ 274	\$ 91	\$ 1.129	\$ 1.220

Línea de acción 4. Buen vivir en la comunidad universitaria

Programas	Recursos vigencias anteriores	Fondos generales	Fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos Externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 4.1 Desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria	\$ 292	\$ 1.627	\$ 993	\$ 4.278	\$ 1.549	\$ 7.112	\$ 8.739
Programa 4.2 Humanización y el sentido del servicio	\$ 587	\$ 387	\$ 1.000	\$ 2.516	\$ 0	\$ 4.103	\$ 4.490
Programa 4.3 Hábitat y convivencia	\$ 0	\$ 4.800	\$ 360	\$ 4.774	\$ 711	\$ 5.845	\$ 10.645

Línea de acción 5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 5.1 Cultura política y democrática	\$ 0	\$ 970	\$ 147	\$ 580	\$ 0	\$ 727	\$ 1.697
Programa 5.2 Transparencia en la gestión de la Universidad	\$ 0	\$ 1.992	\$ 0	\$ 705	\$ 0	\$ 705	\$ 2.697

Continúa

Costo total de los programas del Plan de Acción

Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 6.1 Desarrollo capacidades para el direccionamiento y evaluación institucionales	\$ 500	\$ 4.636	\$ 1.318	\$ 4.502	\$ 0	\$ 6.321	\$ 10.957
Programa 6.2 Descentralización y desconcentración académico-administrativa	\$ 0	\$ 6.455	\$ 0	\$ 2.016	\$ 0	\$ 2.016	\$ 8.471
Programa 6.3 Transformación tecnológica y digital	\$ 2.554	\$ 2.986	\$ 58	\$ 27.039	\$ 0	\$ 29.651	\$ 32.637
Programa 6.4 Infraestructura sostenible	\$ 21.178	\$ 15.557	\$ 0	\$ 29.105	\$ 220.000	\$ 270.283	\$ 285.840

Línea de acción 7. Gestión del financiamiento de la Universidad

Programas	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Programa 7.1 Crecimiento de recursos financieros para la universidad	\$ 0	\$ 58	\$ 0	\$ 0	\$ 93	\$ 93	\$ 151
Programa 7.2 Cultura para la gestión financiera de la universidad	\$ 0	\$ 1.236	\$ 0	\$ 4.600	\$ 0	\$ 4.600	\$ 5.836

Costo total de las líneas de acción del Plan de Acción

Líneas de acción	Recursos de vigencias anteriores	Recursos por fondos generales	Recursos por fondos especiales	Recursos de inversión UdeA	Recursos externos	Totales (sin fondos generales)	Totales (con fondos generales)
Línea de acción 1. Articulación misional en la base de un nuevo proyecto educativo institucional	\$ 0	\$ 6.204	\$ 5.468	\$ 9.881	\$ 1.196	\$ 16.544	\$ 22.748
Línea de acción 2. Resignificación de la presencia de la Universidad en los territorios	\$ 1.942	\$ 25.639	\$ 6.430	\$ 3.870	\$ 4.303	\$ 16.545	\$ 42.184
Línea de acción 3. Gestión de la ciencia, tecnología e innovación	\$ 0	\$ 2.413	\$ 39.312	\$ 16.963	\$ 3.009	\$ 59.283	\$ 61.696
Línea de acción 4. Buen vivir en la comunidad universitaria	\$ 879	\$ 6.814	\$ 2.352	\$ 11.568	\$ 2.260	\$ 17.059	\$ 23.873
Línea de acción 5. Construcción de relaciones de confianza con los estamentos, instancias y actores de la comunidad universitaria	\$ 0	\$ 2.962	\$ 147	\$ 1.285	\$ 0	\$ 1.432	\$ 4.394
Línea de acción 6. Gestión académico-administrativa efectiva	\$ 24.232	\$ 29.634	\$ 1.376	\$ 62.662	\$ 220.000	\$ 308.270	\$ 337.904
Línea de acción 7. Gestión del financiamiento de la Universidad	\$ 0	\$ 1.294	\$ 0	\$ 4.600	\$ 93	\$ 4.693	\$ 5.987
Gran total	\$ 27.053	\$ 74.960	\$ 55.085	\$ 110.829	\$ 230.861	\$ 423.828	\$ 498.788

Asistencia técnica del Plan

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
División de Planes y Proyectos