



## BASES ESTRATÉGICAS 2017-2026

Documento aprobado por el Consejo Superior Universitario  
para la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026  
de la Universidad de Antioquia

Resolución 2131 del 27 de septiembre de 2016

### CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	4
1. CONSIDERACIONES INICIALES .....	5
2. ALCANCE DEL DOCUMENTO .....	6
3. ASPECTOS MISIONALES .....	8
3.1. Misión (Acuerdo Superior 1 de 1994) .....	8
3.2. Principios (Capítulo III Acuerdo Superior 1 de 1994) .....	9
4. VISIÓN .....	14
5. TEMAS ESTRATÉGICOS .....	19
5.1. <i>TEMA ESTRATÉGICO 1: Formación integral de calidad de ciudadanos para la preservación y fomento de las culturas, la generación y divulgación de conocimiento para el avance de las ciencias y las artes y para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo, mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales</i> .....	24
5.1.1. Programas pertinentes, flexibles y de calidad, que favorezcan la interdisciplinariedad, el diálogo de saberes y la formación integral de la comunidad universitaria con fundamento en la investigación y la función social de la Universidad .....	24
5.1.2. Generación, cultivo, divulgación y apropiación del conocimiento con calidad, pertinencia y sentido crítico; promoviendo la universalidad en los campos de saber y	

la transdisciplinariedad, su aporte a la educación, a la ciencia, a la innovación y a la resolución de los problemas de la sociedad en los territorios .....	27
5.1.3. Ser un referente de conocimiento y cultura mediante aportes a su transformación positiva de la sociedad .....	30
5.1.4. Consolidación de la Universidad en las regiones .....	34
5.1.5. Afianzamiento de la internacionalización de la Universidad a través de la formación de ciudadanos del mundo, el fortalecimiento de redes y el fomento de la interculturalidad.....	36
<b>5.2. TEMA ESTRATÉGICO 2: Promoción de los ciclos de vida académicos y laborales de la comunidad universitaria .....</b>	<b>37</b>
5.2.1. Ciclo de vida académica y laboral profesoral .....	38
5.2.2. Ciclo de vida estudiantil.....	40
5.2.3. Ciclo de vida del personal administrativo .....	42
5.2.4. Egresados.....	43
5.2.5. Jubilados y pensionados.....	43
<b>5.3. TEMA ESTRATÉGICO 3: Consolidación de la democracia y el gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia .....</b>	<b>44</b>
5.3.1. Democracia y gobierno universitario que fomenta el pluralismo y la corresponsabilidad .....	45
5.3.2. Convivencia y ética de lo público y seguridad en los campus.....	46
<b>5.4. TEMA ESTRATÉGICO 4: Fortalecimiento de una gestión universitaria sostenible, transparente, eficiente, descentralizada y eficaz al servicio de los requerimientos misionales con normativa y estructura pertinente, sistemas de información integrados, infraestructura y soporte tecnológico adecuado para una Universidad pública de calidad.....</b>	<b>47</b>
5.4.1. Gestión administrativa .....	47
5.4.2. Infraestructura y soporte .....	48

5.4.3. Gestión ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales.....	49
5.4.4. Revisión del uso de los recursos de base presupuestal y propuestas de mejora	49
5.4.5. Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución.....	50
<b>5.5. TEMA ESTRATÉGICO 5: Compromiso de la Universidad con la construcción de paz y con la equidad y la inclusión .....</b>	<b>50</b>
5.5.1. Compromiso en la gestión y ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión alrededor de la construcción de la paz, mediante cooperación nacional e internacional.....	51
5.5.2. Políticas de equidad en el acceso y la permanencia de diferentes poblaciones .....	52
5.5.3. Políticas de equidad de género para el acceso a la Universidad, la permanencia, la presencia en roles directivos, la remuneración igualitaria, y la prevención de la violencia de género, entre otras .....	53
<b>5.6. TEMA ESTRATÉGICO 6: Contribuciones de la Universidad al cuidado del ambiente y de la biodiversidad .....</b>	<b>54</b>
5.6.1. Políticas internas de cuidado ambiental y de preservación de la biodiversidad	55
5.6.2. Incorporación de una perspectiva ambiental en el ámbito universitario.....	55
5.6.3. Compromiso en la ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión alrededor del tema ambiental y de la biodiversidad .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>

## PRESENTACIÓN

Este documento de Bases Estratégicas es un insumo fundamental para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia, el cual se construye a partir de las posturas, discusiones y propuestas de los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, personal administrativo, órganos de gobierno, egresados, jubilados y pensionados, entre otros). Después de que la rectoría presentara una primera propuesta de Bases Estratégicas en febrero de 2016, el Consejo Superior de la Universidad emite la Resolución Superior 2082 del 15 de marzo de 2016, mediante la cual invita a la comunidad universitaria a construir colectivamente las Bases Estratégicas y el Plan de Desarrollo 2017-2026.

Como lo señala la invitación, estas deberán ser resultado de un ejercicio académico, participativo, político y técnico entre universitarios, quienes, analizando el rol que ha cumplido nuestra Universidad, proyecten cuál es el papel que debe cumplir en sus diferentes dimensiones y alcances locales, nacionales e internacionales.

Con este documento se pretende promover la construcción colectiva de Plan de Desarrollo 2017-2026 en la perspectiva de su sostenibilidad, viabilidad, calidad y pertinencia en tanto Institución de Educación Superior pública con presencia en las regiones de Antioquia y del país.

El documento contiene unas consideraciones iniciales que recuerdan el propósito misional de la Universidad y establece los puntos de partida de este ejercicio de planeación y construcción colectiva. En el numeral 2 se define el alcance del documento y las fuentes utilizadas para su elaboración. Luego se expone el marco institucional, transcribiendo el Estatuto General en lo que concierne, a la misión y a los principios universitarios. En el numeral 4 se resume lo encontrado en el análisis de las perspectivas de visión que coexisten en la Universidad. El documento finaliza en la sección 5, en la que se identifican los temas estratégicos y los asuntos que involucran.

## 1. CONSIDERACIONES INICIALES

*Concebimos la Universidad de Antioquia como una institución pública cuya razón de ser es responder a la necesidad social del conocimiento en sus niveles más altos. Afirmamos el conocimiento como una necesidad social no solo por su significación para el desarrollo integral de los individuos, sino por ser una de las condiciones indispensables para la existencia, transformación, supervivencia y autonomía de la sociedad.*

Universidad de Antioquia, Comisión Especial de Reestructuración, 1986

La Universidad de Antioquia es una Institución pública cuyo núcleo de existencia es “el cultivo, el desarrollo y la creación de conocimientos altamente calificados” (Universidad de Antioquia, Comisión especial de Reestructuración, 1986). En este sentido, su función social remite a su fin primordial: creación, desarrollo, transmisión, aplicación y divulgación del conocimiento. Por ello, su proyecto social y cultural se materializa en la educación y la investigación al servicio de la existencia, transformación, supervivencia y autonomía de la sociedad, traducido en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población antioqueña y colombiana, el fortalecimiento de las dinámicas institucionales públicas y el aporte a las capacidades económicas de nuestras regiones.

La Universidad de Antioquia constituye un patrimonio social, cultural y científico para el departamento y el país. El ejercicio actual de orientar su desarrollo se produce en un momento de alto dinamismo en el mundo y de una coyuntura crucial en la historia de nuestro país. En el Plan de Desarrollo 2017-2026 la Universidad deberá atender las rápidas transformaciones del entorno: construcción de paz, cambios en las políticas de educación superior, exigencias de la sociedad en términos de educación y conocimiento y unas condiciones adversas de financiamiento para el funcionamiento de las universidades públicas.

Para ello tendrá que superar ciertas condiciones internas que limitan su actuación y que afectan su rol científico, social y cultural en la sociedad. La visión para los próximos diez años deberá corresponder con su misión social y, de acuerdo con su carácter de

Institución pública, los ejes centrales del quehacer universitario —la educación superior pública, la creación de conocimiento y la interacción con la sociedad— deberán articular las iniciativas que proponga este Plan.

El Plan deberá sentar las condiciones para que la Universidad responda a los procesos de autoevaluación que ha emprendido y se relacione con las políticas y tendencias de educación superior, a la vanguardia de los tiempos actuales, propiciando interacciones con la sociedad en sus diversas manifestaciones y con el mundo. Especialmente, la Universidad está llamada a contribuir al horizonte de posibilidad que abre para la sociedad colombiana la firma del cese del conflicto armado con las FARC y la construcción de paz en Colombia<sup>1</sup>.

## 2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

De acuerdo con el Reglamento de Planeación (Acuerdo Superior 255 de marzo de 2003), en su artículo 5: “La Universidad se regirá por un plan de desarrollo que señalará las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional, de conformidad con las estrategias de planeación metropolitana, departamental y nacional, y con la misión, el objeto, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General”, y en su artículo 6: “A propuesta del Rector, y con la recomendación del Consejo Académico, el Consejo Superior Universitario, conforme a las bases estratégicas previamente definidas por esta Corporación, aprobará el Plan de Desarrollo, el cual indicará una visión de diez años, como mínimo”. En este marco de acción, este documento

---

<sup>1</sup> En reflexiones anteriores, profesores de la Universidad plantearon que “en cuanto a la coyuntura, preferimos hablar de construcción de paz y no de postconflicto, término que se acota dentro de la justicia transicional y remite a las negociaciones en curso. La construcción de paz, en cambio, abarca las problemáticas propias del proceso de negociación actual sin perder de vista el marco histórico de la región y las condiciones actuales que agudizan o favorecen la resolución de conflictos. En efecto, las acciones multitemporales de los diversos actores armados y las movilizaciones de las organizaciones civiles y comunitarias representan un aporte central para comprender el tipo de configuraciones socioespaciales producidas en la región. Reconocemos que la construcción de paz trasciende el proceso de negociación con un solo actor armado y nos reta a proponer acciones integrales para el territorio comprendido desde las condiciones de su misma producción histórica. Si partimos de que las relaciones sociales de paz y violencia se inscriben en una trama de relaciones políticas, económicas, culturales, ambientales y productivas, se explica la pertinencia de vincular todas las áreas del saber representadas en las unidades académicas de la Universidad de Antioquia a esta ruta de trabajo en Urabá” (Universidad de Antioquia, Red de Pensamiento Estratégico, 2015, p. 2).

recoge los resultados de la construcción colectiva de las Bases Estratégicas para la formulación del Plan de Desarrollo, recogiendo todas las discusiones y propuestas de la comunidad universitaria respecto a tres elementos: narrativas de visión, diagnósticos interno y externo y temas estratégicos. Este documento es la base sobre la cual se precisarán y priorizarán los elementos que serán consignados finalmente en el Plan de Desarrollo. El documento final del Plan de Desarrollo consignará los temas que sean deseables y probables de lograr en el horizonte de diez años, después de haber sido sometidos a una deliberación rigurosa y evaluados en las mesas de interlocución con base en los análisis de estrategia y prospectiva. Dicho documento contendrá para cada tema estratégico objetivos, planes y proyectos e indicadores para su seguimiento y evaluación permanente.

Los resultados que se exponen en este documento son producto del análisis de fuentes documentales y primarias. Las fuentes documentales son los planes anteriores, los estudios, los diagnósticos, las evaluaciones y las autoevaluaciones realizadas en la Universidad en los últimos diez años, así como documentos institucionales de referencia, tales como los estatutos. También se consultaron documentos de más larga data, como el documento *Diagnóstico y Recomendaciones* de la Comisión Especial de Reestructuración de 1986. Otros documentos analizados son los planes de desarrollo de otras universidades, de entidades territoriales y los estudios prospectivos de Antioquia y el país. Se consultaron así mismo publicaciones sobre educación superior en el mundo, el país y la región y documentos de organismos mundiales sobre las dinámicas globales de interés para la Universidad, sea porque la afectan o porque la convocan en su función social de conocimiento y formación (ver Diagnóstico Interno y Diagnóstico Externo, Plan de Desarrollo 2017-2026).

Como fuentes primarias se consideran los testimonios, las propuestas y los debates de la comunidad universitaria que ha participado en las diferentes actividades y encuentros en el marco de la construcción colectiva de las Bases Estratégicas del Plan de Desarrollo: actividades de activación (presentaciones y visitas), actividades grupales tipo taller o conversatorio, diagnósticos rápidos participativos, entrevistas, tertulias, formularios electrónicos o físicos y el Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, realizado en el mes de agosto de 2016. Hasta el 9 de septiembre del mismo año, por convocatorias abiertas y dirigidas, se

han realizado 198 actividades con 2.173 participantes aproximadamente, de las cuales 51 han sido actividades de activación (con 187 participantes), 144 de participación y consulta (con 1.874 participantes) y 3 de devolución y retroalimentación (con 112 participantes)<sup>2</sup>.

### 3. ASPECTOS MISIONALES

La Universidad define su quehacer misional en el Estatuto General. Su misión está concentrada en las siguientes tres funciones: docencia (formación en pregrado y posgrado), investigación (creación y divulgación de conocimiento) y extensión (relación con la sociedad); además de principios universitarios transversales.

#### 3.1. Misión (Acuerdo Superior 1 de 1994)<sup>3</sup>

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

La Universidad forma, en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y

---

<sup>2</sup> En términos metodológicos y para fines del análisis, cabe aclarar que el número de participantes en las actividades no corresponde exactamente al número de personas asistentes, pues algunas de ellas participan en diferentes actividades de acuerdo con sus múltiples roles: un profesor miembro del Comité de Asignación de Puntajes también pudo asistir a un DRP de profesores, o a la tertulia abierta, o al taller con revistas y publicaciones. Esto es considerado en el análisis de diferentes maneras: por un lado, la metodología en tanto cualitativa no busca representatividad estadística, busca profundidad en los datos; por otro lado, la metodología favorece la posibilidad de participar varias veces con el fin de preparar las condiciones para la interlocución; finalmente, la metodología valora que los actores universitarios tienen conocimiento sobre diferentes dimensiones de la estructura, la organización y el funcionamiento de la Universidad y pueden aportar desde sus diferentes roles y lugares de enunciación.

<sup>3</sup> Transcripción literal extensa.

de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

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

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de esta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficacia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 1).

### **3.2. Principios (Capítulo III Acuerdo Superior 1 de 1994)<sup>4</sup>**

Los principios consignados a continuación son normas rectoras para la interpretación y aplicación del Estatuto General y de las demás disposiciones de la Universidad, y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna.

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

La Institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la

---

<sup>4</sup> Transcripción literal extensa.

expansión de las áreas de creación y disfrute de la cultura; la protección y el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética.

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

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

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

**Autonomía.** La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractual, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política.

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

privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

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

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

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

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

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

**Investigación y Docencia.** La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social.

La *investigación*, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos,

orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.

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

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

La Universidad asimila las diversas producciones culturales y hace de las necesidades sociales objeto de la cátedra y de la investigación; la sociedad, a su vez, participa en la producción universitaria y se beneficia de ella.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Prevalencia de los Principios.** Los principios consignados en este Capítulo son normas rectoras para la interpretación y aplicación del presente Estatuto y de las demás disposiciones de la Universidad, y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 2).

#### 4. VISIÓN

La visión expresa una aspiración ideal de lo que se espera que ocurra en un lapso de diez años. Tiene como función orientar y motivar a los miembros de la comunidad universitaria hacia esa meta general, teniendo como fundamento las condiciones de la dinámica interna, así como los desafíos del ámbito externo, siempre en concordancia con el cumplimiento de la misión y los principios institucionales.

Lo presentado aquí es un panorama de las propuestas y posturas sobre lo que la Universidad debería ser y hacer en los próximos años. Es un primer recorrido por los aspectos que la comunidad universitaria ha puesto en el escenario de la participación. Construir una visión conjunta es el propósito inicial de la fase de formulación del Plan de Desarrollo<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El ejercicio de construcción colectiva del Plan de Desarrollo se lleva a cabo en dos fases: la fase de identificación de las Bases Estratégicas y la fase posterior de formulación del Plan de Desarrollo. La primera consiste en: establecer el panorama general sobre el estado actual del entorno y lo que supone para el futuro de la Universidad; el estado actual de las dinámicas internas de la institución; las diferentes visiones de Universidad que coexisten entre los y las universitarias; la identificación de los temas sobre los cuales la Universidad debería concentrarse en el próximo decenio. La segunda fase, de formulación del Plan de

Con base en la evaluación de la visión 2006-2016 del Plan anterior, se exponen algunas posturas que plantean la pluralidad propia y deseable de la Universidad, pero que podrían presentarse como dilemas, los cuales se traducen en tensiones entre los diferentes tipos y modelos de Universidad: Una Universidad investigadora, al mismo tiempo que una Universidad que se debe al pregrado; una Universidad humanista inmersa en una economía del conocimiento; las tradiciones de las áreas del saber frente a la creación y divulgación científica en relación con estándares globales y nacionales de producción y productividad que tienden a homogeneizar; una Universidad investigativa validada por la comunidad científica internacional, al mismo tiempo que llamada a contribuir a la solución de problemas nacionales y regionales; con vocación y campo de actuación regional y potencial capacidad de incidencia nacional; con oferta global o nacional; una universidad que apoya la competitividad con innovaciones tecnológicas como una forma de promover el lucro del sector productivo, en tensión con el uso del conocimiento universitario, de cara al desarrollo de la sociedad; formación integral de ciudadanos con énfasis en el humanismo, pero en un mundo que promueve el individualismo; formación en saberes y técnicas, sin olvidar la formación emocional o del ser; entre otros dilemas que reflejan múltiples concepciones de Universidad entre los y las universitarias<sup>6</sup>.

En las reflexiones a partir de la lectura de la visión 2006-2016, se llamó la atención sobre la importancia de recuperar para el Plan actual un lenguaje humanista y propio del ámbito universitario en la redacción de la visión. En este sentido, proponen que más allá de imponerse la competencia con otras universidades, debe establecerse su propia medida en términos de excelencia, pertinencia, universalidad, pluralismo del propósito misional: el servicio de la educación superior, ser centro de conocimiento y dinamizar la transformación de la sociedad.

El análisis de la información identifica los siguientes elementos para la formulación de la visión 2017-2026:

---

Desarrollo, supone la construcción de una visión conjunta y en correspondencia, la identificación de los temas y objetivos estratégicos para alcanzarla.

<sup>6</sup> Intervenciones en Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016.

1. El carácter público de la Universidad que implica su sostenimiento como patrimonio científico, social y cultural, y la preocupación por la financiación pública para garantizar el derecho a la educación superior y la autonomía universitaria.
2. El conocimiento y la cultura como categorías esenciales en la vida universitaria que se crean y recrean, se cultivan y se transmiten en función de la sociedad y sus dinámicas. Son fundamentales en la integración de los ejes misionales. La Universidad se deberá mantener como patrimonio y proyecto cultural y de conocimiento de la sociedad.
3. La excelencia como propósito mayor que puede alcanzarse mediante metas de calidad.
4. La pertinencia como forma de asegurar una incidencia positiva y efectiva de las funciones misionales y otras iniciativas universitarias en la transformación de la sociedad. Pertinencia para el avance del conocimiento universal y pertinencia con relación a sus implicaciones sociales. En este último sentido, se cuestiona la pertinencia vinculada exclusivamente a los resultados económicos o al establecimiento de parámetros externos de lo que es o no pertinente.
5. La equidad, en tanto enfoque y política para lograr la igualdad. Se relaciona con el acceso a la educación superior de personas pertenecientes a poblaciones que han sido marginalizadas: bajos ingresos económicos, baja calidad de la educación precedente, capacidades diferenciales; o exclusión histórica como los grupos étnicos; y, especialmente, se refiere a la equidad de género, buscando una política institucional paritaria y no discriminatoria en todos los sentidos y en interseccionalidad con las anteriores situaciones detalladas. La inclusión es necesaria para avanzar en la equidad y para construir democracia universitaria.
6. Ejes o funciones misionales: Algunos cuestionan y otros defienden el énfasis en la investigación fomentado en la visión del Plan de Desarrollo 2006-2016; se señalan problemas de la docencia reflejados en el aumento de los profesores de cátedra, las condiciones laborales y de infraestructura y los estímulos para cada eje misional que fomentan unos y debilitan otros; finalmente, se habla del papel transformador de la Universidad en la sociedad y que el eje de extensión merece mayor atención.
7. El carácter regional de la Universidad y su presencia en las regiones requiere que en ellas se desarrollen los tres ejes misionales con la misma calidad que en Ciudad

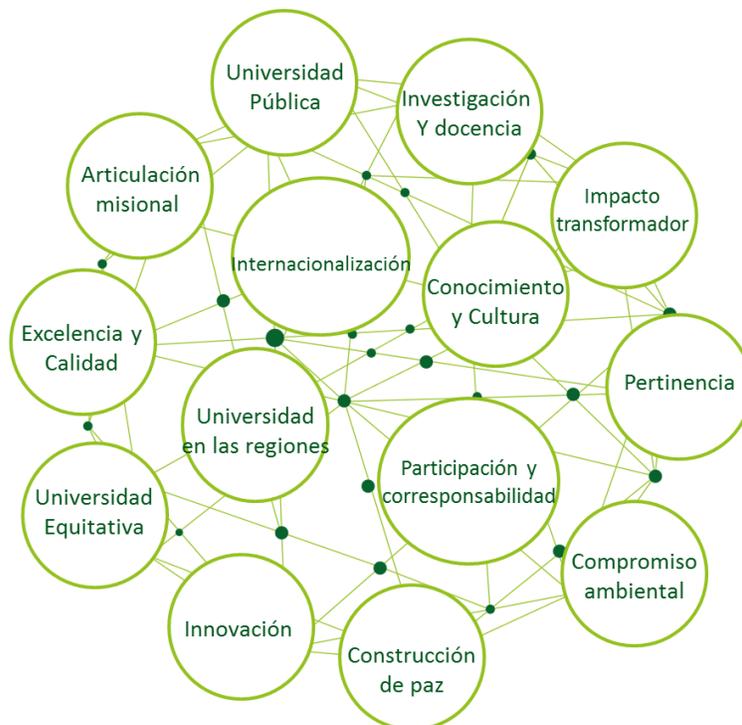
Universitaria, y compromete a la Universidad con las necesidades y el desarrollo de los territorios.

8. El concepto de sostenibilidad en su modalidad económica plantea la necesidad de pensar una Universidad que garantice su funcionamiento en el tiempo, y, en este sentido, se llama la atención sobre la urgencia de lograr mayor financiamiento público y una gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles.
9. En cuanto al ambiente, se señala la necesaria vinculación de la Universidad con el reconocimiento de la crisis ambiental global, mediante la formación de ciudadanos y la implementación de políticas institucionales que contribuyan al cuidado del ambiente.
10. La participación de la Universidad en la construcción de paz surge con fuerza como mandato y compromiso universitario por la transformación positiva de la sociedad en el momento histórico del país.

Algunas propuestas sobre lo que debe ser la visión 2017-2026, interpretadas en el sentido de la Universidad que necesita la sociedad, confluyeron en que nuestra Institución siendo pública, en las regiones y conectada con el mundo, debe fortalecer aspectos como: la convivencia, la democracia, la formación integral, los procesos administrativos, el desarrollo de las sedes regionales, la sostenibilidad y la pertinencia.

Las tendencias léxicas que resultan de los diferentes aportes convergen también alrededor de una Universidad pública, democrática (teniendo en cuenta las responsabilidades de participación), autocrítica y participativa, equitativa, consciente ambientalmente, con pertinencia social, comprometida con la construcción de paz y el desarrollo del país, haciendo énfasis en los tres ejes misionales.

**Figura 1.** Elementos para la formulación de la visión 2017-2026



*Fuente:* Figura realizada por el equipo del PDI.

De acuerdo con el análisis, se puede indicar que la visión de la Universidad iría encaminada hacia los siguientes elementos:

*Una Universidad pública humanista, gestora del conocimiento y de las culturas como su esencia y razón de ser, fortalecida en el desarrollo y la articulación de sus tres ejes misionales: investigación, docencia y extensión; autónoma, excelente en su desempeño y pertinente en su tarea de la formación integral (humanista, científica, cultural, artística, deportiva, política y ambiental) de ciudadanos para las regiones y el mundo y de la transformación de los territorios en consonancia con sus necesidades y aspiraciones; que aporta a la democracia con base en la ética de lo público, el pluralismo, el respeto, la igualdad y la corresponsabilidad; comprometida con la construcción de paz; promotora de la conciencia ambiental; innovadora en el mejoramiento de sus procesos y en la producción y aplicación del conocimiento; responsable, eficiente y eficaz para garantizar*

*las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales.*

Luego del análisis del Consejo Superior de este documento, este órgano rector le propone a la comunidad universitaria la siguiente visión 2017-2026:

*En los próximos diez años la Universidad de Antioquia se consolidará como una universidad humanista e innovadora, gestora del conocimiento y de las artes; reconocida por la excelencia académica y la pertinencia de la investigación, la docencia y la extensión; que fomenta la ética de lo público, el pluralismo, el respeto y la igualdad. Comprometida con la construcción de paz, el desarrollo territorial, la equidad y el cuidado del ambiente y la biodiversidad.*

## 5. TEMAS ESTRATÉGICOS

En este documento de Bases Estratégicas del Plan de Desarrollo 2017-2026, se presenta el consolidado de los diferentes enunciados de temas estratégicos que la comunidad universitaria propone para los próximos diez años. Estos son asuntos sobre los que hay que definir estrategias y acciones que permitan lograr la visión de la Universidad para el próximo periodo y responder de la manera más adecuada, pertinente y con el mejor desempeño a los retos de la educación superior y de la sociedad. Aquí se revelan consensos y disensos entre los miembros de la comunidad universitaria, pues es a partir de estos que se decidirán las prioridades y las orientaciones del Plan de Desarrollo.

Dichos enunciados son resultado de un proceso de cualificación (cuatro versiones anteriores evolucionaron a una quinta versión) a partir de diferentes encuentros y discusiones durante dos tertulias abiertas, varias sesiones del Comité Rectoral, una sesión del Consejo Académico y una sesión del Consejo Superior.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los temas estratégicos, los cuales serán detallados más adelante, señalando los acuerdos y disensos alrededor de cada uno de ellos. Estos temas podrían distinguirse por su naturaleza: unos responden a las condiciones estructurales, relacionales y de funcionamiento que se requieren para que la Universidad cumpla sus propósitos misionales (los temas enumerados desde el 1 hasta el

3); y los otros responden a la lectura del momento actual de la Universidad y del entorno, en tanto elementos diferenciadores de esta década y sobre lo cual debería concentrar sus esfuerzos (4 y 5).

N.º	Tema estratégico	Asuntos que involucra	Acuerdos y disensos
1	Formación integral de calidad de ciudadanos para la preservación y el fomento de las culturas, la generación y divulgación de conocimiento para el avance de las ciencias y las artes y para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo, mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales. <sup>7</sup>	<p><b>Investigación</b></p> <p><b>Docencia</b></p> <p><b>Extensión</b></p> <p><b>Regionalización</b></p> <p><b>Internacionalización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas de pregrado y posgrado pertinentes, flexibles y de calidad, que favorezcan la interdisciplinariedad, el diálogo de saberes y la formación integral de la comunidad universitaria con fundamento en la investigación y la función social de la Universidad.</li> <li>● Generación, cultivo, divulgación y apropiación del conocimiento con calidad, pertinencia y sentido crítico; promoviendo la universalidad en los campos de saber y la transdisciplinariedad, su aporte a la educación, a la ciencia, a la innovación y a la resolución de los problemas de la sociedad en los territorios.</li> <li>● Ser un referente de conocimiento y cultura para la sociedad, mediante aportes a su transformación positiva.</li> <li>● Afianzamiento de la</li> </ul>	<p>Sobre el tema de articular y armonizar los ejes misionales hay un acuerdo general.</p> <p>Sin embargo, el llamado de atención es a no perder de vista los objetivos específicos de cada eje misional y la manera como son abordados estos. Por otro lado, hay un acuerdo general de que la internacionalización sea transversal a cada uno de los ejes superando su concepción como movilidad, intercambio y gestión de recursos internacionales. Incluiría políticas curriculares, incentivos para la cooperación internacional (Norte-Sur y especialmente Sur-Sur) y la consolidación de redes, así como políticas para la visibilidad internacional de la Universidad de Antioquia desde los territorios.</p> <p>Se integra el tema Consolidación de la Universidad en las regiones, asumiendo que la revisión y desarrollo de los ejes</p>

<sup>7</sup> En lo que concierne al desarrollo y articulación de los ejes misionales deberá tenerse en cuenta el desarrollo pertinente para cada seccional y sede.

		internacionalización de la Universidad a través de la formación de ciudadanos del mundo, el fortalecimiento de redes y el fomento de la interculturalidad.	misionales deberá hacerse para toda la Universidad.
2	Promoción de los ciclos de vida académicos y laborales de la comunidad universitaria.	<p><b>Bienestar universitario</b></p> <p><b>Profesores</b></p> <p><b>Estudiantes</b></p> <p><b>Personal administrativo</b></p> <p><b>Egresados</b></p> <p><b>Jubilados</b></p> <p>Ciclo de vida universitario desde el enfoque del desarrollo humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingreso y vinculación: apoyo a la educación básica secundaria; revisión de políticas de admisión y de concursos de méritos.</li> <li>● Permanencia: ambientes saludables, estrategias de bienestar universitario, incentivos y estímulos, condiciones de ascenso.</li> </ul>	<p>Sobre este tema hay un consenso medio.</p> <p>Quienes están de acuerdo ven la importancia de abordar con objetivos estratégicos la vida laboral y académica de los miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>En este punto se ha establecido que abordar estratégicamente las fases del ciclo de vida académica y laboral puede permitir explicitar los esfuerzos que se harán en los próximos diez años con relación a todos los actores mencionados: profesores, estudiantes, personal administrativo, egresados y jubilados.</p>
3	Consolidación de la democracia y el gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia.	<p><b>Gobierno universitario, participación, asociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Democracia y gobierno universitario que fomenta el pluralismo y la corresponsabilidad.</li> <li>● Convivencia y ética de lo público y seguridad en los campus.</li> </ul>	<p>Hay acuerdo general. Se llama la atención sobre la importancia de establecer claramente cuáles son los esfuerzos que debe hacer la Universidad como Institución y también la corresponsabilidad que le cabe a la comunidad universitaria.</p> <p>El fortalecimiento de la democracia y el pluralismo universitario mediante la</p>

			participación se considera una de las maneras de contribuir a la paz.
4	Fortalecimiento de una gestión universitaria sostenible, transparente, eficiente, descentralizada y eficaz al servicio de los requerimientos misionales con normativa y estructura pertinente, sistemas de comunicación e información integrados, infraestructura y soporte tecnológico adecuado para una Universidad pública de calidad.	<p><b>Gestión financiera y administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión administrativa: políticas y acciones de Planeación, de Calidad Institucional, de Autoevaluación, de Control Interno, de Gestión de Riesgos, entre otros, para mejorar procedimientos y trámites.</li> <li>● Infraestructura y soporte: expansión y reorganización de la infraestructura física y de dotación, soluciones para el soporte tecnológico.</li> <li>● Gestión ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales.</li> <li>● Revisión del uso de los recursos de base presupuestal y propuestas de mejora.</li> <li>● Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución.</li> </ul>	Este es un tema de total acuerdo. Los diagnósticos señalan la necesidad de revisar, ajustar y mejorar las normativas, las estructuras y los procesos de soporte administrativos, tecnológicos, informacionales, locativos, etc. Hay urgencia de instaurar una cultura académico-administrativa que ajuste la administración y la gestión al servicio de los procesos académicos contemporáneos.
5	Compromiso de la Universidad con la construcción de paz con equidad e inclusión	<p><b>Docencia</b></p> <p><b>Extensión</b></p> <p><b>Investigación</b></p> <p><b>Internacionalización</b></p> <p><b>Bienestar universitario</b></p> <p><b>Gestión administrativa</b></p> <p><b>Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso en la ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión</li> </ul>	<p>Hay consenso en la importancia del tema para el ámbito nacional, regional y local.</p> <p>La Universidad debe vincularse a los esfuerzos de construcción de paz desde de sus ejes misionales, fomentando el ejercicio de la ciudadanía, la convivencia y la proyección de la Universidad frente a las problemáticas sociales emergentes del proceso y el desarrollo de los territorios.</p>

		<p>alrededor de la construcción de la paz, mediante cooperación nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de equidad en el acceso y la permanencia de diferentes poblaciones.</li> <li>● Políticas de equidad de género en el acceso a la Universidad, la permanencia, la presencia en roles directivos, el acceso a remuneración igualitaria, de prevención de la violencia de género, entre otras.</li> </ul>	
6	Contribuciones de la Universidad al cuidado del ambiente y la biodiversidad.	<p><b>Docencia</b></p> <p><b>Investigación</b></p> <p><b>Extensión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Integrar estrategias internas de cuidado ambiental y preservación de la biodiversidad.</li> <li>● Incorporación de una perspectiva ambiental en el ámbito universitario.</li> <li>● Compromiso en la ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión alrededor del tema ambiental y de biodiversidad.</li> </ul>	<p>Hay una preocupación general por el tema ambiental y su relación con políticas a nivel nacional e internacional. La Universidad debe integrar una proyección social para abordar el tema ambiental y pensarse como una Institución equitativa, responsable con el ambiente y que contribuye a la comprensión y solución de problemáticas globales, dando ejemplo desde su propia infraestructura.</p>

A continuación se expone cada uno de los temas enunciados en el cuadro anterior. Se señala el tratamiento que han tenido en planes anteriores y en la normativa existente, se identifican algunos problemas que afectan su desarrollo y se establecen algunas propuestas de tratamiento que deberán ser evaluadas para su inclusión o no en el Plan de Desarrollo 2017-2026.

**5.1. TEMA ESTRATÉGICO 1: Formación integral de calidad de ciudadanos para la preservación y fomento de las culturas, la generación y divulgación de conocimiento para el avance de las ciencias y las artes y para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo, mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales<sup>8</sup>**

Este tema contiene cinco subtemas:

**5.1.1. Programas pertinentes, flexibles y de calidad, que favorezcan la interdisciplinariedad, el diálogo de saberes y la formación integral de la comunidad universitaria con fundamento en la investigación y la función social de la Universidad**

De acuerdo con el Estatuto General (Universidad de Antioquia, 1994), la docencia, cimentada en la investigación, permite formar estudiantes en campos disciplinarios y profesionales, a través de programas curriculares y métodos pedagógicos que posibilitan lograr los fines éticos y académicos de la Institución. Además, por su función social, la docencia establece responsabilidades para el profesor tanto científicas como morales frente a sus estudiantes, la sociedad y la Universidad. En el Plan de Desarrollo 1995-2006, se integra con la investigación y la extensión en el Sector estratégico 1: Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, se presenta en el Tema estratégico 2: Formación humanística y científica de excelencia<sup>9</sup>.

La Universidad debe continuar fortaleciéndose como un Centro de Educación en el que la docencia como eje misional avance hacia la formación para cada uno de sus estamentos (estudiantes, profesores, administrativos y egresados) a partir de la oferta de programas de pregrado y posgrado de calidad, flexibles y multidisciplinarios con fundamento en la investigación, el compromiso con la sociedad y los principios éticos y estéticos (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

---

<sup>8</sup> Este tema aplica para todas las sedes y seccionales en donde la Universidad tiene asiento de acuerdo con el desarrollo de cada una de ellas.

<sup>9</sup> “Con relación al Tema 2: Formación humanística y científica de excelencia, del Plan de Desarrollo 2006-2016, se presenta el logro de los objetivos relacionados con los programas de pregrado y posgrado (Objetivo 1: Fortalecer y diversificar los programas académicos de pregrado; Objetivo 2: Fortalecer los programas académicos de posgrado; Objetivo 5: Asegurar la calidad académica del servicio educativo de acuerdo con parámetros internacionales)” (Ver Diagnóstico Interno).

La Universidad en sintonía con los procesos regionales, nacionales e internacionales deberá constantemente actualizar los programas educativos, así como los currículos y las didácticas, y, como centro de conocimiento, el proceso de enseñanza-aprendizaje motiva el fortalecimiento de las ciencias, las artes, las técnicas y las profesiones (González y Betancourt, s.f.).

Nuevos programas, utilización de medios digitales, ampliación de cobertura y de la planta docente, son necesarios ante las demandas de una población creciente que requiere acceso a la educación superior y unos territorios posibilitadores de la creación de comunidades académicas. Hasta ahora, la Institución se ha ampliado y diversificado tanto en el número de cupos de programas existentes como en la creación de nuevas ofertas en pregrado y posgrado, pero es necesario fortalecer el ingreso a la Universidad y los programas de permanencia, en articulación con nuevas estrategias.

La Universidad debe integrar las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicaciones en términos de herramientas para la virtualidad, como una estrategia amplia que permita cualificar el proceso formativo, que atienda las demandas actuales y disminuya las brechas geográficas, además, es una posibilidad de ofrecer educación superior también en el exterior. El proyecto de Universidad Digital de la Gobernación de Antioquia se perfila como un ámbito para la cooperación, el acompañamiento y el respaldo a esta iniciativa, incidiendo en la transformación de los territorios, ampliando la cobertura, haciendo usos innovadores de las tecnologías de información y comunicaciones y fomentando la equidad en el acceso a una educación pública de calidad.

Con un sentido de articulación, la Universidad se integrará a las dinámicas nacionales e internacionales, en relación con las políticas de educación superior, así como de ciencia, tecnología e innovación que le permitan avanzar en su ejercicio de mejoramiento de la calidad, la ampliación del número de pregrados y posgrados acreditados y las alianzas con universidades extranjeras. De acuerdo con el diagnóstico externo, en el ámbito global, las políticas económicas inciden en las dinámicas de la educación superior, en términos de financiación de la educación pública e interrogando sobre el lugar de la ciencia en el capitalismo. A nivel nacional, las reformas educativas que requiere el sistema, el concepto de educación terciaria y la política pública “Colombia la más educada” incidirán en las decisiones de orden central, aunque sin saber aún qué aportes generarán a la educación pública superior en términos económicos y normativos.

Dentro del ámbito regional y nacional la Universidad es reconocida como proyecto cultural y científico de la sociedad, condición que debe ser mantenida, a partir del fomento de las culturas y las lenguas, de las manifestaciones artísticas y de la pluriculturalidad, así como de la gestión y protección del patrimonio científico y cultural. La Universidad debe generar una perspectiva educativa flexible, que fomente la relación entre campos del conocimiento y la formación de ciudadanos preparados para aportar desde su saber con conciencia ética y política de su responsabilidad con la sociedad, local y global. En este sentido, la formación integral debe comprender el humanismo<sup>10</sup>, la ciencia, el arte, el deporte, la conciencia ambiental, el juicio crítico y la cultura política.

Relacionado a este subtema, debe abordarse:

#### **5.1.1.1. Modelo educativo y desarrollo de los programas de pregrado y posgrado**

Acciones relativas a la cobertura, la calidad, la pertinencia y la integración de modelos pedagógicos, didácticas, tecnologías de la información y la comunicación, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la presencia de la Universidad en las regiones y el sistema público de educación terciaria.

Procesos de autoevaluación y transformación curricular.

Involucrar los currículos en la formación integral, acompañándose como lo ha venido haciendo de Bienestar Universitario y de Extensión Cultural. Es necesaria la planeación y el ajuste curricular para la formación en saberes, técnicas, habilidades sociales y comunicativas, tecnologías, emprendimiento, innovación para la empleabilidad, de manera integral con el humanismo, las artes, los deportes, la conciencia ambiental, el juicio crítico, el segundo idioma, entre otras. La integración en los currículos de la investigación, en tanto cultura del conocimiento y la curiosidad de los currículos con

#### **5.1.1.2. Desarrollo de las condiciones para el proceso enseñanza-aprendizaje**

Disminuir la diferencia en la proporción entre profesores de cátedra y profesores vinculados para el desarrollo efectivo de los ejes misionales.

Establecer un plan para la creación de comunidad académica en las regiones.

---

<sup>10</sup> *Humanismo* como forma de ser, de estar en el mundo y de relacionarse con otros. Es la formación de la persona, no individual, sino colectiva, “que [la] encamina [...] a pensar y a vivir libre, responsable y auténticamente” (Esquivel Estrada, 2004, p. 317).

Solucionar deficiencias relativas a la infraestructura.

Revisión y actualización de la normativa para proponer estímulos para la labor docente.

Consolidar un sistema desde Bienestar Universitario que apoye la formación como eje misional, posibilitando que los estudiantes hagan un buen tránsito por la Universidad en el tiempo requerido<sup>11</sup>.

**5.1.2. Generación, cultivo, divulgación y apropiación del conocimiento con calidad, pertinencia y sentido crítico; promoviendo la universalidad en los campos de saber y la transdisciplinariedad, su aporte a la educación, a la ciencia, a la innovación y a la resolución de los problemas de la sociedad en los territorios**

En este subtema se integran los objetivos relativos a la revisión y el fortalecimiento del sistema de investigación.

Dentro de la misión y principios universitarios se concibe la investigación como fundamento de la docencia, al ser la fuente de nuevos conocimientos y el desarrollo de la ciencia, los saberes, la técnica y la tecnología en consonancia con la búsqueda de soluciones a los problemas regionales y nacionales (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994). En el Plan de Desarrollo 1995-2006, se incorporó en el Sector estratégico 1: Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, dentro del Tema estratégico 1: Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Es a través de la actualización constante del conocimiento, su articulación con los procesos formativos y la lectura del contexto que es posible formar ciudadanos que aporten a la sociedad con conocimiento de calidad y pertinencia social, es por ello por lo que la investigación debe continuar siendo el agente movilizador de la docencia y la extensión (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026). Y al mismo tiempo, se considera que es con la docencia y la extensión, en medio del diálogo de saberes, que se actualiza el conocimiento o se producen preguntas y problemas susceptibles de ser investigados.

---

<sup>11</sup> Este tema se desarrolla de manera más amplia en el punto 5.2.

En la última década, la Universidad avanzó en la generación de nuevo conocimiento, en el fortalecimiento y la creación de grupos e institutos de investigación y en la activación de redes de trabajo investigativo regional y nacional. Atendiendo al reconocimiento de la investigación como la fuente articuladora de los ejes misionales, se integró a los currículos, y se aumentó el número de proyectos, grupos, profesores y estudiantes dedicados a esta labor. Es necesario continuar fortaleciendo los programas de investigación en pregrado, los semilleros y el programa de jóvenes investigadores, con el objetivo de involucrar a todo el estudiantado y consolidar una formación que se destaque por incentivar la búsqueda de nuevos conocimientos de manera creativa (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

El crecimiento en la oferta de posgrados es resultado de los retos que se asumieron con la investigación. Los posgrados deben seguir consolidándose como parte fundamental del sistema de investigación, en consonancia con dinámicas nacionales y globales para posibilitar el intercambio y las dobles titulaciones.

La cooperación internacional y el trabajo en redes colaborativas Sur-Sur, Sur-Norte, son esenciales en la proyección de la Universidad con el mundo. En esta perspectiva, la gestión de becas y fondos para cursar posgrados y hacer pasantías son horizontes posibilitadores del avance de la educación superior en el país y la visibilidad de la Universidad a nivel internacional.

Se debe continuar afianzando la investigación básica para dar respuesta a la investigación aplicada desde una perspectiva interdisciplinar. Las condiciones para la investigación requieren la gestión de recursos externos con fuentes diversas, por ello es necesario fortalecer los fondos de fomento de la investigación en las diferentes áreas del conocimiento y a nivel básico y aplicado. Hasta ahora, los grupos han sido la unidad básica de generación de conocimiento científico y de desarrollo tecnológico, pero con los desafíos actuales pueden potenciarse otras modalidades de organización.

El fortalecimiento de la investigación ha llevado a la consolidación de valores y prácticas relacionadas con la medición de la calidad, la visibilidad y el impacto científico. Como Universidad pública también tiene un compromiso social que la lleva a propiciar la generación de conocimiento con pertinencia social. Es necesario avanzar en la construcción de un sistema de indicadores u observatorio que permita evaluar los aportes de la Universidad al avance de las ciencias, así como a la transformación social; avanzar además en la promoción de otras estrategias de visibilización, como repositorios de

acceso abierto y digital, y de múltiples canales de divulgación del conocimiento que valoren otras formas de comunicación y divulgación que favorezcan la universalidad y el pluralismo.

La innovación es transversal a la investigación, no solo como cualidad de la creación de nuevo conocimiento, sino como concepto que remite a su aplicación práctica en la solución de problemas<sup>12</sup>. Debe tener un lugar privilegiado en su concepción más amplia: la innovación dirigida a la sociedad desde una perspectiva de inclusión y no solo al mercado (Martínez, Vélez, Pérez y Cardona, 2016).

Aunque una de las fortalezas de la Universidad es la Sede de Investigación Universitaria (SIU), la función de la SIU debe revisarse a la luz de las dinámicas actuales y de lo previsto para el futuro, con el fin de fortalecer la sede en consonancia con su importancia para la investigación universitaria.

Para abordar este subtema se plantean cuatro asuntos:

#### **5.1.2.1. Fortalecimiento de las condiciones para la producción de conocimiento**

Identificar los programas existentes en el interior de la Universidad para el fomento de la investigación en las diferentes áreas del conocimiento, así como a nivel básico y aplicado, y equilibrar las condiciones según corresponda, así como el reconocimiento de las diferentes formas de producción del conocimiento.

Fortalecer las políticas de reconocimiento de la producción universitaria (productos de artes, formas de diálogo de saberes, investigación participativa, colaborativa).

Potenciar otras modalidades de organización que respondan a las tradiciones científicas y a las necesidades contemporáneas de relacionamiento con otros actores.

Revisar los fondos disponibles para la investigación en la Universidad para gestionar nuevos recursos a nivel nacional e internacional.

---

<sup>12</sup> Todo lo referente a innovación genera un puente entre los sistemas de investigación y extensión, por lo que es objeto de reflexión si organizacionalmente requiere ser ubicarlo de manera distinta en la estructura de la Universidad. Pero, además, para algunos sectores de la Universidad es necesario abordar de manera crítica la innovación y su relación con el conocimiento y la sociedad colombiana.

#### **5.1.2.2. Vinculación con pregrados y posgrados**

Fortalecer la investigación en pregrados y posgrados a través de su incorporación efectiva en los currículos, la integración de estudiantes en proyectos de investigación y la disponibilidad de recursos.

#### **5.1.2.3. Desarrollo de las estrategias de divulgación y visibilización del conocimiento**

Establecer principios de acceso abierto y digital a la producción científica, así como al reconocimiento de la necesidad de diferentes canales para la divulgación del conocimiento que valoren no solo los artículos de revistas indexadas y los capítulos de libros, sino otras formas de comunicación atendiendo a la pertinencia y el contexto social, que permitan derivar en una propuesta “política para la comunicación científica” (Martínez *et al.*, 2016, p. 22) en la Universidad.

#### **5.1.2.4. Apropiación y aplicación del conocimiento**

Reconocer y valorar todas las formas de construcción del conocimiento desde diferentes áreas académicas y desde los conocimientos de los actores sociales.

Promover estrategias para la apropiación del conocimiento, que integran no solo el componente tecnológico sino la investigación en artes, ciencias sociales y humanas, las cuales en muchos casos buscan generar procesos de cambio social.

Generar una extensión para la aplicación del conocimiento pertinente, socialmente innovadora, y un ejercicio de producción, apropiación y aplicación del conocimiento documentado y evaluado a través de la sistematización.

#### **5.1.3. Ser un referente de conocimiento y cultura mediante aportes a su transformación positiva de la sociedad**

La relación permanente y directa entre la Universidad y la sociedad se expresa en la extensión y se alimenta del conocimiento producto de la investigación y de la docencia en doble sentido: la Institución se proyecta en la sociedad y esta en aquella. La extensión se concreta en procesos y programas de interacción entre diferentes actores y sectores sociales, mediante actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, consultorías, asesorías e interventorías; programas de divulgación de las artes y los conocimientos; el

intercambio de experiencias y del apoyo financiero a la tarea universitaria. Integra los programas de educación permanente y otras actividades dirigidas a fomentar el bienestar colectivo, en el que el papel de los egresados es fundamental (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994).

En el Plan de Desarrollo 1995-2006, la extensión se incorporó en los sectores estratégicos 1, 3 y 5, planteando la necesidad de articular la docencia, la investigación y la extensión, realizar intercambios de experiencias de gestión universitaria en investigación, extensión y docencia y con la propuesta de incrementar las actividades de extensión como fuente de generación de recursos. En el Plan de Desarrollo 2006-2016, se incorporó en el Tema estratégico 3: Interacción Universidad-Sociedad.

El rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología, sociedades cada vez más multiculturales e interdependientes, dominadas por fuerzas del mercado, sugieren nuevos roles de los sistemas educativos (GUNI, 2009, p. 9), en el marco de lo que algunos han denominado sociedades del conocimiento, que aviven el debate sobre la relación entre el sistema científico, el aparato productivo y el Estado, y sobre el rol de la educación superior en la transformación social.

La Universidad debe fortalecerse como patrimonio público, científico y cultural de la sociedad antioqueña mediante la extensión solidaria, la transferencia y la innovación, cuya incidencia sea en beneficio de toda la sociedad, pero especialmente de los sectores más vulnerables desde una perspectiva de generación de capacidades, mejorando los procesos de comunicación y estableciendo vínculos de largo aliento. Solo mediante esta relación directa con sectores de la sociedad podrá interrogarse sobre la pertinencia del conocimiento y de la educación que se desarrolla en su seno. La interacción de la Universidad con la sociedad implica que la academia también se transforma al reconocer los otros conocimientos, lo cual demanda un diálogo de saberes<sup>13</sup> y una respuesta desde el conocimiento a las problemáticas sociales.

---

<sup>13</sup> “[...] el diálogo de saberes se propone como una visión emergente en la educación, que revaloriza los saberes tradicionales, e implica el reposicionamiento del educador como un sujeto inserto en una perspectiva antropológica compleja, quien debe ser un intérprete de su contexto, y simultáneamente, un sujeto interpretado y en interacción y retroacción en ese mismo contexto” (Galeano, 2005, citado por Bastidas Acevedo *et al.*, 2009, p. 108). Se podría añadir que la Universidad como promotora de la diversidad y de la interacción con los diferentes sectores de la sociedad se dispone a un diálogo de saberes que puede transformar y que seguramente la transformará a ella.

La articulación entre docencia, investigación y extensión se fortaleció con el Banco Universitario de Programas y Proyectos (BUPPE) en el año 2006, también se han incrementado las convocatorias de extensión.

Los procesos culturales institucionales y la vinculación de la Universidad con el desarrollo cultural, regional, nacional e internacional implican un reconocimiento de la multiculturalidad y la promoción del diálogo intercultural, el estímulo y el reconocimiento a la creación y expresión artística.

Se requiere que la comunicación sea transversal a los procesos universitarios y es en la construcción de lo público donde es posible concretar su acción, por ello es necesario que la Universidad afiance los medios y las estrategias para la divulgación del conocimiento.

Los egresados como parte sustancial de la Universidad y presencia viva en los territorios tienen un papel importante en el quehacer cotidiano de la Institución, de allí que sea necesario mantener un observatorio de sus trayectorias e incidencia social, promover sus vínculos con la Universidad, aprovechando su asesoría, visión y acompañamiento<sup>14</sup>.

En los últimos años, ante el compromiso con los territorios, se han establecido relaciones con los gobiernos locales y regionales para identificar posibles aportes y alianzas de trabajo común que permitan a la Universidad incidir en la toma de decisiones y en la formulación de políticas, teniendo en cuenta que, por su presencia en las regiones, forma parte de los esquemas de gobernanza municipales y subregionales.

El papel de la extensión será central en la implementación de los acuerdos para la construcción de paz, acompañando a las víctimas del conflicto, a excombatientes, y a la comunidad en general. Para todo ello, la sistematización de las experiencias será clave para aprovechar tanto el conocimiento experto como los otros conocimientos que surgen en la interacción Universidad-Sociedad, generando y promoviendo capacidades a nivel local y regional más allá del asistencialismo. En este sentido, el concepto de innovación puede ser clave ante la necesidad de una extensión con pertinencia e impacto en el desarrollo del país, desde las localidades y las regiones, enfatizando en grupos vulnerables como los jóvenes y la tercera edad.

Por otro lado, se han consolidado diversas fuentes de extensión asociadas a otros grupos de interés como las empresas privadas y públicas, a partir de los avances en la

---

<sup>14</sup> Este tema será trabajado más ampliamente en el punto 5.2.

transferencia del conocimiento. El apoyo a iniciativas de emprendimiento e innovación deben articularse a las políticas y programas locales, regionales y nacionales que promuevan ecosistemas de emprendimiento y otras iniciativas para el desarrollo económico, en interrelación con entidades públicas y privadas, gestionando las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado-Sociedad.

Desde el año 2012, la Vicerrectoría de Extensión integró la innovación social al Programa de Gestión Tecnológica, como plataforma para la relación entre Universidad y sociedad alrededor de la investigación colaborativa en sus múltiples aspectos para la solución de problemáticas sociales (Martínez *et al.*, 2016, pp. 30-31). El tema de la innovación es otro ámbito articulador de los ejes misionales.

Para lograr este subtema será necesario tener en cuenta los siguientes asuntos:

#### **5.1.3.1. Fortalecimiento de las condiciones del sistema de extensión para una interacción provechosa para la Universidad y la sociedad**

Acordar políticas para la promoción de la participación de los profesores en actividades de extensión.

Ampliar los fondos y las estrategias de extensión solidaria dirigidas a la población en situación de vulnerabilidad, para lo cual es necesario gestionar recursos que permitan ampliar los proyectos sociales.

Fortalecer las relaciones Universidad-Empresa-Estado-Sociedad, mediante alianzas de cooperación e intercambio con miras al aporte conjunto para la transformación de la sociedad y el desarrollo económico, potenciando los adelantos académicos de utilidad y los esquemas de propiedad intelectual benéficos para la Universidad.

La extensión con financiación externa debe seguir siendo una forma de interacción con la sociedad, prestando servicios al Estado y a la empresa privada por medio de asistencia y consultorías, lo cual implica mantener o mejorar los laboratorios, fortalecer alternativas de educación continua, potenciar el uso de las TIC, promover la cultura como aspecto de la formación integral de los ciudadanos y gestionar la innovación social como alternativa de producción de conocimiento socialmente pertinente.

Consolidar un observatorio de trayectorias e incidencia social de los egresados en dirección a mantener los vínculos con la Universidad, aprovechando su asesoría, visión y acompañamiento.

Revisar las políticas de responsabilidad social de la Universidad según sus estatutos y la evolución del entorno.

Establecer mecanismos de comunicación pública para hacer visible lo que hace la Alma Máter, para llevar el conocimiento que se produce y la vida institucional más allá del ámbito universitario y para incidir desde la opinión, la sistematización y la comunicación en la relación Universidad-Sociedad.

#### 5.1.4. Consolidación de la Universidad en las regiones

“Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional: desarrolla el conocimiento y contribuye a la articulación de Antioquia con los procesos de construcción nacional y con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la cultura en los demás pueblos del mundo” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, artículo 24). La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, conjuga los criterios de equidad, calidad y eficiencia, en su hacer investigativo, docente y de extensión para beneficio de las regiones (Acuerdo Académico 0133 del 14 de julio de 1998: artículo 1. Misión de la Regionalización). En el Plan de Desarrollo 1995-2006, se incluye dentro del Sector estratégico 3: Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, en el Tema estratégico 3: Interacción Universidad-Sociedad.

Con este tema como lo enuncia el *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*, no se busca “estructurar una universidad diferente en cada región sino indicar de qué manera se inserta estratégicamente en las distintas prioridades regionales” (Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales y Dirección de Regionalización, 2002, p. 10). Para consolidarse como Universidad en las regiones, se requiere la creación y promoción de comunidades académicas en las diferentes sedes y seccionales, para lo cual es necesario establecer las acciones en cada uno de los ejes misionales, pero ante todo asentar plantas profesoriales, crear campos y áreas del saber pertinentes y que permitan ofrecer programas de forma descentralizada y autónoma (Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales y Dirección de Regionalización, 2002).

Es necesario afianzar las capacidades para la extensión y para la investigación, con conocimiento que aporte al avance de las ciencias, las técnicas, las artes, las humanidades,

etc., y que impacte de forma directa a las poblaciones. Así la Universidad podrá profundizar su misión de liderar el desarrollo intelectual y cultural de Antioquia frente a una realidad cambiante, a ambiciosos proyectos de desarrollo económico regional y a la necesidad de aportar a construcción de tejido social.

Para las comunidades universitarias situadas en las regiones, se deberán afianzar de manera sostenida los procesos de relaciones internacionales y de bienestar universitario. En este mismo sentido, el fortalecimiento del proceso de descentralización de la Universidad y el fortalecimiento de las capacidades administrativas, logísticas y de gestión hacen posible la consolidación de estructuras académicas con soportes sólidos para el ejercicio de los ejes misionales en sintonía con las realidades locales.

#### **5.1.4.1. Desarrollo de las condiciones de la Universidad en las regiones**

Revisión del estado de articulación de docencia, investigación y extensión en regionalización, así como de los servicios de bienestar e internacionalización en la búsqueda de consolidar sistemas universitarios descentralizados y acordes con las exigencias locales.

Fortalecer las capacidades logísticas y de dotación del Sistema de Bibliotecas en las regiones.

Avanzar en la construcción de sinergias locales para la articulación de los procesos académicos a los objetivos de desarrollo locales y regionales.

Fortalecer la planta docente y el personal administrativo atendiendo a las particularidades de las regiones. Esto exige mantener la estabilidad económica y fomentar la gestión de nuevos recursos para la sostenibilidad financiera.

#### **5.1.4.2. Creación de comunidades académicas en las regiones**

Fortalecer los programas de pregrado, posgrado y educación continua en armonía con los ejes misionales de la Universidad. Mejorar la cobertura y mantener la excelencia en los procesos académicos, a través de la revisión constante de los currículos y la inserción permanente de pedagogías y didácticas coherentes con las características regionales.

Fortalecer la extensión solidaria como vehículo para el aporte directo a la población vulnerable en las regiones.

Fortalecer las estrategias de acción a nivel local, en relación con los objetivos de desarrollo y la construcción de sinergias con los actores del sector educativo, Gobierno, gremios y organizaciones en general.

Afianzar la realización de proyectos en las diferentes regiones que respondan a los intereses investigativos propios y a los definidos de acuerdo con las singularidades de cada región. En este sentido, será necesario fortalecer el desarrollo de proyectos en convenio con instituciones del ámbito regional, nacional e internacional.

En el marco del proceso coyuntural para la construcción de paz, las regiones son uno de los escenarios vitales de la Universidad para la promoción de la reconciliación mediante la construcción de agendas que permitan desarrollar proyectos en consonancia con los acuerdos en La Habana y las particularidades de cada entorno. En esta misma senda, es necesario fortalecer las rutas de equidad e inclusión que distinguen a la Universidad como Institución pública también en los territorios.

#### **5.1.5. Afianzamiento de la internacionalización de la Universidad a través de la formación de ciudadanos del mundo, el fortalecimiento de redes y el fomento de la interculturalidad**

“En cumplimiento de su misión y con base en el principio de la universalidad contemplado en el artículo 8 de sus estatutos, la Universidad institucionaliza el papel internacional de su quehacer académico y científico, como parte esencial de su desarrollo curricular, cultural y social. La inserción de la Universidad en el contexto internacional, entendida como interacción, se ejercerá a partir del reconocimiento de su realidad y de su presencia en escenarios donde se requieran sus aportes y se haga, a su turno, receptiva de los producidos en los diferentes campos del conocimiento, preservando, en todo caso, su identidad y autonomía” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, adicionado por el Acuerdo Superior 191 del 5 de marzo de 2001). En el Plan de Desarrollo 1995-2006, aparece en el Sector estratégico 3: Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, en el Tema estratégico 1: Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación y en el Tema estratégico 3: Interacción Universidad-Sociedad.

Uno de los retos de la Universidad es formar ciudadanos del mundo que estén en sintonía con la actualización permanente del conocimiento producido en diferentes

geografías. En la actualidad, los ritmos que imponen la llamada sociedad digital y del conocimiento exige a la Institución realizar procesos de acreditación ya no solo en el nivel nacional sino en el ámbito internacional, lo que exige un proceso de autoevaluación riguroso (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

La Universidad ha incrementado el número de convenios y alianzas internacionales, circunstancia que debe permitir aumentar el establecimiento de redes de trabajo cooperativo en investigación y la movilidad tanto de estudiantes de pregrado y posgrado como de profesores, pero aún debe fortalecer la gestión de recursos internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación y programas de educación continua, formal y no formal para un público regional, nacional e internacional.

Es necesario fortalecer las estrategias para fomentar el dominio de una segunda lengua, lo cual permitirá impartir una formación de vanguardia en la que se integren los avances del conocimiento generados en diferentes centros educativos del mundo y el afianzamiento de las relaciones con otras instituciones.

En busca de afianzar las acciones de internacionalización, se requiere entonces del fomento de la cooperación internacional basada en la solidaridad y el diálogo intercultural; del fortalecimiento del trabajo en red; de la cooperación Sur-Sur y Norte-Sur; y de la convalidación de diplomas y estudios a nivel regional.

## **5.2. TEMA ESTRATÉGICO 2: Promoción de los ciclos de vida académicos y laborales de la comunidad universitaria**

Este tema comprende el ingreso o vinculación, la permanencia, el egreso y la jubilación de quienes son y han sido profesores, estudiantes y empleados administrativos de la Universidad. Este aspecto se integró en el Plan de Desarrollo 1995-2006 al Sector estratégico 2: Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario y en el Plan de Desarrollo 2006- 2016 hace parte del Tema estratégico 4: Bienestar universitario.

El Sistema de Bienestar Universitario propende por generar condiciones institucionales ético-pedagógicas que faciliten la convivencia y la tolerancia entre los miembros de la comunidad, y trasciendan los ámbitos académico y laboral. En este sentido, la misión del bienestar universitario es armonizar los proyectos de vida académica a través de la oferta deportiva, recreativa, cultural, artística, de subsistencia y de apoyo a estudiantes,

empleados, trabajadores y docentes (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

De acuerdo con el Estatuto General, “Cada uno de los miembros del personal universitario, en el ejercicio de su función educativa, es sujeto responsable de su propio bienestar y punto de partida para que se difunda a su alrededor; el proceso dinámico que de ahí se genera propicia interacciones en múltiples direcciones y en diversos campos posibles en la Universidad, lo que ha de revertir en beneficios para un bienestar pleno e integral” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994).

La Universidad se destaca dentro del país por sus programas de bienestar. Del presupuesto general de funcionamiento, se destina al Bienestar Universitario de toda la población universitaria un porcentaje superior al 2% de los recursos definidos por la Ley 30 de 1992.

Bienestar avanza en dirección a construir programas y servicios que permitan formar personas con actitudes y aptitudes éticas, morales y estéticas, en función de tres dimensiones: sentido de comunidad, formación ciudadana y calidad de vida. Desde allí se promueven servicios que articulan componentes físicos, psíquicos, emocionales, intelectuales, políticos y culturales.

Con enfoque de desarrollo humano, es necesario fortalecer el Sistema de Bienestar Universitario en relación con la cobertura y ampliación de sus programas. Especialmente, para mejorar el acompañamiento psicológico, emocional, vocacional y académico de los estudiantes; visibilizar la oferta y actualizar la normatividad y favorecer ambientes saludables y de aprendizaje para toda la comunidad universitaria (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

A continuación se enuncian los asuntos particulares por estamento.

### **5.2.1. Ciclo de vida académica y laboral profesoral**

Este tema aborda el ciclo de vida del profesorado en la Universidad: su ingreso y permanencia y, posteriormente, se aborda al profesor jubilado. Reconoce la necesaria integralidad entre los ejes misionales en la labor profesoral. Se concentra en mejorar las condiciones laborales y en promover la corresponsabilidad, la formación y la cualificación del profesorado.

Involucra los procesos de incorporación a la Universidad de acuerdo con las particularidades respectivas entre profesores, estudiantes y empleados administrativos. Las unidades académicas de diferente nivel adoptan los procedimientos consignados en los estatutos General y Profesorial, eligiendo a sus profesores, aprobando planes de trabajo y programas de curso, y exigiendo unos requisitos mínimos legales y laborales para la contratación, luego de ser seleccionado mediante concurso público de méritos.

El profesor es el principal agente movilizador de conocimiento, como investigador, extensionista y docente, generando conocimiento en el ejercicio de los tres ejes misionales en interacción con los estudiantes. El profesorado es considerado como el elemento dinámico para la formación integral de los estudiantes, comprometido con la solución de los problemas sociales que presta un servicio público y cultural, inherente a la finalidad social del Estado (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 33).

El profesor, sigue el estatuto, en su compromiso profesional y ético, deberá transmitir “valores universales: curiosidad intelectual [...]; respeto por los demás [...]; capacidad para manifestar el desacuerdo con otros mediante la argumentación en insaciable búsqueda y construcción de la verdad en espacios de libertad e igualdad; y la no discriminación por razones de raza, sexo, edad, religión, condición social, cultural y concepciones políticas” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994).

Los aspectos relacionados con los profesores dentro del Plan de Desarrollo 1995-2006 se integraban con el bienestar universitario en el Sector estratégico 2: Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, en el Tema estratégico 2: Formación humanística y científica de excelencia.

#### **5.2.1.1. Ingreso y permanencia de los profesores**

Ya fue mencionado en el punto 5.1.1 el imperativo que supone la adecuación de la planta docente a las condiciones actuales de cobertura y ampliación de la Universidad<sup>15</sup>. A este respecto será necesario mantener una evaluación constante sobre concursos de méritos para corregir factores que no permiten la adjudicación eficiente de las plazas vacantes.

Las condiciones de la vida profesoral afectan de manera fundamental el ejercicio de los propósitos misionales. La labor misional del profesor requiere condiciones adecuadas de

---

<sup>15</sup> Este punto fue tratado en “Condiciones para la Docencia”.

calificación (la formación académica para fortalecer sus capacidades, así como las estrategias pedagógicas, didácticas para la enseñanza y formación de posgrado y continua) y el cultivo del juicio crítico y deliberativo; apropiados tipos de contratación y de las cargas laborales; al mismo tiempo que se fomente su corresponsabilidad en el desarrollo de sus proyectos intelectuales en consonancia con las necesidades del servicio que prestan. En este sentido, es necesario definir condiciones para la permanencia, incentivos y estímulos, y esquemas de confluencia de las actividades de docencia, extensión, investigación y administración académica, que propicien su articulación armónica<sup>16</sup>.

### 5.2.2. Ciclo de vida estudiantil

Este tema se concentra en favorecer el acceso, la permanencia y la formación integral del estudiantado: formación humanista, cultural, artística, deportiva, ambiental y política; y que le prepare para el mundo laboral: emprendimiento e innovación, y otras habilidades sociales y comunicativas.

Dentro del Plan de Desarrollo 1995-2006 se destaca la formación de estudiantes que cuenten con capacidades para controvertir ideas de manera racional, con autonomía y participación activa en los programas que ofrece la Universidad. En el Plan de Desarrollo 2006-2016, el estamento estudiantil se integra de manera transversal en el Plan.

#### 5.2.2.1. Acceso y admisión de los estudiantes

El 92% de la población estudiantil de la Universidad proviene de los estratos 1, 2 y 3, condición que destaca la función social de la Institución como centro de formación público. Con el objetivo de continuar fortaleciendo la cobertura, la Universidad aumentó el número de estudiantes entre el 2005 y el 2015 en un 21% en pregrado y en posgrado en un 103%.

El ingreso de un estudiante nuevo a pregrado está sujeto a la aprobación del examen de admisión y la superación de un punto de corte de acuerdo con la demanda y el perfil de cada programa. En posgrados, “mediante procedimientos que permitan evaluar la competencia para la actividad académica” (Universidad de Antioquia, Acuerdo Superior 122 de julio de 1997, título 2). Dadas la creciente demanda de acceso a la educación de

---

<sup>16</sup> Esto impone retos en términos de fortalecer la infraestructura física, cualificar la gestión del aula y facilitar la gestión administrativa para el desarrollo rápido y efectivo de trámites sin incurrir en sobrecargas.

pregrado, las particularidades de los y las aspirantes y la presencia regional, se deben realizar propuestas alrededor de la admisión a la Universidad y los aportes que esta pueda hacer en torno al mejoramiento de la educación secundaria y a los esquemas de colaboración con el sistema público de educación terciaria.

### **5.2.2.2. Permanencia de los estudiantes**

La permanencia en los programas de pregrado y posgrado es un tema relevante en la actualidad. El estudiante de pregrado es el principal objetivo del bienestar universitario, teniendo como objeto particular el apoyo a los nuevos proyectos de vida (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026). Para motivar y facilitar la permanencia de los estudiantes, y reconocer los méritos académicos, la Universidad cuenta con un sistema de estímulos para estudiantes de pregrado y posgrado, así como una exención en los derechos de matrícula en pregrado, correspondiente al 100% en los casos de alto rendimiento académico.

La Universidad debe continuar fortaleciendo sus programas de bienestar para la incorporación efectiva de comunidades diversas, mejorar la permanencia y las condiciones para el estudiantado, teniendo en cuenta las diferentes procedencias económicas y geográficas de los estudiantes y sus particularidades físicas, psicológicas y cognitivas. Bienestar Universitario propende por la permanencia de los estudiantes. Así mismo, la gestión de aula (Diagnóstico Externo, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026) se constituye en un referente importante desde la formación para mejorar la permanencia, en una Institución caracterizada actualmente por altos niveles de deserción, lo cual se debe tanto a factores económicos como académicos y de conocimiento normativo (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

Existen proyectos para garantizar la inclusión de población con discapacidad motora, visual y auditiva, con acciones como familiarización con el examen de admisión, acompañamiento, adaptación de las pruebas e interpretación del lenguaje de señas (Lopera, 2016), lo cual debería seguir siendo fortalecido en la perspectiva de los lineamientos de la Educación Superior Inclusiva.

Por otro lado, la Universidad ofrece una formación integral como ya se ha dicho y, en ese sentido, la adquisición de destrezas y capacidades para desempeñarse en diferentes ámbitos. Se busca fomentar la movilidad de los estudiantes a nivel local y regional, entre las sedes y seccionales de la Universidad, y a nivel nacional e internacional, de modo tal

que permitan ampliar el horizonte formativo y adquirir nuevas habilidades a través de la interacción con nuevos contextos educativos y culturales.

### **5.2.3. Ciclo de vida del personal administrativo**

Este tema aborda el ciclo de vida del personal administrativo en la Universidad: su ingreso, y su permanencia, para posteriormente abordar la jubilación. Se concentra en posibilitar las mejores condiciones laborales y promover la corresponsabilidad, la formación y la cualificación.

#### **5.2.3.1. Vinculación de los empleados administrativos**

Para ejercer un cargo administrativo en la Universidad de Antioquia se realiza un proceso de selección que verifica la idoneidad para ejercer sus funciones, por parte del Departamento de Relaciones Laborales y el Comité de Personal (Universidad de Antioquia, 1983). En el Estatuto General, en el artículo 89, se define este estamento.

Dentro del Plan de Desarrollo 1995-2006, se integra con el bienestar universitario en el Sector estratégico 2: Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, se registran objetivos y acciones en el Tema estratégico 4, relativo al bienestar universitario, y en el 5, relativo a la gestión universitaria, con relación al mejoramiento del clima organizacional.

El ciclo de vida del personal administrativo en su tránsito por la Universidad de Antioquia está ligado a las políticas y programas de bienestar, encaminados a complementar y dignificar la vida laboral (Estatuto del Personal Administrativo, artículo 30).

En este punto será necesario avanzar en la gestión de una planta administrativa acorde con las necesidades de la Institución.

#### **5.2.3.2. Permanencia de los empleados administrativos**

El mejoramiento de las condiciones laborales y el clima organizacional requiere de disponibilidad de información que permita definir una línea base precisa de los niveles de formación del personal administrativo, para determinar estrategias específicas para la mayor cualificación de estos.

La vida de los empleados administrativos en el interior de la Universidad es un tema fundamental, de allí que se cuente con un plan de estímulos por líneas de acción:

desempeño, deportiva, artística y cultural; así como apoyos para movilidad, estudio y participación en eventos. Además, se cuenta con un programa de salud y se dan facilidades de créditos, para suplir necesidades de vivienda, consumo y calamidad. Es necesario revisar, en general, las tablas salariales con relación a los perfiles de la planta administrativa.

La Universidad debe avanzar en la ampliación de la planta de empleos y revertir la proporción del personal vinculado con el personal transitorio (Temporal y CIS), con fuentes de financiación y así contribuir a la equidad laboral; también se deberán precisar las políticas de contratación de personal para proyectos que adelantan las dependencias académicas.

#### **5.2.4. Egresados**

Si bien los egresados tienen la posibilidad de acceder a otros niveles de formación y, por tanto, renovar sus vínculos directos con la Universidad, su condición implica portar el nombre de la Institución en su desempeño profesional, con lo cual, la Universidad incide en la vida cotidiana de la sociedad. Además, su participación en diferentes órganos de gobierno implica una representación de los egresados en la vida activa de la Universidad.

La normatividad sobre los egresados debe ampliar y modernizar las formas de participación en la vida universitaria, estimular la acción del Comité de Egresados y favorecer el acompañamiento de los egresados destacados en diferentes instancias de representación. Así mismo, son importantes asociaciones de egresados fuertes, la gestión del servicio de información laboral, realizar seguimiento de los egresados, promover la equidad de género y afianzar la formación en competencias requeridas en el mercado laboral.

#### **5.2.5. Jubilados y pensionados**

De acuerdo con el Estatuto General, los jubilados son “quienes tuvieron vínculo laboral con la Institución y cumplieron las exigencias legales para hacer uso del derecho a la pensión de jubilación con ella” (Universidad de Antioquia, 1994, artículo 100).

La formulación de un Estatuto del Jubilado permitiría la vinculación de manera explícita en las dinámicas universitarias, con su participación en instancias de toma de decisiones, en proyectos de investigación y extensión, en docencia en todas las sedes y seccionales (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026). También,

han propuesto generar espacios de diálogo intergeneracional y mecanismos conjuntos con egresados para aportar al desarrollo de la Universidad.

Por su parte, la Universidad ha mantenido activo el vínculo y los compromisos adquiridos referidos a la educación para los hijos de los pensionados, jubilados, sustitutos y sobrevivientes, entre otros beneficios, a los cuales les hacen seguimiento las diferentes asociaciones. Resalta su preocupación por la sostenibilidad del Programa de Salud de la Universidad y proponen mayor información y seguimiento respecto de su manejo administrativo y financiero (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

**5.3. TEMA ESTRATÉGICO 3: Consolidación de la democracia y el gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia**

Este tema se vincula con la importancia de fortalecer los mecanismos, los espacios y las condiciones para la formación política y la promoción de la democracia y el pluralismo, con el fin de consolidar un gobierno autónomo, que anima el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria.

Con una activa participación de la comunidad universitaria y una debida rendición pública y transparente de cuentas, en el mundo y en el país se espera que mejoren la gestión y el gobierno de las instituciones de educación superior. La Universidad pública está llamada a fortalecer los procesos democráticos en el gobierno universitario, promoviendo diferentes mecanismos de participación y garantizando la posibilidad de deliberación y acción política como forma de incidencia de los actores universitarios en las diferentes instancias que así lo requieran, como garantía de promoción del valor de lo público en tanto proyecto colectivo (Diagnóstico Externo, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

Como tal, no es descrito en los Planes de desarrollo anteriores. Para el Plan 2017-2026, la comunidad universitaria ha llamado la atención sobre la urgencia de una reflexión en torno a este tema.

### 5.3.1. Democracia y gobierno universitario que fomenta el pluralismo y la corresponsabilidad

En el caso colombiano, el Ministerio de Educación Nacional define el *gobierno universitario* como “aquella estructura que ejerce la actividad de conducción, dirección y administración de la institución de educación superior”. Define también la *governabilidad* como “la capacidad de gobernar de quienes ejercen la dirección de la institución de educación superior, cuyo fin es cumplir la misión encomendada, como libre ejercicio de la autonomía”. El Estatuto General de la Universidad establece que “La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria” (Universidad de Antioquia, 1994, p. 13).

El gobierno universitario debe articularse con la comunidad universitaria, propiciando el trabajo coordinado en el interior de los órganos de mayor jerarquía y a niveles medio y micro, así como entre las facultades y las dependencias académicas. Así mismo, se deberá promover la participación de los estamentos, especialmente de estudiantes, en las diferentes instancias de gobierno que les correspondan. La representación efectiva como principio debe favorecer prácticas democráticas y de valoración del mérito profesional para el acceso a los diferentes cargos del gobierno universitario.

Por otro lado, la Universidad cuenta con numerosos estatutos y reglamentos para los diferentes estamentos, estos deben ser revisados atendiendo a las políticas nacionales y las condiciones internas de la Universidad, en particular la articulación de los ejes misionales, teniendo en cuenta que “los estatutos de investigación y extensión, como los estatutos relacionados con docencia, no logran generar una normatividad clara que vincule las tres misiones en sistemas organizacionales articulados” (Martínez *et al.*, 2016, p. 5). Se requieren estatutos, reglamentos y otras normas que faciliten los procesos administrativos, la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad, mejoren la convivencia y regulen de manera armónica el funcionamiento de la Universidad. Actualmente, la normatividad se constituye en un factor obstaculizador del funcionamiento de la Universidad y del cumplimiento de los ejes misionales (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

La gobernanza universitaria remite a la participación, de manera que la democracia debe partir de un modelo universitario que tenga como principio la inclusión y que

permita una representación de acuerdo con los intereses de la población representada y de la Universidad como bien público:

Activar mecanismos participativos y dialógicos para la toma de decisiones tendría efectos políticos democratizadores de la vida universitaria que, sin duda, transformaría la cultura política dentro y fuera de la universidad, toda vez que sería la oportunidad de examinar los problemas de interés colectivo, exponer y escuchar puntos de vista particulares y gremiales sobre los mismos, visibilizar intereses diversos y, por tanto, crear un escenario en el que la interacción de intereses (incluso divergentes) pueda darse de manera institucionalizada (Hurtado Galeano, 2015, p. 185).

La Universidad debe establecer sus propias reglas democráticas y formas de participación de acuerdo con su autonomía, buscando superar las prácticas de la política externa y constituyendo mecanismos para garantizar la deliberación, la participación, la representación, la corresponsabilidad y la meritocracia como principios básicos en la toma de decisiones de la Universidad. Reconocidos los derechos a la participación y a la asociación, se deben animar las instancias deliberativas en el objetivo común de realizar el fin primordial de la Universidad.

### **5.3.2. Convivencia y ética de lo público y seguridad en los campus**

La convivencia en la Universidad de Antioquia está relacionada con la práctica de valores y conductas que permiten la vida en sociedad, donde una conciencia de lo colectivo debe propiciar espacios para el aprendizaje, la cultura y el desarrollo de las capacidades de todos los miembros de la comunidad universitaria, como ciudadanos. Así, las normas de la Institución enfatizan en “el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 11).

De esta manera, el debido funcionamiento de la Institución no depende solamente del desempeño profesional y administrativo de profesores, empleados y gobierno universitario, sino que corresponde a una conducta de la comunidad universitaria regida por principios y valores y por el cumplimiento de las normas.

Ante la necesidad de compartir espacios en la Universidad bajo un conjunto de condiciones mínimas de paz y convivencia, se hace necesario fomentar el sentido de pertenencia, la civilidad, la ética de lo público, el uso colectivo de los espacios y la

generación y proyección de valoraciones positivas sobre la Universidad. Como Institución de educación superior, la Universidad debe ser ejemplo para la sociedad.

Fenómenos de informalidad e ilegalidad hacen parte de la vida cotidiana en la Universidad de Antioquia. Ambos fenómenos merecen reflexiones profundas y acciones integrales con el concurso de todos y todas las universitarias.

La seguridad, la convivencia, la civilidad y la expresión de valores positivos alrededor de la Universidad como proyecto público deben reflejar ante la sociedad una Universidad donde los conflictos puedan dirimirse mediante espacios de participación, ampliación de la democracia, respeto por la norma, gobernanza para la solución de problemas, acciones de bienestar universitario y respeto por los espacios y recursos de uso colectivo.

**5.4. TEMA ESTRATÉGICO 4: Fortalecimiento de una gestión universitaria sostenible, transparente, eficiente, descentralizada y eficaz al servicio de los requerimientos misionales con normativa y estructura pertinente, sistemas de información integrados, infraestructura y soporte tecnológico adecuado para una Universidad pública de calidad**

La gestión financiera y administrativa es la función institucional transversal y de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan y mejoran las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia.

**5.4.1. Gestión administrativa**

Los lineamientos rectores que guían la dinámica de trabajo de la gestión universitaria en la Universidad se consagran en el Estatuto General, en el cual se establecen principios relacionados con normatividad, planeación, descentralización y realidad económica y administrativa. En el Plan de Desarrollo 1995-2006 se integró dentro del Sector estratégico 4: Planeación y modernización administrativa y en el Sector estratégico 5: Fortalecimiento de la autonomía financiera de la Universidad; en el Plan de Desarrollo 2006-2016, se incluyó en el Tema estratégico 5: Gestión universitaria.

Las políticas administrativas deben ser aquellas que propicien el trabajo intelectual y el desarrollo académico de la Institución (Universidad de Antioquia, Comisión Especial de Reestructuración, 1986). Es necesario que, manteniendo principios de transparencia y rendición de cuentas, la gestión administrativa genere las condiciones para la creación y desarrollo del conocimiento.

Se debe construir una Universidad eficiente, eficaz y transparente que permita funcionar bajo las exigencias actuales y establecer una “estructura institucional que propicie las redes y el diálogo interno y externo” (Martínez *et al.*, 2016, p. 22). Esto implica la redefinición de la gestión universitaria y la modernización de la organización académico-administrativa de la Alma Mater.

Es importante trabajar en la acción coordinada entre las diferentes unidades administrativas y académicas para generar respuestas efectivas de gestión y establecer mecanismos y rutas para gestionar el conocimiento de los procesos administrativos, teniendo en cuenta la movilidad del personal. Se deberán seguir fortaleciendo las políticas y acciones de Planeación, Calidad Institucional, Autoevaluación, Control Interno, Gestión de Riesgos, entre otros, para mejorar procedimientos y trámites.

Finalmente, la Universidad requiere de una revisión normativa general para mejorar y habilitar los procedimientos, de acuerdo con nuevos requerimientos institucionales y tecnológicos, para la toma de decisiones y para agilizar trámites.

#### **5.4.2. Infraestructura y soporte**

Con el aumento de cobertura educativa y el crecimiento de actividades propias de los ejes misionales, la Universidad requiere expandir su infraestructura física y de dotación, encontrar soluciones para el soporte tecnológico necesario para los tiempos actuales. Todas las sedes y seccionales requieren de una revisión y un plan de sostenimiento, ampliación o repotenciación según sea necesario, bajo los estándares de calidad, con proyección y con responsabilidad ambiental.

En este sentido, deben ser explorados esquemas de colaboración mediante campus, aulas, servicios, etc., compartidos con el sistema público de educación terciaria del departamento y en alianzas mixtas.

#### **5.4.3. Gestión ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales**

Gestión de financiamiento público de la Universidad ante entidades territoriales para aumentar los recursos de base presupuestal y para otros proyectos especiales.

La financiación de la Universidad como Institución pública, y manteniendo su autonomía, es un importante reto para la Institución. El título noveno del Estatuto General establece el Régimen Financiero y Presupuestal de la Universidad. En el Plan de Desarrollo 1995-2006, se presentó en el Sector estratégico 5: Fortalecimiento de la autonomía financiera de la Universidad; y en el Plan de Desarrollo 2006-2016, en el Tema estratégico 5: Gestión universitaria, donde se señala la necesidad de resolver el déficit presupuestal para realizar inversiones de modernización y crecimiento.

#### **5.4.4. Revisión del uso de los recursos de base presupuestal y propuestas de mejora**

En la actualidad, el presupuesto se divide en seis fondos: el fondo general, el fondo especial, el fondo de la salud, el fondo de Bienestar Universitario, el fondo patrimonial y el fondo de recursos externos. El primero de ellos, el fondo general, es al que llegan los aportes asignados por la Ley 30 y por los recursos de derechos académicos con destino al funcionamiento, estos dos ingresos son los que hacen base presupuestal y con los que se cubre el funcionamiento de la Universidad, es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo.

Los recursos de la nación entregados a la Universidad disminuyeron hasta un 32% en el decenio 2001/2010, mientras los departamentales aumentaron menos del 5%, lo que ha derivado en los esfuerzos institucionales para la generación de recursos propios. Ante las dificultades presupuestales es necesario lograr esquemas más fuertes y sostenibles de la financiación pública para la Universidad. La ampliación de cobertura, el incremento de los procesos de investigación, la cualificación del cuerpo docente, el mejoramiento de la calidad, la ampliación de la infraestructura física y la irrupción en los campus universitarios de las nuevas tecnologías de la información requieren políticas claras de financiación, ya que su deficiencia deriva en los problemas ya mencionados con la planta docente y el personal administrativo, la infraestructura y dotación física y el estancamiento de los fondos para investigación y extensión.

Alianzas con las instituciones de educación superior públicas y con la sociedad para la gestión de recursos ante los entes responsables son prioritarias. En el ámbito mundial, se señala la importancia de discutir modelos complementarios de financiamiento al estudiante; de perfeccionar el diseño del financiamiento público al sistema educativo superior; de llevar a cabo un cambio significativo en las políticas de financiamiento de actividades de investigación y desarrollo, entre otros (GUNI, 2009).

#### **5.4.5. Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución.**

Es necesaria la optimización de la eficiencia interna de las instituciones como la Universidad (GUNI, 2009) y la administración adecuada de los recursos, una administración moderna para los tiempos actuales, que permita multiplicar estos (Consejo Superior Universitario, 7 de septiembre de 2016).

\*\*\*

Hasta este punto se han identificado los temas relativos a la estructura misional de la Universidad y a los aspectos que deben ser abordados durante los próximos diez años para garantizar el funcionamiento de la Universidad bajo los estándares más altos de excelencia y calidad, así como criterios de pertinencia, valores de la ética de lo público, democracia y pluralismo, entre otros. Los temas a continuación han sido identificados como relevantes al desarrollo de las actividades en los diferentes ejes misionales, con la visión de largo plazo que debe mantener la Universidad.

#### **5.5. TEMA ESTRATÉGICO 5: *Compromiso de la Universidad con la construcción de paz y con la equidad y la inclusión***

Las negociaciones de un acuerdo de cese del conflicto armado con las FARC supone nuevos retos a la Universidad en relación con la construcción de paz en un escenario de posconflicto. Como proceso histórico requiere el concurso de todos los actores sociales; desde esa perspectiva, la Universidad tiene un reto importante para su labor en las regiones y la formación en capacidades para la convivencia y la reconciliación.

Algunos temas sobre los cuales la Universidad podría participar como centro de conocimiento son: la restitución de tierras, la reforma agraria, el desarrollo agropecuario y

la soberanía alimentaria; los procesos de verdad, justicia, reparación y garantía de no repetición; la reincorporación de excombatientes a la vida civil; la evolución política del posacuerdo; el plebiscito para la paz; el acceso a zonas vedadas por la presencia de los actores armados; el desminado; el manejo de los cultivos de uso ilícito y la seguridad. En particular, se hace un llamado a las instituciones educativas a aportar con pedagogías para la paz y, en general, con educación para la convivencia y la paz (IESALC-Unesco, 2008).

Se debe generar investigación alrededor del tema de víctimas y excombatientes, pero también diseñar programas y estrategias que fomenten la creación de proyectos productivos que permitan generar un desarrollo integral, apoyar la transferencia de tecnología a las zonas rurales, fomentar la autosuficiencia de la pequeña propiedad como proyecto económico, el acceso incluyente a educación continua, formal y no formal, la asistencia técnica por medio de prácticas, la ejecución de proyectos con población urbana, etc.

La extensión, la docencia, la investigación básica, la investigación aplicada y la innovación son formas de producción, comprensión y aplicación de un conocimiento que debe ser pertinente en relación con una sociedad en construcción de paz y de justicia social. Se apela a la inteligencia, la creatividad y el compromiso de los universitarios para que la Alma Máter cumpla su papel de líder intelectual en la construcción de la paz, de una ética de la vida y de la equidad social.

#### **5.5.1. Compromiso en la gestión y ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión alrededor de la construcción de la paz, mediante cooperación nacional e internacional**

En este subtema se incluye la construcción de paz, tanto al interior de la Universidad en relación con la formación para la paz y al aporte a la reducción de desigualdades. También se refiere al compromiso universitario con la gestión y ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión, mediante cooperación nacional e internacional, que permitan comprometerse con el reto de la paz en el país y el mundo.

### **5.5.2. Políticas de equidad en el acceso y la permanencia de diferentes poblaciones**

La igualdad, que algunos prefieren suponer como marco general de las políticas de la Universidad, se refiere a la normativa jurídica que establece la igualdad de derechos para todos los ciudadanos, en este caso, universitarios. La equidad, según el enfoque de justicia y en el ámbito de lo político, profiere las condiciones necesarias para el acceso efectivo a aquellos derechos que, por igual, tienen todas las personas. Finalmente, la inclusión es uno de los mecanismos o estrategias de primer nivel para lograr condiciones equitativas que permitan avanzar hacia la igualdad (Diagnóstico Interno, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

La Universidad deberá evitar todo tipo de prácticas a su interior que favorezcan situaciones de inequidad.

La Universidad aporta de manera contundente a la reducción de brechas de equidad, mediante el servicio de la educación superior. Gracias a ello, muchos ciudadanos y ciudadanas pueden ascender socialmente y tener mayor acceso a oportunidades laborales, así como mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias. Con la formación integral, se espera que estos ciudadanos y ciudadanas profesionales aporten desde su quehacer a la disminución de la inequidad en todas sus formas. Deberá acoger y complementar los lineamientos nacionales de la Educación Superior Inclusiva, entendiendo que la inclusión es necesaria para avanzar en la equidad y para construir democracia.

Durante el siguiente decenio, la Universidad se deberá comprometer de manera resuelta con el acceso a la educación superior de personas pertenecientes a poblaciones que puedan tener dificultades para ingresar a la educación superior: bajos ingresos económicos y baja calidad de la educación precedente. Así mismo, en la coyuntura actual será necesario establecer políticas y acciones en los tres ejes misionales en torno a víctimas y a excombatientes.

También deberá trabajar en sus políticas de inclusión para la integración de personas con capacidades diferenciales.

Por otro lado, es necesario generar un programa más amplio en materia de diversidad e interculturalidad, para aportar al acceso y permanencia de quienes han sufrido exclusión histórica como son los grupos étnicos.

### **5.5.3. Políticas de equidad de género para el acceso a la Universidad, la permanencia, la presencia en roles directivos, la remuneración igualitaria, y la prevención de la violencia de género, entre otras**

Los principios misionales de la Universidad integran el tema de la equidad de género de manera indirecta en el artículo 5, que establece la igualdad como principio sin distinción por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Dentro del Plan de Desarrollo 1995-2006, el tema de género no aparece. En el Plan de Desarrollo 2006-2016 aparece el tema de equidad de género en el Tema estratégico 3: Interacción Universidad-Sociedad y en el Tema estratégico 4: Bienestar universitario.

Se deben establecer políticas institucionales paritarias y no discriminatorias en todos los sentidos y en interseccionalidad con las anteriores situaciones de discriminación y exclusión detalladas antes. Las masculinidades, la diversidad de orientaciones sexuales o de género deben tener cabida en las reflexiones universitarias.

En cuanto a las mujeres, especialmente, es necesario identificar en los territorios las brechas los factores sociales que han perpetuado la inequidad entre hombres y mujeres. Existe un marco jurídico internacional que señala la necesidad del fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres, considerando: un sistema de educación superior equitativo y no discriminatorio, fundado en el principio del mérito (igualdad para hombres y mujeres); la eliminación de estereotipos en las diferentes disciplinas; el incremento de la participación activa de las mujeres en la adopción de decisiones; el fomento de los estudios sobre el género, y la eliminación de los obstáculos políticos y sociales que hacen que la mujer esté insuficientemente representada (Unesco, 2009).

Se hallan desigualdades en las oportunidades y condiciones laborales del personal docente y no docente y sesgos de género en el ingreso y la permanencia estudiantil en la Universidad (Fernández, Hernández y Paniagua, 2013, p. 354).

Las dinámicas de violencia de género son poco abordadas por su invisibilización en las relaciones universitarias. Algunas formas de violencia de género son: “acoso sexual, agresión verbal, agresión física, agresión psicológica, control del tiempo por parte de otro-a, discriminación, burlas y piropos obscenos, castigo, intimidación, abuso, chantaje y

violación sexual” (Fernández, Hernández y Paniagua, 2013, p. 358). Siendo la agresión psicológica la más prevalente, seguida de la agresión verbal y la discriminación.

Es necesario construir una ruta de atención para los casos de violencia sexual coherentes con la normatividad nacional, además de construir una estrategia amplia en relación con la sensibilización, prevención y sanción de las violencias y la discriminación de género que permitan el acceso y la permanencia de las mujeres en los procesos de formación en concordancia con el Decreto 4798 de 2011.

#### **5.6. TEMA ESTRATÉGICO 6: Contribuciones de la Universidad al cuidado del ambiente y de la biodiversidad**

El compromiso con el ambiente se establece en los objetivos del Estatuto General de la Universidad de Antioquia, artículo 27, literal i, en el que se establece “Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica” (Universidad de Antioquia, 1994). Dentro del Plan de Desarrollo 1995-2006, se registra el tema ambiental en el Sector estratégico 2: Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario.

La crisis ambiental global demanda a la Universidad la integración de una perspectiva ambiental en el quehacer universitario, que implica fomentar una educación ambiental que se comprometa con la construcción de nuevos valores en la relación con los ecosistemas y estilos de vida consistentes con el reconocimiento de la vida en sus múltiples formas.

La Universidad es llamada a vincularse con la agenda global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, especialmente en los temas de educación con calidad, igualdad de género, acción por el clima y reducción de desigualdades sociales (Diagnóstico Externo, Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026).

La posibilidad de integrar el pensamiento ambiental en la vida universitaria implica replantear en el interior del campus las formas en que lo habitamos. En esta perspectiva, es necesario integrar en los currículos formación ética y de convivencia donde se revisen no solo las formas en que nos relacionamos consigo mismos, sino con los otros y los

ecosistemas. La Institución debe revisar y generar programas específicos con relación al agua, la energía, el estado de las especies no humanas que lo habitan, plantear nuevas rutas para la movilidad en el interior de los campus y el manejo de los vehículos que transitan diariamente por la Universidad, así como las formas de consumo y manejo de los residuos. En sus reformas locativas y en la construcción de nuevas infraestructuras debe contar con una política de responsabilidad ambiental.

#### **5.6.1. Políticas internas de cuidado ambiental y de preservación de la biodiversidad**

En consonancia con su patrimonio natural e histórico, este subtema incluye: políticas internas para el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad para favorecer las condiciones para un ambiente sano.

#### **5.6.2. Incorporación de una perspectiva ambiental en el ámbito universitario**

Incluye que desde los ejes misionales se responda de manera articulada a la crisis ambiental global. Entre los asuntos identificados: la incorporación del pensamiento ambiental en los currículos, en consonancia con la apuesta de formación de ciudadanos del mundo, conscientes de sus interacciones con el medio y del papel de las instituciones en el devenir del ambiente.

#### **5.6.3. Compromiso en la ejecución de proyectos de formación, investigación y extensión alrededor del tema ambiental y de la biodiversidad**

Incluye el desarrollo de propuestas de carácter ambiental que respondan al contexto local, nacional e internacional, propiciando la articulación de diferentes áreas del conocimiento, las redes de investigación y la extensión. También, consolidar la transferencia de conocimiento que exige el tema ambiental, que permita el aprendizaje de las diferentes formas de interrelación entre la sociedad y su componente biofísico como rutas para la ejecución de proyectos desde la formación, la investigación y la extensión.

\*\*\*

Este documento presenta las Bases Estratégicas, insumo para la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia. Es un documento para la

deliberación de la comunidad universitaria y de los órganos de gobierno en el marco de la planeación participativa.

*Participe en las diferentes actividades.*

*Por favor haga llegar sus aportes a [plandedesarrollo@udea.edu.co](mailto:plandedesarrollo@udea.edu.co)*

*o al #MiplaneslaUdeA*

*Para más información: <http://www.udea.edu.co/plandedesarrollo>*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ademar Ferreyra, H. y Caelles Arán, S. (2011). Más allá del paradigma del consenso y del conflicto: el modelo del encuentro educativo. *Magistro*, 1(5), 49-57. Disponible en <http://revistas.usta.edu.co/index.php/magistro/article/download/609/895>. Consultado el 19 de septiembre de 2016.
- Bastidas Acevedo, M., Pérez Becerra, FN., Torres Ospina, JN., Escobar Paucar, G., Arango Córdoba, A. y Peñaranda Correa, F. (2009). El diálogo de saberes como posición humana frente al otro: referente ontológico y pedagógico en la educación para la salud. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(1), 104-111. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-53072009000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072009000100011&lng=en&tlng=es). Consultado el 19 de septiembre de 2016.
- Esquivel Estrada, NH. (2004). ¿Por qué y para qué la formación humanista en la educación superior? *Ciencia Ergo Sum*, 10(3), 309-320. Disponible en <http://cienciaergosum.uaemex.mx/index.php/ergosum/article/view/4148/3194>. Consultado el 19 de septiembre de 2016.
- Fernández, SY., Hernández, GE. y Paniagua, RE. (2013). *Violencia de género en la Universidad de Antioquia*. 2.ª Ed. Colección Asoprudea. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

- González, EM. y Betancourt, MO. (s.f.). *Sobre el discurrir de la Universidad o acerca del surgimiento de la docencia, la investigación y la extensión y lo que fue ocurriendo en los currículos y en las didácticas*. Manuscrito facilitado por la profesora Elvia María González.
- Global University Network for Innovation (GUNI). (2009). *La educación superior en tiempos de cambio: nuevas dinámicas para la responsabilidad social. Síntesis de los informes GUNI: La Educación Superior en el Mundo*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Hurtado Galeano, D. (Coord.). (2015). *Caracterización y análisis del gobierno universitario de la Universidad de Antioquia*. Informe final condensado. Medellín: Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Políticos. Disponible en <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/b807bc04-e022-4c6d-bada-5b5274c9744a/gobierno-universitario.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 17 de agosto de 2016.
- Lopera, JD. (2016). *Desde la admisión caminando a la inclusión. Alma Mater*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Martínez, E., Vélez, G., Pérez, G. y Cardona, R. (2016). *El papel de la innovación social en el tránsito hacia un sistema de innovación universitario: una estrategia de relación universidad-sociedad (manuscrito en discusión)*. Medellín: Universidad de Antioquia. Manuscrito facilitado por la profesora Eliana Martínez.
- Mesa Multiestamentaria Universidad de Antioquia. (2016). Recuperado de <https://mesamultiestamentariaudea.wordpress.com/acerca-de/>.
- Universidad de Antioquia. (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016. Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- . (2001). *Acuerdo Superior 191, por el cual se adiciona el Estatuto General de la Universidad de Antioquia (Acuerdo Superior 1 de 1994) con un nuevo título "Relaciones Internacionales"*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- . (1998). *Acuerdo Académico 0133, por medio del cual se definen la misión, los principios, los objetivos y las políticas de Regionalización de la Universidad*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- (1997). *Acuerdo Superior 122, por el cual se expide el reglamento estudiantil para los programas de posgrado*. Medellín: Universidad de Antioquia.
  - (1994). *Estatuto General [Acuerdo Superior 1 de 1994]*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Comisión Especial de Reestructuración. (1986). *Diagnóstico y Recomendaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales y Dirección de Regionalización. (2002). *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Rectoría y Dirección de Desarrollo Institucional. (2016). *Evaluación del Plan de Desarrollo 2006-2016: Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y el país*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Red de Pensamiento Estratégico. (2015). *Nodo Universidad y construcción de paz en Urabá*. Medellín: Universidad de Antioquia.