



Apuestas y visiones sobre el futuro

Aportes para la construcción de la Visión 2017-2026 de la Universidad de Antioquia

Documento insumo para la construcción colectiva de las Bases Estratégicas del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia

En el marco de la planeación de la Universidad de Antioquia, 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.

La definición de la visión requiere necesariamente fundamentarse en la misión de la Universidad consignada en el Estatuto General Acuerdo Superior 001 de 1994. En tanto “patrimonio científico, cultural e histórico” de la región y el país, esta institución desarrolla el “servicio público de la educación estatal con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social”. Como mandato principal, “forma en programas de pregrado y posgrado [...] individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal”. Así mismo:

[...] la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, 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



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

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 (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 1).

Esto, planteando las relaciones entre la Universidad y la sociedad: “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”, de modo que la visión deberá necesariamente responder a estos mandatos y establecer la orientación para lograrlos con excelencia. Durante este ejercicio de planeación participativa se ha reconocido la función y responsabilidad que la Universidad tiene con respecto a la sociedad y, de manera especial, con las poblaciones y los territorios de Antioquia y el país. Por ello renovar la visión debe asegurar la alineación de la Universidad con las necesidades del contexto social y de la comunidad universitaria, con fundamento en su misión.

En un momento de cambio rápido, uno de los principales desafíos para las universidades consiste en anticipar las demandas de la sociedad. Las instituciones de educación superior podrían contribuir a crear el futuro anticipándose a los acontecimientos y dándoles sentido. Así, podrían dirigir sus análisis críticos a los escenarios futuros y a la formulación de propuestas alternativas (GUNI, 2009, p. 7, en Garzón, Miñana y Bernal, 2014, p. 15).

Sin embargo, formular una visión con estas características es un reto, como lo sugiere el profesor de Filosofía Jorge Antonio Mejía, pues “definir una visión es definir algo que no existe en ningún lugar, en la medida en que no está dado” sino que debe ser elaborado y definido, es algo que se construye (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Mater”, 30 de agosto de 2016). La construcción colectiva mediante la apertura de espacios y mecanismos para la participación y la interlocución ha motivado la reflexión y el diálogo en torno a la visión.



Se sometió al análisis de la comunidad universitaria la visión de la Universidad de Antioquia correspondiente al Plan de Desarrollo 2006-2016, que plantea:

En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica del país, y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente (Universidad de Antioquia, Rectoría y Oficina de Planeación, 2007, p. 19).

Al analizar esta visión, aspectos como el proyecto de Universidad investigadora, la excelencia académica, la proyección internacional, la transformación socioeconómica del país, el pluralismo, el diálogo intercultural y el compromiso con el medio ambiente son interrogados por los diferentes actores universitarios, de manera que aprendiendo de lo concebido para el período que termina se logren acuerdos acerca de lo que debe ser el camino de la Universidad durante los próximos diez años.

Este documento presenta un punto de partida para comprender la forma en la que cada actor enuncia la institución y constituye la imagen y los atributos de la Universidad que necesita la sociedad. Se ofrece entonces una síntesis basada en las voces que se han sumado a la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026. Estudiantes, comités universitarios, funcionarios administrativos, profesores, egresados, jubilados, padres de familia, comunidad universitaria en las regiones, gobierno universitario, centros de investigación y actores externos fueron interrogados en los talleres, las mesas de trabajo, los diagnósticos rápidos participativos y las entrevistas, valorando los logros alcanzados a partir de la visión actual e invitando a evaluar su cumplimiento. También se recoge en este documento el análisis de las palabras aportadas por los miembros de la comunidad universitaria asociadas a la visión, consignadas en las listas de asistencia; las que surgieron cuando se planteó la pregunta por la visión en formulario electrónico; en las actividades presenciales y las



correspondientes a lo aportado por las entrevistas y otros mecanismos de recolección de información primaria, como la tertulia y el foro (realizados en el mes de agosto).

Hasta el 9 de septiembre de 2016, por convocatorias abiertas y dirigidas, se realizaron en total 198 actividades con 2.173 participaciones aproximadamente, de las cuales 51 han sido actividades de activación (187 participantes), 144 de participación y consulta (1874 participantes) y 3 de devolución y retroalimentación (112 participantes).

En primer lugar, se mostrará la forma en la cual los participantes valoraron la visión vigente, de manera que sus críticas y aportes podrán mejorar el ejercicio de construcción de la nueva visión. En segundo lugar, se mostrarán los diferentes conceptos que surgen del ejercicio de participación, elementos a tener en cuenta para la formulación de la visión. Luego, se mostrarán algunas propuestas sobre lo que debe ser la visión 2017-2026, para finalizar con las tendencias léxicas emergentes del ejercicio de participación.

1. Observaciones alrededor de la visión 2006-2016

Después de diez años de representar un proyecto de Universidad, la visión actual ha sido analizada por la comunidad universitaria identificando tendencias entre la crítica y la valoración positiva y en las que entran en tensión las diferentes concepciones de Universidad: de investigación, profesionalizante, social, o intervencional o innovadora y empresarial. Algunos de los dilemas manifestados son: la libertad de creación científica en relación con la necesidad de construir indicadores; una Universidad investigativa validable por la comunidad científica internacional o para la solución de problemas nacionales; con vocación y campo de actuación regional o con capacidad de incidencia nacional; con oferta global o nacional; con inclusión o sin inclusión de la política en los asuntos científicos (Intervenciones en Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

En medio de estas tensiones, existen también críticas a aspectos formales: por ejemplo, se cuestiona que en el ámbito de la planeación se use lenguaje propio de ámbitos empresariales o militaristas como misión, visión, estrategia, táctica, etc.

La estrategia es un término cuyo origen suele asociarse al ámbito militar, entendida como la ciencia de la planificación y dirección de las operaciones militares a gran escala, que organiza las fuerzas de maniobra en la posición más ventajosa previa al enfrentamiento real (Guralnic, 1986, en Lerner, 1999). De esta manera se asocian los términos plan y estrategia, especialmente en el enfrentamiento con el enemigo y en la búsqueda de una posición provechosa frente a otro amenazante. Se ubica, además, en un campo con una organización altamente jerarquizada. Esta acepción de los términos es lejana a la misión y el sentido de la educación superior y las instituciones encargadas de ofrecerla (Garzón, Miñana y Bernal, 2014, p. 18).

Frente a esta crítica se propone la búsqueda de un lenguaje moderno, ilustrado y humanista (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016), que ofrezca condiciones para ubicar a todos los ciudadanos en el siglo XXI y elevar sus mentes de tal manera que se haga posible una vida colectiva (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016), lo cual coincide con la reflexión realizada en el Comité de Asignación de Puntaje:

Como la principal, que esas palabras principal, primera, son muy odiosas, es como mirar muy arrogantemente el rol de una institución que se tiene que armonizar con otras, pues, eso tiene cierto tinte de arrogancia, entonces yo sí quisiera que lo miráramos más desde el rol que nosotros estamos asumiendo en este momento, como al servicio de lo que significa valorar o apreciar la productividad docente de esta Universidad en función de esa visión y de nuestra responsabilidad en estas instancias (Intervención en Comité de Asignación de Puntaje, 02 de junio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Así mismo, se detienen sobre los términos que aluden a mediciones y comparaciones: “Me parece y me llaman mucho la atención esos términos: principal, mejores, líderes [...]. Esos términos como lo mencionaba usted al principio nos hacen sentir como una competición y también de pronto se está desconociendo o no se está incluyendo el ser” (Intervención Grupo de Directores sedes regionales, 23 de junio de 2016). Interesa entonces buscar un lenguaje que supere la idea de competencia derivando en una representatividad de la Universidad de acuerdo con la pertinencia de sus fines: “La universidad debe ser proyectada como representativa del país, no buscando la competencia, no ser ‘líder’ o ‘internacional’. No hay que ser el primero o el mejor, hay que ser representativo, una Universidad para la integración del país” (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016).

A su vez, se interrogaron los indicadores de cumplimiento de los objetivos de la visión, proponiendo que los elementos que la integran sean medibles: “No puede haber esa ambigüedad en la visión, si es medible es fácil de decir sí cumplimos, pero cuando hay ambigüedad es porque la visión tuvo alguna falla en su redacción, o en la manera como se planteó esa visión” (Intervención en Coordinadores Grupos de Investigación Área Ingenierías, Ciencias Exactas y Ciencias Económicas, 22 de junio de 2016; también en grupo personal de Planeación y de Asistencia Administrativa, 22 de junio de 2016).

Esta situación permite una reflexión acerca de si compararse con las demás universidades sea la mejor forma de ubicarse. Los indicadores heterónomos alejan a la Universidad de su autonomía y de su proyecto misional, imponiendo modelos de comportamiento y formas de financiación (Intervención en DRP Profesores Institutos, 4 de agosto de 2016). Se propone en oposición a este modelo, partir de la situación actual de la Universidad hacia una situación deseada, y por otro lado, establecer unas metas que no se basen en la idea de competencia: “No nos comparemos con otras, sino que nos pongamos metas con respecto a lo que nosotros somos hoy en día, qué tanto podemos mejorar con respecto a nosotros mismos, pero no teniendo como



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

punto de referencia a otras universidades de otros países” (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016; también en Grupo Ampliado de Investigación, 21 de junio de 2016). Sin embargo, se insta a reconocer que como dice el profesor Andrés Amell, la Universidad es autónoma en los procesos de construcción de conocimiento pero no es un sistema aislado, ni debería serlo, para evitar caer en un estado de máxima entropía y porque, en todo caso, trabaja con conocimientos que se generan en comunidades científicas y académicas internacionales (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016).

A su vez, se presentaron preguntas y cuestionamientos a la idea explícita en la visión del Plan vigente, de ser los primeros en investigación, pues esto no depende exclusivamente de las condiciones de la Universidad, ya que, por ejemplo, la Universidad Nacional es más grande y maneja mayores recursos. Una visión más realista se crearía de acuerdo con las condiciones de posibilidad de la Universidad de Antioquia en relación con las otras universidades del país (Intervención en grupo personal de Planeación y de Asistencia Administrativa, 22 de junio de 2016), de manera que:

Las metas plasmadas en la visión y misión de la Universidad son muy exigentes, partiendo de una visión que buscaba el objetivo de ser la Universidad de investigación más importante del país. Este propósito no se cumplió, por lo que hay que “aterrizar” la visión. Falta mucho para que la Universidad sea una Universidad de investigación (Intervención en CODI, 7 de junio de 2016).

Sobre el logro de las metas derivadas de la visión se ha registrado que, aunque la Universidad de Antioquia no sea la principal Universidad de investigación del país, se lograron avances importantes en el crecimiento y consolidación del sistema de investigación, con grupos, investigadores y proyectos, la inclusión de la formación en investigación en los currículos de pregrado, la consolidación y creación de posgrados y



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

la construcción de infraestructura para la investigación, como laboratorios. En este mismo sentido, han surgido voces respaldando el proyecto de Universidad de investigación y los demás elementos constituyentes de la visión actual. Se reconoce que se generaron fortalezas en la institución:

Yo creo que ahí ese componente de investigación en la visión sí dio la pauta para que en aquellas mallas curriculares que todavía no contenían la formación o la orientación hacia la investigación, en ese proceso de renovación a partir de estos diez años, se empezara a incluir un componente investigativo de formación de los estudiantes, y que todas las carreras independientemente de su disciplina tuvieran una orientación hacia la investigación, yo creo que ahí también esa visión impactó un poco esas mallas (Intervención en Comité Central de Posgrados, 14 de junio de 2016).

Otros discuten que se haya priorizado la investigación sobre los demás ejes misionales, y plantean que si bien esta visión logró direccionar la Universidad hacia la investigación en estos diez años, cuestionan que se haya logrado constituir una verdadera Universidad de investigación:

No se cumplió, realmente sí fue una visión, pero estamos todavía muy lejos de estar en esa visión, pudo haber generado una dinámica pero desde la perspectiva específicamente de la Vicerrectoría de Investigación. La primera aproximación que hacíamos es que todavía distamos de ser una Universidad de investigación, que fue una cosa que no fue realmente consensuada ni clara: qué entendíamos por ser una Universidad de investigación; y entendíamos bajo qué concepto de innovación se estaba partiendo, entonces veíamos que era una visión que no habíamos cumplido en los diez años (Intervención en Comité de Asignación de Puntaje, 02 de junio de 2016; también en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

Sobre el ejercicio de la investigación se ha dicho que la Universidad es reconocida, de manera que los proyectos le son encomendados por entidades públicas y privadas, pero se ha desperdiciado el conocimiento social de la Universidad por falta de



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

sistematización, y se ha perdido la capacidad de injerencia y el reconocimiento social de la Universidad por una deficiencia en los procesos de comunicación.

En campos del conocimiento consolidados autónomamente, el llamado a la investigación rindió sus frutos, involucrando en ello tanto a profesores como a alumnos. Así, en el ámbito de las artes:

En el caso de las artes, abrió la discusión sobre la investigación en artes, que fue muy importante y que ayudó a que nosotros contribuyéramos de manera fuerte a la discusión en el país y a vincularnos de manera también muy importante en los entes que construyen este tipo de instancias, como el caso de Colciencias (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

Así mismo, en el campo del derecho se registró una incidencia similar: “En Derecho tampoco había investigación, no había una tradición de investigación, eso no era como consubstancial al quehacer de los abogados, y hoy en día ya presentaron un doctorado, una propuesta de doctorado al Ministerio de Educación” (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

En los posgrados, especialmente, se sintió la incidencia del proyecto de Universidad de investigación, generando fortalezas para la Universidad a un nivel avanzado en el contexto nacional:

Uno de los efectos de ese énfasis en la investigación fue la creación de doctorados, tenemos 26 doctorados, eso es mucho en el concierto nacional. Uno mira las otras universidades, por ejemplo las que están en la Red Colombiana de Posgrados, y casi todas las universidades ofrecen especializaciones, y en segundo lugar maestrías de profundización, poco menos de investigación. Difícilmente esas universidades pueden lograr la acreditación de las maestrías porque no tienen los profesores investigadores vinculados de tiempo completo con la productividad científica que tenemos nosotros. Y nuestros doctorados quedan muy bien calificados por Colciencias a la hora de



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

otorgar becas, primero le dan a la Nacional y después nos dan a nosotros (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

No obstante, se reconoce la necesidad de ampliar la oferta por medio de posgrados virtuales no solo para las regiones, sino también para públicos a nivel nacional e internacional (Intervención en Comité Central de Posgrados, 14 de junio de 2016). Se valoran los logros del proyecto Universidad de investigación, al tiempo que se cuestiona el alcance de otros aspectos incluidos en la visión y que se relacionan con la misión universitaria:

[...] yo no sé si habrá logrado ser la mejor del país, pero si no es, está ahí entre las tres primeras, pero además porque asuntos como los recursos, si mal no entiendo el 50% de los recursos de la Universidad están destinados a esto, y con ello pues todo el avance que se ha tenido, y que hoy tengamos una Universidad que se reconoce en el nivel nacional. Ahora, ¿qué no se logró? Eso del nivel internacional, pero ni la Universidad ni ninguna otra Universidad del país estamos muy dados a lo que sucede en el ambiente. Ha avanzado un poco en esos temas de aportar como líderes de la transformación nacional, creo que ahí somos importantes (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2016).

Y en el mismo sentido, aludiendo a los avances en internacionalización de la Universidad, se reconoce que se han obtenido logros, aunque se debería pensar más allá de la movilidad:

[...] a la investigación se le ha trabajado, para sostenerse donde se ha sostenido siempre, a la vanguardia. Con la internacionalización, pues, al menos desde Admisiones y Registro se percibe que ha crecido, de pronto no sé si a la escala que se pretendía con esa visión, pero indudablemente sí ha crecido, sí tenemos mucho más movimiento de estudiantes saliendo y entrando de la Universidad (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2016).



Por otra parte, pensando en los alcances de la Universidad frente al desarrollo del país, existen opiniones acerca de la necesidad de proyectar la Universidad más allá del ámbito regional:

En la transformación socioeconómica del país nosotros hemos estado muy locales, muy regionales, muy en Medellín y sí mucho en los municipios aledaños, entonces nuestra visión y cómo podemos aportar con esta nueva que se está construyendo es llegar más a nivel de región Antioquia, de país y expandiéndose internacionalmente (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

Otros sitúan su mirada en las regiones, y en el papel de la Universidad de Antioquia en el desarrollo territorial: “La transformación socioeconómica del país está en las regiones, pero no se evidencia el interés que la Universidad de Antioquia tiene para salir de Medellín y mostrar qué es realmente Antioquia” (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016). Es decir, se considera que la Universidad debería tener mayor incidencia en el desarrollo regional por su carácter departamental y en el desarrollo del país por su proyecto misional, pero no lo estaría logrando (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016).

Sobre la incidencia del proyecto de Universidad de investigación, una de las críticas más fuertes es que generó un desbalance en los ejes misionales de la Universidad. Así mismo, elementos como las acreditaciones en los posgrados que dan cuenta de su calidad, el diálogo intercultural, la inclusión de la población con necesidades especiales, y el compromiso con el medio ambiente habrían quedado relegados frente al proyecto de Universidad de investigación (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016). Se afirma entonces que la Universidad ha avanzado en investigación pero generando rupturas entre los ejes misionales.

Se encuentra que los estímulos en el ámbito de la investigación se convirtieron en prioridad para los docentes, de manera que los esfuerzos concentrados en la investigación desplazaron la docencia y la extensión a un lugar secundario dentro de

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

las funciones de los profesores y generaron efectos distractores. Al respecto, el profesor Jorge Antonio Mejía ha invitado a ubicarse en la ética del punto medio propuesta por Aristóteles, ya que las posiciones hacia los extremos se evidenciarían, por un lado, en los escalafones o *rankings* universitarios que implican la búsqueda de ser los mejores y, por otro, en el proyecto de Universidad de investigación, que desvió la atención de la institución hacia este eje misional. Encontrar un punto medio, entonces, favorecería a la institución desde la autorreferencia y la integralidad de sus funciones (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016). En el mismo sentido, otras voces han evidenciado el desequilibrio generado dado el énfasis en investigación:

Realmente nos puso a pensar en ser los primeros en investigación y meternos entonces en los *rankings* de publicaciones. Mucho del esfuerzo que ha hecho la Universidad en estos diez años es estar en los *rankings*, ya ni siquiera de investigación sino de publicaciones científicas, estar de primeros en obtener mucha publicación científica, y tal vez con el interrogante de mucha parte de la comunidad académica de ¿y la docencia dónde queda? (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

Sobre el tema del desbalance en los ejes misionales a partir de la implementación del proyecto de Universidad de investigación, la Vicerrectora de Investigación sintetiza la situación de la siguiente manera:

Yo recojo algunas cosas que dije ayer también en una reunión en la que participé, y es que la Universidad hace diez años tuvo una meta ambiciosa sobre todo en materia de investigación, donde teníamos unos atrasos importantes; sin embargo, al cabo de los diez años, perseguir ese objetivo impidió que la docencia y la extensión como otras dos funciones misionales logran también apuntalarse y convertirse o al menos no perderse de vista en el escenario universitario. Yo creo que ahí tuvimos grandes desbalances, y la docencia siempre estuvo a la saga de la investigación, porque a esa se le dio todas las condiciones, posibilidades y muy lamentablemente en detrimento de las otras dos funciones (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Incluso, aunque podría esperarse que la Universidad se saturara de investigadores, lo que ha sucedido es una proliferación de profesores de cátedra que tiene muy pocas oportunidades para trabajar en sus intereses de investigación (Intervención en Estudiantes Veeduría Ciudadana, 18 de junio de 2016). De esta manera:

Se evalúa que los ejes misionales están desarticulados, que se ha dejado de lado la docencia, con un aumento importante de los profesores catedráticos, quienes a su vez están imposibilitados para hacer actividades de extensión y para investigar, lo que va en contra de la excelencia académica (Intervención en mesa de trabajo Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

A su vez, se observan importantes avances sobre el tema de la excelencia académica, como el aseguramiento a la calidad y la acreditación de los programas de pregrado (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).

Para algunos, la visión actual plantea metas loables, pero falta articulación con la sociedad. Además, no ofrece una crítica al sistema ni una propuesta de sistema alternativo que la Universidad como bien público podría y debería construir. En ella faltan temas como la participación y la pertinencia (Intervención en Estudiantes Veeduría Ciudadana, 18 de junio de 2016).

Una propuesta sería nombrar de otra manera lo que requerimos para cumplir nuestro rol en la sociedad: no se trataría de ser “la mejor” o “la líder”, sino de ser “representativa” o “excelente” (Intervención en CODI, 7 de junio de 2016). Pero, además, reconocer que la investigación, la docencia, la extensión, el bienestar, la regionalización, la internacionalización y la gestión administrativa son instrumentos más que fines de la actuación universitaria. Instrumentos para cumplir propósitos mayores enmarcados en el impacto positivo en la sociedad en aspectos que nos competen como Universidad pública regional (Intervención en Comité Central de Posgrados, 19 de junio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Con estos elementos para el análisis, se comprende que el principal tema relacionado con la visión 2006-2016 ha sido la propuesta de Universidad de investigación, que si bien habría fragmentado los tres ejes misionales, ha generado logros importantes que requieren sostenibilidad. Y dadas las deficiencias en el país en términos de investigación y doctorados, la tarea de fomentar la investigación como forma de generar nuevo conocimiento que impulse el desarrollo de la nación es un compromiso que debe asumir la Universidad pública; de acuerdo con José Antonio Ocampo:

[...] lo que yo sí creo en general es que hay un déficit de investigación y asociado a ello posiblemente un déficit de doctorados, que es la etapa más avanzada, hay cada vez más doctorados, pero todavía en mucha menor escala. Yo diría que el reto más importante es ampliar mucho más la parte de investigación, tanto investigación básica como investigación aplicada (J. Ocampo, comunicación personal, 12 de agosto de 2016).

Se propone una Universidad que responda a la investigación, sin renunciar a la calidad, y que se proyecte más allá de la publicación indexada, hacia la transformación positiva de la vida de los habitantes de la región y el país.

Partiendo de esta breve evaluación colectiva de lo que ha sido la implementación de la visión 2006-2016, se presentan a continuación una serie de conceptos surgidos en las dinámicas de deliberación acerca de lo que debe ser la visión de la Universidad para los próximos diez años (2017-2026), de manera que las ideas aportadas ayuden a construir la Universidad que necesita la sociedad.



2. Aportes de la comunidad universitaria para la construcción de la visión 2017-2026

Buscando entre las voces universitarias algunas de las claves para formular la nueva visión de la Universidad de Antioquia, se han registrado propuestas que en diferente grado aportan a la planeación universitaria, como ejercicio de participación alrededor de la formulación del horizonte universitario.

2.1. Universidad pública

El carácter público de la Universidad de Antioquia es quizá el atributo que define con mayor contundencia el tipo de relaciones de la institución con la sociedad y los sistemas de relaciones en el interior de ella. Como patrimonio público, la Universidad se ocupa de temas también públicos, generando, por ejemplo, bienestar y protección con sus políticas de cobro de matrícula subsidiadas por el Estado, para quienes de otra manera no podrían acceder a la educación superior:

Yo no sé si cuando esta visión se formuló fue deliberado el obviar la naturaleza pública de la Universidad, entonces dice “seremos la principal universidad de investigación”, pero no tiene el apellido de lo público. Entonces yo diría que uno de los asuntos clave para los próximos diez años, si me lo preguntan, al que la Universidad le debe invertir, es la defensa de la Universidad pública y de la educación pública. [...] Entonces en ese sentido es muy relevante hacer un énfasis en el tema público, porque nosotros nos debemos también a poblaciones en condiciones especiales de vulnerabilidad social y económica, y creo que es una tarea que nosotros no podemos obviar. Diría que junto con la Nacional somos las dos universidades del país que debemos enarbolar esas banderas de la defensa de lo público, del bien público, del bien común (Intervención en Grupo Planeación y Administrativo, 22 de junio de 2016).

Bajo la sombra de las políticas neoliberales que buscan un Estado mínimo y un mercado máximo, en medio de un capitalismo cognitivo y el resurgimiento de



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

tendencias xenófobas (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016), es esencial el contrapeso de la Universidad como bien público que cumple una función social y contribuye al desarrollo del país, la ciudad y las regiones; en este sentido, la financiación es un aspecto crucial que define los alcances de la acción de la Universidad (Intervención en Comité Ampliado de Posgrados, 19 de junio de 2016), lo que plantea que la Universidad debe seguir invocando frente al Estado recursos nuevos para garantizar la Universidad que todos requerimos (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016). La Universidad debe seguir siendo pública, por lo que se propone incluir tal tema en la visión.

Lo público llena también de significado la vida universitaria, de manera que la educación se constituye en un derecho, no en un servicio, respaldando a estudiantes de estratos 1, 2 y 3 por medio de estrategias de inclusión, bienestar y permanencia que muestran el compromiso de la Universidad con el desarrollo social. Esto, en un contexto de restricción del gasto público, situación que se cierne como una amenaza sobre el carácter público de la institución:

Yo considero con esa visión, y sobre todo en este momento que estamos en crisis las universidades públicas, que en la visión debe quedar que la Universidad debe continuar siendo pública como tal, o sea, Universidad pública, que quede claro que la Universidad es pública. Que no quede pues como igual públicas y privadas. Sobre todo, pues, frente a la privatización que se está dando en este momento; que quede que la Universidad como pública está defendiendo la educación como un derecho, o sea, que implícitamente esté eso ahí, lógicamente no va a quedar explícitamente ahí, no, pero que implícitamente lleve es a eso (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Así, se espera que en la nueva visión el carácter público de la Universidad quede enunciado como compromiso del Estado frente a la sociedad. Lo público, además,



permite el pluralismo, la inclusión, el ejercicio ciudadano, el diálogo intercultural y todos los temas relacionados con lo que nos une y nos identifica como sociedad, de acuerdo con los principios consignados en el Estatuto General de la institución.

2.2. Conocimiento y cultura

La Universidad, como propone el profesor Pablo Patiño, debe ser un escenario para la construcción del deseo de los individuos, posicionando referentes simbólicos como las artes y la ciencia, la política y el deporte, donde prime la verdad sobre la utilidad y se reconozca el saber como elemento esencial para una vida democrática. Una Universidad analítica, crítica, propositiva, investigativa y creativa (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016).

Poner el conocimiento al servicio de la sociedad implica una serie de acciones que a través de los ejes misionales aportan a la transformación del país, formando con excelencia en pregrado y posgrado, fomentando la investigación en todos los niveles de enseñanza y haciendo extensión con pertinencia:

Cuando se separan investigación, docencia y extensión, es donde aparecen esos desbalances al tratar de considerar que una es más importante que las demás. Entonces, si se trata de reformular o de plantear en términos diferentes, yo simplemente hablaría de transformar la sociedad o el país, contribuir al desarrollo del país a través de la gestión del conocimiento como un gran propósito (Intervención en Comité de Vicedecanos, 01 de junio de 2016).

En este punto, vale la pena recordar que en otras iniciativas de modernización de la Universidad se ha considerado que el conocimiento debe ser producto de la búsqueda de excelencia, como necesidad social y condición para configurar una sociedad integral. De acuerdo con esta postura, la Universidad debería ser formadora ética y emocionalmente y aspirar a la construcción de un ideal de ser humano como



ciudadano ilustrado que haga viable un modelo de sociedad en el que no se exaltan los extremos ni se fomenta la unilateralidad (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Mater”, 30 de agosto de 2016).

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).

Aludir a la centralidad del conocimiento es un llamado que toma fuerza en las voces universitarias, tal vez como manera de recuperar la integralidad de los tres ejes misionales. Según el Estatuto General de la Universidad, ella tiene la “misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 2).

El conocimiento es quizás la categoría que mejor define el sentido de una Universidad y demás instituciones de educación, las cuales, en mayor o menor medida, y de acuerdo con su rol y compromiso con la sociedad, lo dinamizan, transformando la vida de quienes acceden al sistema educativo y aportando a la transformación socioeconómica del país por medio de sus egresados o de la intervención con proyectos de investigación y extensión.

Así mismo, recuperar a la Universidad como patrimonio y proyecto cultural de la sociedad fue el llamado de los actores de las diferentes instancias de fomento a la cultura, como Extensión Cultural, Red de Cultura, Biblioteca, Museo Universitario, Teatro, Emisora, colectivos étnicos, profesores vinculados con la gestión cultural, etc.

En este punto no se trataría de una sola cultura ni solo de aquella del cultivo del espíritu por medio de las artes y las humanidades; el compromiso de la Universidad



debe incluir la preservación y promoción de las culturas indígenas, afrodescendientes, o de otros países. La Universidad debería dedicar esfuerzos a la multiculturalidad e interculturalidad y su relación de incidencia en otros ámbitos de lo social. De acuerdo con lo planteado en el Plan de Cultura 2006-2016 de la Universidad de Antioquia:

La Universidad es un proyecto cultural en sí misma. La estrecha relación entre educación y cultura en el contexto universitario, se orienta a la contribución que estas dos dimensiones aportan al proyecto formativo institucional: la formación integral fortalece los vínculos de la Universidad con la comunidad, los procesos de construcción de ciudadanía y participación social, la producción y generación de conocimientos con pertinencia social, genera lazos de convivencia, y forma el capital humano indispensable para nuestra sociedad (Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Extensión, 2007, p. 21).

2.3. Excelencia

Algunos actores universitarios afirmaron que la idea de excelencia está asociada al ejercicio profesional de alto nivel en la Universidad, en contraposición con la palabra calidad asociada a indicadores que evalúan el desempeño de la institución. Mientras que el concepto de *calidad* surge en aplicación de criterios objetivos y medibles de racionalización de los procesos productivos, en el marco disciplinar de la administración de empresas, y que “tiene por contenido principal y propósito la fijación y aplicación de un conjunto de estándares de administración, de recursos y tecnología que mejoren el proceso productivo y sus resultados o productos” (Rodríguez, 2011, p. 3), la *excelencia* implica la exigencia y rigor en busca del más alto desempeño de habilidad individual e institucional para el logro de los objetivos de la educación superior:

La excelencia académica se traduce y se expresa en la exigencia académica, entendida como la aplicación de los estándares científicos y procedimentales más exigentes, comprensivos y rigurosos en el proceso pedagógico, de investigación y de extensión.



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Desde este punto de vista se entiende que la excelencia académica funciona como una categoría que permite cualificar trabajos, funciones y procesos, de manera que se pueda hacer una distinción claramente identificable entre *resultados de valor o de carácter científico* y resultados de valor precientífico o no científicos. Ella permite a su vez, aportar a la construcción, la jerarquización y la reproducción de valores cualitativos significativos para cada una de las disciplinas que tienen lugar en el espacio universitario (Rodríguez, 2011, p. 4).

Alcanzar un desempeño excelente requiere de un sinnúmero de sinergias, es un proyecto teleológico, un referente hacia el cual deben dirigirse todas las acciones y procesos en las diferentes instancias y actores que conforman la comunidad universitaria. Sin embargo, los sistemas de acreditación, el cumplimiento de normas técnicas y todos los compromisos que la Universidad ha adquirido en términos de estandarización merecen una reflexión sobre la capacidad de crítica y de autoevaluación de la institución y sobre los resultados de la implementación de políticas de calidad.

La diferenciación entre calidad y excelencia implica un giro en el lenguaje que cuestiona la forma de medición y valoración del desempeño de la Universidad en sus ejes misionales. Además, la idea de excelencia permite vindicar la autonomía universitaria en la medida en que un desempeño notable denota una institución que no necesita de intervención externa:

Entonces a mí me parecería importante que sí quede como Universidad pública que trabajemos siempre por la excelencia académica, no la calidad académica, la excelencia académica y que quede también [...] que quede que nosotros estamos trabajando es más desde un punto de vista de lo ético, aportando a la construcción de paz, por equidad, como una sociedad más incluyente, eso es lo que debe quedar, y que nos quede la autonomía, la autonomía universitaria como tal. Porque de una u otra manera como Universidad pública que somos en medio de este contexto nosotros nos



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

tenemos que blindar en esa parte de la autonomía universitaria (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Otros factores que inciden en la excelencia, como la cobertura y la permanencia, siempre significarán un reto para la Universidad, en la medida en que no existen condiciones para ofrecer cupos de acuerdo con la demanda y en que la Universidad ha crecido de manera desproporcionada y en ocasiones irresponsable (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016). La demanda de las políticas nacionales y de la sociedad, de aumentar la cobertura de la educación superior pública, se enfrenta con que no existen los recursos públicos para ello, lo que conocemos como la desfinanciación de la educación pública. A su vez, una altísima proporción de estudiantes abandona sus estudios, sobre todo por problemas económicos, afectando los esfuerzos de la Universidad para lograr una cobertura y permanencia efectiva:

Yo creo que la excelencia no la podemos quitar. Tenemos que ser una Universidad excelente, y esa excelencia redonda también desde la cobertura: cómo lograr impactar en la gente que tenemos alrededor donde se presenta una cantidad enorme de estudiantes, dígame cuarenta mil, por decir algo, y pasan tres mil. Ahí qué podemos nosotros hacer como Universidad, cómo podemos garantizar que permanezcan los que ingresan (Intervención en Comité de Vicedecanos, 01 de junio de 2016).

Frente a la visión de una educación de excelencia, pese a los problemas que afronta la Universidad, se han manifestado voces que evidencian los avances en la materia y que muestran la necesidad de trabajar constantemente en la búsqueda de un desempeño excelente que podría estar reflejado, en parte, en procesos de calidad como la acreditación:

Yo creo que esta Universidad tiene programas de pregrado y de posgrado excelentes, y de altísima calidad, la Universidad se ha esforzado en eso; no en vano tenemos una acreditación hasta 2022 internacional, no en vano todos nuestros programas de



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

pregrado acreditables son acreditados, no en vano también nuestros posgrados cumplen las mismas características. Lo que pasa es que señalarlo no significa no reconocer que aún nos falta mucho, lo cual no nos convierte en una mala Universidad o en tener programas de pregrado de mala calidad, sino que más bien, y esto es a título personal, prefiero pensar la excelencia académica o la calidad académica como una meta inalcanzable, en el sentido de conducirnos más hacia ella (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2013).

Finalmente, hay que mencionar un factor que incide negativamente en el camino hacia la excelencia: los esquemas de contratación de profesores y personal administrativo. La situación de los profesores de cátedra (Intervención en Estudiantes Grupos Artísticos, 17 de junio de 2016; también en Estudiantes de Antropología, 24 de mayo de 2016), problemática reconocida en todos los estamentos de la Universidad como una situación asociada a la normatividad laboral que lo permite y a la carencia de recursos para abrir nuevas plazas y nombrar nuevos profesores. En el caso del personal administrativo, el equivalente son los contratos por prestación de servicios y los temporales por la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS).

2.4. Pertinencia

La pertinencia ha sido recurrente en el análisis de asuntos como la excelencia, el desarrollo regional, la empleabilidad de los egresados, la innovación, la construcción de paz y la implementación de los ejes misionales. Para mencionar, una intervención que relaciona la pertinencia y construcción de paz:

Que quede esa pertinencia social del conocimiento, y del conocimiento en una sociedad hacia el posconflicto, entonces que quede también, porque nosotros en estos diez años se supone que si firmamos un acuerdo tenemos que trabajar mínimamente en estos diez años duramente a los problemas que genera el posconflicto, entonces desde ahí tenemos que generar el conocimiento (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Por otra parte, en relación con la investigación se cuestiona la pertinencia del sistema de validación del conocimiento a partir de la publicación indexada e incluso el impacto de los artículos producidos por los universitarios:

Le falta ese detalle de la pertinencia, de que realmente no es publicar por publicar, sino que eso tenga algún impacto. En estos días creo que era como algo del Plan de Desarrollo Nacional, no estoy seguro de qué documento era, mostraba cómo han incrementado las publicaciones en Colombia, pero las citaciones antes han disminuido, o sea, estamos publicando cosas que nadie va a leer ni nadie va a citar nunca. Entonces, creo que en el próximo Plan se le debe hacer énfasis a eso, que sea, digamos, que continúe siendo el objetivo principal de la Universidad la investigación, pero que sea una investigación con pertinencia, que realmente tenga un impacto (Intervención en Comité de Asignación de Puntaje, 02 de junio de 2016).

La pertinencia alude también a las funciones sociales de la Universidad, entre ellas, la preservación y promoción de la cultura, en la que son de vital importancia espacios como el Teatro Camilo Torres, el Museo Universitario, la Biblioteca Central, la conformación de grupos artísticos y culturales, la publicación y promoción de obras literarias y artísticas:

En un mundo en el que la globalización ha convertido el inglés en la lengua predeterminada, el trabajo de las universidades por preservar las lenguas y culturas que encarnan y representan es fundamental, y es poco probable que lo lleve a cabo ningún otro conjunto de instituciones sociales (Neubauer y Ordoñez, 2009, p. 37).

Algunos actores universitarios han llamado la atención sobre la situación en algunas regiones en las que Bienestar Universitario está en deuda con la comunidad universitaria, y no se cuenta con una oferta cultural e incluso investigativa (Intervención en DRP con administrativos, docentes y egresados de Segovia, 24 de julio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

La pertinencia cultural se relaciona a su vez con la idea de “calidad de vida”, involucrada en la labor universitaria sobre todo a partir del bienestar universitario:

[...] cómo hacemos que al menos todos los ciudadanos de Antioquia pudiéramos ser cruzados por lo que la Universidad puede ofrecer, en materia de formación, en materia de extensión, en materia de investigación, y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, en todos los órdenes, sociales, económicos, políticos, ciudadanos, éticos, morales, también tenemos responsabilidades en esa dirección, sin abandonar también la cultura como un componente fundamental, porque somos nosotros los dados a mantener y preservarla como uno de los objetivos primordiales de la función de cualquier institución educativa o de formación (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Temas mundiales, nacionales, regionales y locales convocan el aporte de la Universidad como generadora de conocimiento y como institución llamada a emprender prácticas creativas en cuanto a la divulgación y aplicación de este conocimiento. La pertinencia puede convertirse, entonces, en un criterio para reconocer la excelencia en el desempeño de la institución, pero debe tenerse en cuenta que su valoración depende de cada área del saber, en la que la pertinencia adquiere connotaciones diferentes e incluso opuestas. En ese sentido y en contravía de lo expuesto anteriormente, en el Grupo General de Extensión se habló de la necesidad de ser cautos con incluir la pertinencia en la visión, puesto que puede asociarse a valores como utilidad o rentabilidad del conocimiento y determinar la producción de los profesores por la utilidad, derivando en un conocimiento netamente práctico, en el que se dejan de lado formas de construir conocimiento de tipo interpretativo, o especulativo, como por ejemplo el filosófico, que, en todo caso, son indispensables para la sociedad (Intervención en taller Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).



2.5. Igualdad, equidad e inclusión

La educación posibilita la producción de una sociedad equitativa y justa (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Mater”, 30 de agosto de 2016). En lo manifestado por diferentes actores de la comunidad universitaria, el tema de la equidad ha sido recurrente, siendo referenciado como un factor para transformar la sociedad y las relaciones en el interior de la comunidad universitaria. Sin embargo, los enunciados se expresan remitiendo a tres conceptos similares, mas no equiparables: igualdad, equidad, inclusión.

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 (Sara Fernández, comunicación personal, 13 de agosto de 2016).

Ahora bien, de acuerdo con Garzón, hay que pensar la equidad más allá del acceso y la permanencia, develando el carácter ético del concepto:

La dimensión de equidad en la universidad no puede reducirse a la proporción de quienes acceden a ella o permanecen en ella; la universidad será equitativa si el conocimiento que construye y los profesionales que forma aseguran, donde quiera que ellos se desenvuelvan, la búsqueda de la verdad, la circulación social del conocimiento pertinente; si asumen posturas y conductas incluyentes que contribuyan a eliminar la desigualdad (2014, p. 110).

De modo que la Universidad, como promotora de políticas de equidad, incide en su ámbito interno y realiza esfuerzos para construir una sociedad más equitativa.



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

En el ámbito interno, uno de los temas que ha surgido con más fuerza es la equidad de género, la cual apela a generar mecanismos para que tanto mujeres como hombres puedan desempeñarse en igualdad de condiciones, y se vincula a evidenciar y trabajar en contra de la violencia de género y la discriminación. Las mujeres no son grupos minoritarios, ni una comunidad, son la mitad de la población y representan intereses diversos, tal y como los hombres; en ese sentido, no deben ser incluidas como población vulnerable, minoritaria, o grupo social (Intervención en Comité Rectoral, 13 de junio de 2016). La exigencia de equidad para la mujer devela relaciones de poder que deben transformarse hacia una institución equitativa, partiendo del reconocimiento de la destacada participación de las mujeres en la vida universitaria.

En otro sentido, los universitarios han invocado la equidad en relación con los grupos étnicos. Así, abogan por estrategias de inclusión para los indígenas, afrodescendientes, raizales y otros grupos, que trascienda al currículo y a las formas de concebir el conocimiento. Finalmente, se señala la importancia de seguir fortaleciendo las políticas universitarias de inclusión direccionadas a las personas con capacidades diferentes y necesidades especiales. Para pensar su importancia, baste con decir, por ejemplo, que en asuntos como señalización, movilidad y accesibilidad la Universidad se encuentra en unas condiciones bastante limitadas (Docente de Ingeniería, comunicación personal, 12 de julio de 2016).

Otra manifestación reiterada de los universitarios ha sido la inclusión referida a la democracia universitaria, esto es, a la participación en la toma de decisiones fomentando la gobernabilidad, las cuales deben corresponderse con lo estipulado en la normatividad universitaria, con los intereses de los diferentes actores de la comunidad universitaria, y bajo los principios de la mayor conveniencia para la institución y la defensa de la Universidad pública, teniendo en cuenta aspectos como la meritocracia y la participación de los estudiantes en los diferentes órganos decisorios de la institución: “Sueño con una Universidad pública pluralista, abierta al diálogo, a la



concertación y a la inclusión. Una Universidad que aplique la democracia que se enseña en las aulas y estimule la meritocracia” (Egresado, 18 de mayo de 2016).

Al mismo tiempo que se aboga por inclusión democrática, se reivindica la urgencia de apelar a la corresponsabilidad y al compromiso universitario en clave de una ética de lo público. Así, tanto gobierno como comunidad universitaria son co-responsables del desarrollo de la democracia y el estímulo de una gobernabilidad incluyente.

2.6. Ejes misionales

Si bien la existencia de tres ejes misionales podría incluso considerarse como una fragmentación inadecuada (Intervención en Comité de Asignación de Puntaje, 02 de junio de 2016), o por el contrario podría pensarse que no existe un desequilibrio en los ejes misionales porque la investigación ha cumplido una función de articulación (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2016), existe una idea general sobre la emergencia durante el último decenio de un desequilibrio y una fragmentación entre los ejes misionales, provocados por el proyecto de Universidad investigadora enunciado en la visión vigente, afectando el desempeño universitario, y sobre todo el de los profesores:

Yo pienso que la Universidad debería seguir siendo una Universidad investigadora; el asunto es que allí hacer esa jugada tiene implicaciones en la docencia. Yo pienso entonces que tendría que plantearse la relación entre la docencia y la investigación y la extensión de una manera más articulada, porque yo pienso que todavía las pensamos como asuntos muy diferenciados, que hasta se ve en los planes de trabajo, como si fueran cosas separadas cuando en nuestra vida académica cada vez es más evidente, y lo vemos en los casos que estudiamos, que son cosas integradas (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Frente al imperativo de una acción integrada de los universitarios en relación con los tres ejes misionales, otras personas manifestaron que cada profesor debería poder



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

decidir si desea desempeñarse preferentemente en alguno o algunos de los tres ejes misionales, ya que ello significa una mejor posibilidad de realizar su trabajo con excelencia, sin que medie la presión de publicar:

Sí nota uno en general un trabajo muy individual orientado a la productividad académica, porque eso es lo que el mismo sistema nos está pidiendo, entonces cuando el profesor quiere mejorar sus condiciones salariales pues publica más, y para publicar más tiene que dedicar más tiempo a eso, y eso afecta sus otras actividades y lo precariza, porque entonces ya es uno con un montón de compromisos para tratar de darle respuesta a todo, pero siento que prevalece el individualismo [...]. Lo que es estratégico para la Universidad no necesariamente es estratégico para el profesor, entonces yo creo que en algo que hay que trabajar es en esa sintonía entre lo que el profesor que se vinculó a esta institución quiere hacer para la institución y lo que la institución requiere que el profesor haga (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

El desbalance entre los ejes misionales se ha manifestado también en los estímulos a los profesores de acuerdo con su desempeño en el ámbito de la publicación de resultados de investigación, con lo cual, la preeminencia de la investigación y la publicación como producto de esta, deberían permitir la inclusión de otro tipo de productos en docencia, extensión y administración académica que impliquen el reconocimiento del trabajo de los profesores:

Es importante plantear en la visión la Universidad como sistema desde los tres ejes misionales, cierto, en el comité de puntaje hablábamos desde los incentivos que se le dan a la investigación con un mayor peso que a la docencia y a la extensión y de la necesidad, de pronto desde acá desde adentro, de reglamentar y regular para tratar de equilibrar los incentivos que se le dan a estas actividades de esos tres ejes (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

La Universidad requiere entonces de una estrategia para integrar los ejes misionales, sin desconocer que, para muchos, la Universidad debe continuar siendo



una Universidad investigadora, o por lo menos una Universidad con investigación que le dé continuidad a los logros alcanzados en este campo, pero que no desconozca las funciones tradicionales de la Universidad (Intervención en Grupo Planeación y Administrativo, 22 de junio de 2016).

Finalmente, las posibilidades de articulación entre los ejes misionales encontrarían una oportunidad en el conocimiento como elemento esencial y transversal que define la naturaleza y la acción de la Universidad:

La postura frente al conocimiento, la generación de conocimiento, la divulgación del conocimiento tiene que ser un transformador de la calidad de la docencia. Un docente sin tener postura frente al conocimiento, ¿cómo enriquece su docencia? Porque es que no quiere decir que el único docente que produce conocimiento es el que publica artículos, es que la postura frente al conocimiento es mucho más amplia que la tarea de hacer producción académica [...] y también fluye con la extensión es porque de aquí se deriva lo que Extensión vienen trabajando como activos del conocimiento, realmente ese conocimiento se tiene que proyectar (Intervención en Comité de Asignación de Puntaje, 2 de junio de 2016).

También allí se hace un llamado a promover la integralidad de la vida docente más que a la integración de los ejes misionales, y a la necesidad de sistematizar las experiencias de la acción de los profesores en busca de mejorar los conocimientos aprendidos, en una Universidad que está llamada, de igual manera, a asumir una postura frente al conocimiento que permita la mencionada integralidad.

2.6.1. Docencia

Si bien la docencia representa una fortaleza de la institución, su diversidad interna devela problemas y llama la atención sobre la manera en que se está desarrollando esta actividad en la Universidad de Antioquia, generando reflexiones acerca de la forma como la Universidad debe entender la docencia con relación a los demás ejes



misionales, sus condiciones relacionadas con las dinámicas de cobertura, curriculares, administrativas, de planes de trabajo y de todos los elementos que constituyen a la vida docente como cimiento de la institución, en la perspectiva de que, como dice el profesor Marco Antonio Mejía, el ser docente vuelva a dignificarse (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016). Así, el tema de los profesores de cátedra es un problema no solo de la Universidad de Antioquia sino a nivel nacional e internacional, que afecta la excelencia académica y genera, entre otras consecuencias, pauperización del oficio docente:

[En el país] los cálculos porcentuales para el 2013 muestran que los catedráticos representan un 54,93%, los de tiempo completo un 30,67% y los vinculados por medio tiempo un 14,4%. Si bien los profesores de tiempo completo han aumentado, el mayor crecimiento en el número de profesores se presenta en los catedráticos. Igualmente constituyen el grupo de profesores más grande en el país: en el 2013 son el 54,93% de los profesores de educación superior en el país (Consejo Nacional de Educación Superior —CESU—, 2014, p. 77).

El bienestar, las capacidades, los obstáculos y las oportunidades de los profesores de cátedra están cruzados por condiciones adversas que revelan la urgencia de mejorar esta situación como vía para promover prácticas de excelencia en la implementación de los ejes misionales:

En relación con los profesores, tal como se señala en las conclusiones de los diálogos regionales, “Las formas de contratación, salarios, niveles de titulación, ausencia de formación pedagógica y de contacto con el mundo laboral son algunas de las preocupaciones sobre la situación actual de los docentes de la educación superior”. Además, se pueden identificar otros elementos que afectan su bienestar: la distribución del cuerpo profesoral por regiones es muy desigual, concentrándose en las ciudades de mayor desarrollo. De otra parte, aunque la matrícula ha crecido, el número total de profesores ha disminuido y los mayores crecimientos del cuerpo



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

docente se registran en contrataciones por estricto período académico, lo que afecta la continuidad en los procesos académicos institucionales y la calidad de vida de los docentes (CESU, 2014, p. 112).

Quienes reconocen la afectación que ha sufrido la figura del profesor en la Universidad, apelan al fortalecimiento de los diferentes aspectos que conforman el eje de la docencia, dándole más relevancia institucional al tema, en busca del equilibrio entre los ejes misionales e incluso priorizando la docencia de pregrado como eje fundamental de la educación superior. En ese sentido, algunos profesores proponen que la nueva visión establezca que la Universidad de Antioquia será la primera en docencia en pregrado a nivel nacional y desde ahí determine y direcciona los demás ejes misionales (Intervención en DRP Institutos Ciudad Universitaria, 4 de agosto de 2016):

En esos elementos que se establecen, docencia debe tener una fortaleza grande, sobre todo a nivel de pregrado, se le tiene que dar una fuerza fundamental en cuanto a normativas, en cuanto a estímulos, en cuanto a asuntos que tengan que ver tanto con los docentes como con las directrices académico-administrativas, la investigación no se puede debilitar, listo, siga ahí en fuerza pero equilibrese con esta (Intervención en Comité de Vicedecanos, 01 de junio de 2016).

La docencia forma parte de los procesos de transferencia de conocimiento que, junto con la extensión, deben respaldarse en la investigación como forma de producción de nuevo conocimiento pertinente para la sociedad (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016). Y para alcanzar la excelencia en la docencia, se requiere generar las condiciones para el trabajo digno de los profesores, en temas como la carga laboral: “El plan de trabajo de los docentes los tiene reventados” (Intervención en Jefes de Centros de Investigación, 23 de junio de 2016), más la carga administrativa, los estímulos y la forma de contratación (Intervención en Estudiantes Grupos Artísticos, 17 de junio de 2016; también en Estudiantes de Antropología, 24 de mayo



de 2016). La situación actual de los profesores plantea la necesidad de mejorar sus condiciones laborales de acuerdo con su forma de vinculación con la Universidad, y de realizar un diagnóstico para tomar decisiones frente a estas problemáticas: “Los docentes están en una situación precarizada, donde hay menos capacidad adquisitiva, clases sociales internas, mayor estatus para los que investigan, desigualdades. No hay un diagnóstico real de los docentes y su situación” (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

2.6.2. Investigación y Universidad de investigación

Como se ha planteado en otros numerales, el proyecto de Universidad de investigación, más allá de las valoraciones que pueda suscitar, generó múltiples dinámicas dentro de la institución, con una afectación sobre los demás ejes misionales y con resultados que han derivado en una Universidad muy diferente, en términos positivos, a la de hace diez años (Intervención en Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, 14 de julio de 2016). No obstante, también ha sido recurrente entre los actores universitarios el tema de que convertirse en una Universidad de investigación estaba lejos de las posibilidades de la Universidad:

Las universidades de investigación (*research universities*), un pequeño número de instituciones, constituyen la cúspide del sistema académico y, normalmente, solo aceptan a los estudiantes más dotados. Como institución más compleja del sistema, la universidad de investigación combina la investigación básica y la aplicada con la enseñanza en distintos niveles, desde los cursos de grado a los de doctorado (Altbach, 2009, p. 33).

Si bien se han registrado numerosas críticas sobre el proyecto de Universidad de investigación y su incidencia en la desarticulación de los ejes misionales, como se ha mencionado, también hay quienes valoran los logros de la Universidad en tal sentido “No podemos renunciar a la investigación ni a ser los mejores en investigación” (Intervención en Grupo Planeación y Administrativo, 22 de junio de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

El proyecto de Universidad de investigación ha sido defendido por un amplio sector de participantes que proponen darle continuidad a este énfasis que ha producido resultados para la institución y para la sociedad: “Ya tenemos la investigación fortalecida, vamos a seguir apostándole a la investigación porque ahí es donde se genera el conocimiento, entonces ya sería generación de conocimiento, ciencia, tecnología e innovación” (Intervención en Grupo Directores Sedes Regionales, 23 de junio de 2016). Así, se hace importante recordar que la producción de conocimiento es la meta de la investigación y que el conocimiento es la esencia de la Universidad.

Para otros, la excelencia en la investigación se evidencia en la capacidad para generar transformaciones sociales, de manera que se propone llevar a la visión el tema de la investigación como factor transformador de sociedad: “Eleva el nivel de investigación a un grado tal que sea capaz de producir transformaciones y ser un motor de transformación de la sociedad” (Intervención en Grupo Ampliado de Investigación, 21 de junio de 2016).

La investigación se habría convertido durante el último decenio en una actividad central entre gran parte de los profesores vinculados, de manera que casi se ha naturalizado como práctica universitaria: “Hay que seguirle apostando evidentemente al tema de la investigación” (Marco Antonio Vélez, comunicación personal, 12 de julio de 2016). Sin embargo, el proyecto de Universidad de investigación debe ser objeto de una evaluación que permita tomar las mejores decisiones al respecto, con todas sus implicaciones.

De acuerdo con la participación de los diferentes actores universitarios, se ha encontrado entonces como recurrencia (aunque no exenta de críticas) la idea de que la Universidad debe continuar con el énfasis en investigación, aunque vinculando y fortaleciendo los demás ejes misionales:

[...] esta Universidad con relación al pasado es otra, completamente, y de hecho pues deben ser equilibrados los procesos misionales, hay que buscar equilibrarlos, pero



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

también es muy importante mantener esa visión con respecto a la investigación; yo pienso que la Universidad ha permeado a través de la visión todas las actuaciones, incluso eso enriquece todo un modelo pedagógico e interdisciplinario que fundamenta y que yo creo que habría que colocarlo más en el terreno de las diferentes disciplinas en la Universidad, reconocemos que somos diversos, que hay aquí mucho conocimiento, lo tenemos en lo social, en las ciencias duras, pero que hay que equilibrarlo sin perder esa línea que ha venido construyendo (Intervención en Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, 14 de julio de 2016).

No obstante, hay quienes insisten en moderar las expectativas al plasmar compromisos en la visión. Así mismo, se pide diferenciar lo que se quiere hacer de lo que se puede hacer de acuerdo con una perspectiva realista. Se encontró también escepticismo frente al propósito de constituir una Universidad de investigación, ya que faltan recursos y condiciones, ante otras necesidades como la cobertura en pregrado, y más aún con recursos limitados.

Se reconoce entonces que la Universidad no ha cumplido con su visión de ser la principal Universidad de investigación, cuando falta, por ejemplo, un proceso de acreditación de los posgrados nacional e internacionalmente. E incluso, se recuerda que el informe de pares internacionales sobre el Sistema Universitario de Investigación (SUI) sugiere la posibilidad de orientar la investigación hacia la innovación (Intervención en CODI, 07 de junio de 2016): “A lo mejor la U de A, aprovechando una relación *sui generis* con los actores económicos locales y regionales, podría apuntar a transformarse en la universidad más innovadora del país, y adecuar su estrategia de investigación a esta nueva meta” (Jadad *et al.*, 2014, p. 6).

Por otro lado, uno de los puntos más álgidos del proyecto de Universidad de investigación tiene que ver con el tema de las publicaciones, el cual se relaciona con las políticas de Colciencias frente a los grupos de investigación y los investigadores, con los puntajes que definen el salario de los docentes, con la pertinencia de la producción científica (¿quién nos lee?), con el acceso abierto y la ciencia abierta, con el negocio



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

detrás de las grandes indexaciones y repositorios, con la pertinencia, y con otros temas centrales para los docentes y para el posicionamiento de la Universidad en el campo de la investigación. Sobre el tema, se ha encontrado que:

Pues, es que hoy en día se cuestiona mucho el tema de las publicaciones, pues, qué importancia tienen las publicaciones, incluso las patentes. Entonces esos son los indicadores de la investigación hoy, y se ve que detrás de eso realmente hay un montón de egos, un montón de, cómo llamarlo, pues, digamos, de artimañas para que nos citen, para que se publiquen allí, se vuelve ya un negocio de las grandes revistas y editoriales. Yo pensaría que debería ser una investigación para el aporte de la sociedad, y que realmente resuelva problemas pues no solo de nuestra región, de nuestro entorno, sino pues también es válido aplicar a problemas mundiales, porque estamos en este mundo de la globalidad y el cambio climático, y temas que desarrollen acá pueden aportar al conocimiento del estado del arte mundial (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

También se encuentran relaciones entre el proyecto de Universidad de investigación y el desarrollo, de manera que la investigación y sus resultados se constituyen en un activo social que permite la emergencia de transformaciones económicas, sociales, culturales, etc.:

Yo creo que fue un desequilibrio necesario. Inclusive cuando nos ponemos a mirar lo que es el país alrededor y sus vecinos, y los países desarrollados, esos países le aportan mucho más a la investigación, mucho más de lo que nosotros le aportamos, y en parte eso es lo que permite que los países se desarrollen (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2016).

Sin embargo, la investigación, la tecnología y la innovación son vías alternas de gestión del conocimiento, que no deben competir entre sí sino aportar al desarrollo del país de acuerdo con sus propósitos.

2.6.2.1. Innovación

La innovación se ha venido posicionando como alternativa para producir un conocimiento que aporte de manera contundente a las necesidades de la sociedad. La innovación no tiene que desplazar a la investigación, más bien puede aportar a los procesos de producción de conocimiento de acuerdo con las intenciones del investigador, la pertinencia de los objetivos y los resultados esperados:

Tiene que seguirse hablando de investigación, pero hay que agregarle el de innovación como lo ha hecho la propuesta del Rector, desde su conocimiento pero sobre todo por la realidad misma que se da en la relación que existe entre la Universidad y el medio, e inclusive en el mismo modelo de mirar a Medellín como una ciudad innovadora tiene que trascender a que la Universidad también se ocupe de ese tipo de asuntos (Intervención en Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, 14 de julio de 2016).

Si bien la innovación es ineludible, existe una prevención frente a su origen y la búsqueda de rentabilidad, así como a la asociación de la creación de conocimiento ligado exclusivamente a la producción de activos. Esto se encuentra plasmado en el Manual de Oslo, que dice que: “La innovación implica *inversión*. La inversión en cuestión puede incluir adquisiciones de activos materiales e inmateriales así como de cualquier otro tipo (tales como salarios, o la compra de equipos o servicios) que podrán ser potencialmente rentables en el futuro” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 44). Sin embargo, se comprende la distinción entre innovación con fines económicos y la innovación social, referida a valores sociales:

[...] la “concepción Oslo” de la innovación se refiere ante todo a valores económicos y empresariales. La innovación social, en cambio, ha de referirse a valores sociales, por ejemplo el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. [...] Dicho brevemente:



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

una innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no solo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado (Echeverría, 2008, p. 610).

Otra de las polémicas alrededor de la innovación podrá centrarse en la implementación del tema como práctica que restaría oportunidades a la investigación básica. Incluso, hay quienes manifiestan que podría considerarse el cambio de Universidad de investigación a “Universidad de innovación”:

En la Universidad se ha dicho mucho que más que una Universidad investigadora, la Universidad debe ser innovadora. Entonces yo lo que cambiaría en la visión es decir que en lugar de declarar que somos una Universidad investigadora, yo diría que podríamos ser la única Universidad innovadora en los procesos del conocimiento (Intervención en Comité de Vicedecanos, 01 de junio de 2016).

La innovación se ha convertido, entonces, en una alternativa de aplicación de conocimiento que podría incidir en la transformación socioeconómica del país. El auge de la innovación como forma de producir transformaciones sociales mediante resultados pertinentes pareciera cuestionar el papel de la investigación básica en tanto investigación pura, generando tensiones que se manifiestan en cuestiones como el supuesto de que los países desarrollados hacen investigación, mientras que los países en vía de desarrollo deben hacer innovación; geografías del conocimiento que expresan inequidad en la diferenciación entre centros y periferias de la producción de conocimiento.

De esta manera, el tema de la innovación plantea nuevos escenarios para la relación entre investigador-empresa, como una oportunidad para generar conocimiento pertinente y en la posibilidad de aportar al desarrollo social y económico de la ciudad, las regiones y el país, pero reconociendo las limitaciones de este modelo de gestión del conocimiento:

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

A lo largo de este proceso, el vínculo (investigador-empresa), no queda exento de algunas barreras, como por ejemplo la inversión privada en I + D, que en la percepción de los investigadores, corresponde a la disposición de la empresa solo a realizar inversiones que aseguren una rentabilidad a corto plazo y a su vez, que espera recibir estímulos que tengan relación con beneficios a nivel tributario, de obtención de patentes o retornos rápidos y efectivos (Ramos 2004: p. 52). También, se percibe aspectos relacionados con un desequilibrio entre investigación básica y aplicada, en términos de asignación desigual de fondos y en la complejidad o accesibilidad a los fondos. Además, de una percepción de un darwinismo social, en donde sobrevivan los que más capacidades tienen y que logren mayor competitividad, en parte, a raíz de un proceso de globalización que no está generando un incremento uniforme de progreso y desarrollo en todas las regiones del mundo (Rivera 1998: p. 8) (Vega, 2012, pp. 6-7).

La tensión entre investigación básica e innovación invita a la discusión sobre qué tipo de conocimiento requiere la sociedad, ante lo cual la investigación básica debe seguir siendo una opción que cuente con todas las garantías institucionales para su promoción y financiación:

La imagen de la universidad como “torre de marfil”, como institución que busca el saber solo como fin en sí mismo, debería ser algo del pasado. Muchas veces hay resistencia a la reforma y a la innovación, al cambio, justificada por la defensa de valores académicos tradicionales, pero que también refleja en ocasiones inercia y apego a las viejas prácticas. La innovación se implementa principalmente a través de dos procesos independientes: la reforma curricular y el uso de las TIC. La reforma del currículum, con el apoyo de las TIC, se enfoca hacia la adquisición de nuevas competencias y habilidades (aprender a aprender, y aprender a emprender) en vez de la memorización de datos y hechos. La modularización de los currículos y el sistema de créditos son instrumentos claves para alcanzar ese fin (López, 2014, p. 43).

La innovación podría generar cambios importantes para la Universidad y la sociedad, en la medida en que implica otro tipo de relaciones, otros objetivos y otras



maneras de entender el conocimiento, en el marco de las condiciones propias del modelo económico neoliberal. En ese sentido, habría que discutir el concepto de innovación social, una proyección del concepto a las ciencias sociales que cuestiona la rentabilidad asociada a esta forma de producción de conocimiento, aún más si fuera a convertirse en imperativo en una visión universitaria, lo cual podría derivar incluso en la subsunción métrica de las ciencias sociales en las ciencias naturales y exactas y a su medición en formatos de producción de conocimiento exógenos.

2.6.3. Extensión

La interacción de la Universidad con la sociedad está implícita en cada tarea que realiza la institución, siendo la extensión la forma más visible y estructurada para tal fin. La extensión es el eje misional que expresa el compromiso de transferencia de conocimiento y la responsabilidad de la Universidad con la sociedad. La condición de la pertinencia implica una continua sintonía con las necesidades de la sociedad, de manera que la extensión responda a los complejos escenarios a diferentes escalas y de acuerdo con diversas necesidades y contextos:

[...] un componente de pertinencia social se convierte en elemento transversal a la discusión sobre la extensión universitaria. Ella alude al grado en que los procesos de extensión contribuyen al logro de determinados objetivos sociales, económicos, políticos o culturales, definidos como prioritarios o estratégicos para la sociedad. En ese orden de ideas, [...] se estaría haciendo referencia a los problemas y necesidades del contexto social en el que se ubica la totalidad de la interacción universidad-sociedad. Tal punto de vista exige recoger elementos que contribuyan a la construcción de opinión pública, a la conformación de legitimidad social, a la transferencia de tecnologías, al establecimiento de vínculos y convenios con organizaciones sociales, instituciones y organizaciones comunitarias (Gómez de Mantilla, 2015, p. 136).



No obstante, una excesiva atención a la obtención de lucro podría hacer de la extensión una oferta de servicios en busca de subsanar los déficits presupuestales de la Universidad pública, olvidando la importancia de la extensión solidaria y relegando la función social de la Universidad. Sin ser la obtención de recursos un tema menor, la figura del “profesor emprendedor” propone una transferencia del conocimiento utilitaria de acuerdo con los intereses de los sectores económicos y en menor medida con las necesidades de grupos sociales, comunidades, organizaciones de base, o personas que no tienen otra forma de acceder a ciertos servicios:

Adicionalmente, en artículos de investigadores sobre educación superior es frecuente encontrar posturas que critican la creación de esta nueva función de búsqueda de recursos en manos de profesores, que los convierte en profesores-emprendedores a través de las oficinas de extensión (Mollis, 2003: 203-215), con lo cual se subsumen las funciones tradicionales del docente de enseñar e investigar, en la nueva función de generar emprendimientos que entreguen recursos para la universidad (y sobresueldo para el profesor). Hay voces a favor y en contra, pero la cantidad de producción académica crítica da una idea de que un sector importante del profesorado en los diferentes países aún no está convencido de que este deba ser el destino de la universidad (Lozano, 2014, p. 40).

Se plantea entonces dos problemáticas alrededor de la extensión: la excesiva atención en la generación de recursos, afectando la extensión solidaria, y la desarticulación con los demás ejes misionales, de manera que los procesos de transferencia de conocimiento se ven afectados por la fragmentación de las funciones universitarias:

La Universidad se enfrenta, por un lado, con la investigación como si fuera para generar estándares, pero luego eso no dialoga con la extensión por ejemplo, y la extensión se vuelve un medio de recoger recursos, de captar recursos, entonces la extensión... yo siento por ejemplo que la extensión debiera ser como el punto de salida para la aplicabilidad del conocimiento, y no lo está siendo, porque la extensión es hoy



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

un mundo de cosas impresionante, muy importantes pero sueltas del conocimiento general (E. Gómez Hernández, comunicación personal, 12 de julio de 2016).

La idea de una extensión fragmentada y subordinada frente a los demás ejes misionales se reflejaría tanto en los planes de trabajo de los profesores como en la falta de estímulos para la realización de una actividad que define la proyección de la Universidad hacia la sociedad más allá de la educación formal:

[...] pues esas tres funciones tendrán que ganar un cierto equilibrio, porque la extensión tampoco existe en la cotidianidad de la vida académica de los profesores, esa sí que es más cenicienta aún que la misma docencia, planes de trabajo entre los profesores con el 5% de actividades en extensión, entonces la Universidad tiene que revisar qué va a hacer con eso si quiere seguir insistiendo en que esas son sus tres funciones misionales (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 8 de junio de 2016).

Frente a la posibilidad de caer en la mercantilización del conocimiento, la Universidad tiene como fortaleza una oferta amplia de extensión solidaria, aun cuando este tipo de servicios deben responder a criterios de oportunidad, necesidad y pertinencia, ya que algunas acciones de extensión terminarían favoreciendo a sectores de población que no requieren de un apoyo o una asistencia gratuita, afectando las posibilidades de atención para quienes realmente lo necesitan:

Casi el 90% de todas las prácticas de las 15.022 que se hacen en un año en la Universidad son de carácter solidario, con unos interesantísimos proyectos donde los estudiantes realmente aprenden, tienen unos significados muy grandes y un impacto importante también para la comunidad. Creo que el asistencialismo también es uno de los conceptos que tenemos. Nosotros por ejemplo hacemos [...] en la Universidad hay servicios de consultoría gratuitos para instituciones que son privadas y que cobran por ese servicio. ¿Eso sí es solidario? ¿Esa sí es la extensión que queremos hacer? Entonces creo que ese es uno de los grandes retos que tenemos para este Plan de Desarrollo,



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

resignificar la concepción de extensión y de extensión solidaria (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

De otro lado, además de la desarticulación interna evidenciada por la comunidad universitaria, existe también una percepción de la extensión como un receptor de diferentes actividades que no corresponden a los demás ejes misionales, sin que haya una clara delimitación de lo que deben hacer los profesores en este campo. Los saberes específicos de los docentes quedarían algunas veces sometidos a los requerimientos externos, restando oportunidades a una mejor y más efectiva transferencia del conocimiento:

Aquí no deberíamos hacer extensión. Nosotros deberíamos hacer el complemento. Porque al fin y al cabo yo pienso que la extensión es todo aquello que no cabe en esta Universidad en la investigación y en la docencia. De hecho, la facultad cuando no encuentra en la docencia o en la investigación a quién asignarle una tarea, que lo haga Extensión. [...] Yo creo que nosotros deberíamos especializarnos en aquellas cosas a las que estamos llamados por nuestros saberes específicos, altamente especializados, como los debiéramos tener en una Universidad que pretende hacer de todos sus docentes doctores. [...] Y la otra característica que yo le agregaría a todo esto, porque me parece que sería un caballito fundamental de batalla en el próximo [Plan de] Desarrollo, es que tratemos de trabajar en todos los escenarios de la Universidad de manera sistémica, somos el ejemplo de la desarticulación más llevada a los extremos en las cosas que hacemos (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

Algunos elementos expresados por los participantes con respecto a la extensión hacían alusión a ella como herramienta para incidir en la transformación socioeconómica del país y a la falta de procesos de sistematización al respecto, lo que se convierte en una pérdida del conocimiento social generado en estas acciones. También se hizo referencia a las relaciones con instituciones públicas y privadas que hablan del prestigio de la Universidad, y de la deficiencia en cuanto a procesos de



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

comunicación que den a conocer el trabajo de la Universidad. De esta manera, los procesos de transferencia de conocimiento deben enlazar los ejes misionales fortaleciendo la docencia con base en la investigación para la extensión (Intervenciones en CODI, 07 de junio de 2016), lo cual se manifiesta también en el siguiente aporte: “Para la próxima visión debería quedar más claro que se deben de articular docencia e investigación y que desde ahí surjan proyectos de extensión o cambios o esa transformación que se quiere en la sociedad” (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

La integración de los ejes misionales, un llamado generalizado entre la comunidad universitaria, comenzaría por fortalecer a la extensión de manera que adquiriera un estatus similar al de las demás funciones de la Universidad:

Como extensionista, lo que estamos viendo es que la extensión en la Universidad realmente no está ocupando el lugar que necesita ocupar para poder ser uno de los ejes misionales tan poderoso como la investigación o tan poderoso como la docencia. Que sean tres ejes fuertes que sostengan esta Universidad. La investigación aplicada es algo en lo que todos hemos tratado de trabajar en nuestras unidades académicas con el fin de lograr esto que dice la misión y es el aporte a la transformación socioeconómica del país. Además, yo creo que esto lo lograríamos si realmente hubiera ejes que integraran la Universidad, que fuéramos más Universidad y menos islas, a veces nos consideramos islas las unidades académicas porque no hay una comunicación con los otros (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

Finalmente, y para mejorar la acción de la extensión como forma de proyección de la Universidad, se propone la relación de la extensión con la innovación y la innovación social y su aprovechamiento para generar cambios en la sociedad, mejorando las capacidades locales, comunitarias o sociales en sectores y grupos poblacionales vulnerables, pero buscando dar continuidad a los procesos ejecutados:



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Veo la extensión sí entonces como una real apropiación social del conocimiento, con un real fortalecimiento de la innovación social, lo veo también en la generación de capacidades en la sociedad [...], porque sí me sigue preocupando y es, vamos a las comunidades, vamos a las regiones, vamos, nos aparecemos y nos desaparecemos, entonces sí pienso que somos unos responsables en la generación de capacidades, en las formas de extensión, a mí me preocupa cantidades que no pensamos en la cultura juvenil, o sea, para quién están desarrolladas las instituciones, tenemos desprotegido al adulto mayor (Intervención en Grupo General de Extensión, 10 de junio de 2016).

De esta manera, partir de los conocimientos de los profesores, mejorar la inclusión en los planes de trabajo, ofrecer estímulos a los resultados de la extensión, articular los esfuerzos de docencia e investigación para proyectarlos a la sociedad, respaldar la extensión solidaria, implementar la innovación social y consolidar las relaciones con el sector empresarial serán algunas de las acciones que respalden la función social de la Universidad manifiesta en su labor de proyectar el conocimiento a la población local, regional y nacional.

2.7. Regionalización y desarrollo regional

Es un tema ligado al carácter regional y público de la Universidad, a la pertinencia de la educación, al modelo de desarrollo concebido por los entes de gobierno y a las oportunidades que el entorno ofrece para generar y mejorar capacidades y oportunidades en las regiones. De esta manera, no basta con llevar las clases a las seccionales, se requiere vincular la oferta institucional a las realidades regionales y ofrecer un modelo de educación de calidad igual al que se ofrece en la Ciudad Universitaria, con los mismos requisitos para los docentes y con las mismas oportunidades en cuanto a investigación y extensión (Intervención en DRP Institutos Ciudad Universitaria, 4 de agosto de 2014). Se requiere entonces de una Universidad comprometida con las regiones y su transformación social, que propicie condiciones de equidad regional y de civilidad en las regiones (Foro “¿Cuál es la universidad que la



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016). En ese mismo sentido, otros dicen que: “Sueño una Universidad visible, con impacto real y permanente en su contexto, reconocida no por su producción académica sino por la transformación social que genera” (Intervención en DRP, administrativos, docentes y egresados de la seccional Oriente, 22 de junio de 2016). La pertinencia debe partir, entonces, de evaluar las necesidades en las regiones y adaptar la oferta universitaria a los requerimientos a escala regional:

La descentralización de la educación y los procesos de regionalización van más de allá de trasladar simplemente la oferta de educación superior; lo que se debe apoyar es la generación de capacidades instaladas en las regiones para que, en el marco de sus características, desarrollen programas pertinentes (CESU, 2014, p. 105).

De acuerdo con la visión actual, la institución busca cumplir un papel central en la transformación socioeconómica del país. Siendo un aspecto difícil de evaluar, surge la pregunta por la relación entre la Universidad y el desarrollo regional, ante lo cual se reconoce el aporte de la Universidad mediante el programa de Regionalización:

Sin la Universidad de Antioquia el desarrollo regional sería uno muy distinto, que nosotros estamos haciendo presencia en estas distintas subregiones, donde muchas veces somos la única opción de educación pública que tienen los jóvenes del departamento, y en ese orden de ideas no ha sido un desarrollo del Plan de Desarrollo actual o que culmina algo concentrado en esta ciudad, sino que se ha descentralizado con los ajustes o las dinámicas que haya que modificar, pero creo que ahí hay uno de los grandes termómetro del impacto social de esta Universidad en el departamento y en la sociedad (Intervención en Comité de Asuntos Estudiantiles de Pregrado, 07 de junio de 2016).

La presencia institucional de la Universidad en las regiones recibe un reconocimiento social por la labor realizada, lo cual merece impulsar la acción de la institución de acuerdo con las necesidades locales y regionales:



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Cuando nos preguntan cómo evaluamos el lugar de la regionalización en la Universidad de Antioquia actualmente, a pesar de que nosotros llegamos a una seccional con nuestros tres ejes misionales, nosotros en la región somos un referente político, institucional, académico, los directores y la Universidad son el referente académico más importante, a pesar de que hayan muchas universidades, nosotros hacemos un referente muy importante (Intervención en Grupo Directores Sedes Regionales, 23 de junio de 2016).

En consonancia con el discurso del desarrollo sostenible, el desarrollo territorial regional debe ser un objetivo de la Universidad, no solo fomentado por el programa de Regionalización, sino por la extensión, la investigación y el trabajo conjunto con instancias como la Gobernación de Antioquia:

A mí me gustaría mucho que esta nueva visión se le metiera de lleno al desarrollo de la región, pues, pensando un escenario de Colombia del posconflicto, un escenario de que tenemos que contribuir para generar un país con condiciones equitativas, y no estar pensando solo en la investigación comparándonos con los élites del mundo desarrollado, sino mirando un país completamente fraccionado, un rompecabezas de regiones sin cohesión, yo creo que la Universidad debería apuntar este nuevo Plan de Desarrollo a un desarrollo de las regiones y de la Universidad con permanencia y realmente responsabilidad en el entorno regional (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Esa presencia de la Universidad en las regiones necesita vincularse a las dinámicas del departamento en términos de pertinencia frente a las necesidades sociales, económicas y culturales que generan oportunidades correspondientes con cada contexto regional:

Nosotros en las regiones no solamente tenemos que hacer presencia con los ejes misionales, claro está que tampoco debemos desplazar al Estado con su obligación social, pero nosotros hacemos parte del motor de desarrollo de estas regiones, y con las transformaciones venideras que tiene ahora la región, con el nuevo concepto



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

económico que se le va a dar ahora con todas estas transformaciones desde el punto de vista de las Autopistas de la Prosperidad, de Urabá y Magdalena Medio con los muelles, en la parte marítima, en la parte fluvial con los puertos secos, hay una transformación grande en la parte económica, entonces yo veo que por algún lado nos debe quedar esa parte, vamos a ser el motor de desarrollo en las regiones (Intervención en Grupo Directores Sedes Regionales, 23 de junio de 2016).

La pertinencia, como expresión del compromiso de la Universidad con la sociedad, estaría definida por la capacidad de incidir en los territorios de acuerdo con sus necesidades, de manera que los problemas de Antioquia y del país marquen la ruta sobre la acción de la Universidad que la sociedad necesita; de acuerdo con Francisco de Roux:

Lo primero que quería decir es que la Universidad tiene que redefinirse y tiene que programarse a partir de las regiones y no de sí misma. Es un punto supremamente importante, los problemas a estudiar no los puede definir el sistema de colocar investigaciones en las revistas indexadas, con eso no se hace nada, sino que la Universidad debe estar para resolverle los problemas a Antioquia, y resolviéndole los problemas a Antioquia impulsar la transformación de Colombia y la transformación latinoamericana, ese es un punto muy importante. Situarse en las revistas indexadas es un gran error en Colombia. Son las comunidades las que le tienen que definir a la Universidad qué se investiga aquí (F. de Roux, comunicación personal, 16 de julio de 2016).

Por otro lado, se propone referirse a las regiones en términos de territorios: "Las políticas de Regionalización de la Universidad deben ser pertinentes, contextualizadas y favorables a las necesidades de los territorios" (Intervención en DRP, administrativos, docentes y egresados Nordeste, 24 de Julio de 2016), ya que cada concepto aporta diferentes maneras de asumir la relación con el espacio y propone una concepción de equidad diferente: "Me gustaría cambiar la palabra regional por presencia territorial, o sea, reconocemos el concepto territorio y dentro de esa lógica actuamos,



independiente de que estemos en Medellín, o estemos en Sonsón, en Santa Fe de Antioquia o en Urabá” (Intervención en Grupo Directores Sedes Regionales, 23 de junio de 2016).

2.8. Sostenibilidad

El tema de la sostenibilidad se ha abordado en los diferentes encuentros y entrevistas desde dos perspectivas, los aspectos ambientales y los económicos.

La sostenibilidad en términos ambientales ha sido un tema recurrente y se ha propuesto como aspecto transversal, cuestionando el cumplimiento de lo consignado en la visión actual sobre el respeto por el medio ambiente, planteando la necesidad de implementar políticas en el interior de la Universidad en términos de sostenibilidad ambiental y promover acciones en los ejes misionales para abordar temas ambientales relevantes para el desarrollo sostenible a nivel departamental. Es decir, se propone una transformación ambiental dentro de la Universidad, y de manera conjunta una labor en ese sentido con acciones hacia afuera:

Y con el ambiente creo que también nos quedamos absolutamente cortos, o sea, creo que ahí nos toca también tomar conciencia que es un asunto que la Universidad tiene que abanderar y tiene con qué, o sea, que hay unidades académicas expertas en estos campos, y es un asunto de todos, el planeta es de todos (Intervención en Comité de Asuntos Profesorales, 08 de junio de 2016).

Sobre la faceta económica de la sostenibilidad, se escucharon ideas en defensa de los derechos de los trabajadores, docentes y administrativos, en un momento en el que las políticas neoliberales buscan “flexibilizar” al máximo los compromisos laborales en las entidades públicas y privadas, lo cual se refleja en políticas de tercerización y contratación de docentes por horas cátedra: “Sueño con que la Universidad proyecte su trabajo a diez años teniendo en cuenta las condiciones laborales de todos los que estamos acá, y entienda que esas condiciones laborales impactan el trabajo docente y



también la investigación y también la extensión” (Intervención en Grupo Ampliado de Investigación, 21 de junio de 2016).

Continuando con el aspecto económico, la sostenibilidad, entendida como la preservación del conjunto de condiciones financieras para el funcionamiento de la Universidad en el presente y en el futuro, se confronta con el carácter público, humanista y universalista de la institución, constituyéndose en el reto más importante de la institución para los próximos diez años sin que ello implique políticas de privatización:

La palabra sostenibilidad y más que todo financiera va a ser importantísima viendo la actualidad, y más si le vamos a agregar de lo público con mayor razón. No sé si directamente habrá que mencionarlo ahí, pero esa palabra va a ser clave como meta y cómo buscar realmente que la Universidad sí se sostenga (Intervención en Grupo Planeación y Administrativo, 22 de junio de 2016).

El tema de sostenibilidad invita a pensar una Universidad comprometida con su misión ética y de responsabilidad social, garantizando la viabilidad de la institución y dando ejemplo por medio de acciones claras para la preservación y promoción de un ambiente sano e integral para las generaciones presentes y futuras.

2.9. Construcción de paz

Como asunto de primer nivel en el ámbito nacional, los múltiples y complejos temas relacionados con la construcción de paz serán un desafío importante para el Estado, sus instituciones y la sociedad. Se trata de un momento histórico y de un proyecto de país, que impone el reto de la reintegración a la sociedad de quienes dejan las armas y vuelvan al orden constitucional. De esta manera, la Universidad, como centro de conocimiento, podría acompañar el proceso por medio de sus ejes misionales, fomentando una función de la pedagogía y la ética para construir una sociedad que pueda acercarse a la paz fomentando valores como la tolerancia, la convivencia, el



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

respeto de las ideas del otro y fortaleciendo la sociedad civil y sus vínculos con el Estado (Foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”, 30 de agosto de 2016).

Sobre el escenario y las relaciones alrededor de la construcción de paz, hay quienes afirman que el tema debe aparecer en la visión: “Hay un elemento que falta en la visión de ahora y es el escenario del posconflicto, posacuerdo o construcción de paz [...], la Universidad es un actor que debe contribuir en eso” (Intervención en Grupo Planeación y Administrativo, 22 de junio de 2016); “Creo que tendríamos que tener en una visión algo que tuviese muy directamente relación con construcción de paz” (Intervención en Grupo Directores de Sedes Regionales, 23 de junio de 2016).

Y en el mismo sentido:

Hablando de lo de paz, recordemos que este es un proceso que puede durar hasta quince o veinte años y que ni siquiera el Plan de Desarrollo de la Universidad puede pensar en el horizonte del impacto de darle la vuelta a esta hoja que al final llevamos acumulados de cincuenta o más de cincuenta años. [...] en esa visión tiene que quedar el tema [...], es un cambio que la sociedad requiere (Intervención en Comité Coordinador del Sistema de Control interno, 14 de julio de 2016).

El posconflicto, posacuerdo o construcción de paz, es un tema de gran relevancia para una Universidad que busca contribuir al desarrollo del país. Se trata de una perspectiva de largo aliento, donde la Universidad podría aportar, por ejemplo, en el tema del desarrollo rural, en la pedagogía para la paz y en las múltiples necesidades e implicaciones del proceso de superación del conflicto, por ejemplo, en la “construcción de capacidades locales para el posconflicto” (Martha Villa, comunicación personal, 07 de julio de 2016).

Finalmente, el escenario de construcción de paz podría demandar nuevos programas para responder a las demandas de la sociedad:



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

El posconflicto demanda nuevas profesiones, o sea, yo digo, ¿quién va a hacerse cargo del desarrollo rural de un país y de unas regiones devastadas casi algunas de ellas literalmente por la guerra? ¿Quién va a generar nuevas propuestas de desarrollo agrícola? ¿Quién va a idearse nuevas tecnologías acordes con estos tiempos? (Martha Villa, comunicación personal, 07 de julio de 2016).

La importancia del tema es un relativo consenso entre la comunidad universitaria, y podría asumirse como una oportunidad para obtener aprendizajes, formar investigadores en pregrado y posgrado, obtener recursos para la investigación y extensión, dinamizar los centros de investigación, y movilizar el conocimiento, los recursos y las capacidades de la institución en una verdadera acción para la transformación socioeconómica del país y las regiones.

A continuación se complementa el análisis de los conceptos aportados en el ejercicio de participación con las tendencias halladas en las palabras consignadas en las listas de asistencia y en las consultas realizadas virtualmente.

3. La Universidad que soñamos. Aportes para la construcción de la nueva visión universitaria

En este apartado se presentan los resultados de un ejercicio que invitó a los integrantes de la comunidad universitaria a aportar elementos para caracterizar la Universidad ideal en los próximos diez años. Una vez avanzados los diagnósticos externo e interno se planteó la pregunta ¿cuál es la Universidad que necesita la sociedad?, complementando las propuestas iniciales en clave de sueños y deseos en dirección a un enfoque más situado y específico a los fines de la institución.

Uno de los instrumentos técnicos de participación implementados para hacer contacto con la comunidad universitaria e interrogarla sobre el futuro de la institución,



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

fue un formulario en formato electrónico, que diligenciado por ochenta y ocho miembros de la comunidad universitaria permitió recoger aportes alrededor de la pregunta “¿Cómo te sueñas la Universidad los próximos 10 años?”. Tomando como muestra intencionada algunos y entre ellos los más densos, significativos e integradores, se presenta a continuación una síntesis de lo encontrado en tal ejercicio.

Si bien muchos de los testimonios aportados en el formulario no se refieren directamente a la visión (ya que ese no era el objetivo del ejercicio), los sueños de la comunidad universitaria muestran fortalezas y riesgos de la institución para cumplir con excelencia sus ejes misionales y transversales, y los objetivos plasmados en la visión.

En principio, algunos se ubican en la idea de la visión actual que perfila a la Universidad de Antioquia como la mejor en el país y una de las mejores de América Latina, comparándose con otras instituciones y asumiendo la excelencia como reconocimiento internacional, de manera que algunos la sueñan “siendo la mejor en toda Latinoamérica, siendo de las mejores” (Estudiante, 5 de mayo de 2016); “posicionada como la mejor a nivel nacional, compitiendo a nivel internacional” (Estudiante, 5 de mayo de 2016). No obstante, aun cuando el reconocimiento internacional se puede lograr aplicando a indicadores de *ranking*, también puede lograrse bajo criterios sociales y cualitativos: “Reconocida a nivel internacional por su integridad, pluralidad, respeto y excelencia” (Empleado, 16 de mayo de 2016).

Existen otros actores que aluden a otros aspectos, mostrando la complejidad de una institución que está llamada a adaptar su actuación a las nuevas condiciones y necesidades de la sociedad. Temas como la creación de nuevos programas académicos (También en M. Villa, comunicación personal, 07 de julio de 2016), descentralización y pertinencia emergen al tiempo con competitividad e innovación, planteando discusiones alrededor de la naturaleza pública y el compromiso social de la Universidad:



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Fortalecida en las regiones, es decir, descentralizada, líder en la creación de nuevos programas académicos pertinentes acorde al contexto actual y a las necesidades de hoy, líder en procesos de innovación curricular y social. Con una plataforma tecnológica integrada que le permita la sistematización y registro de la información de manera oportuna y eficiente y ser competitiva en el mundo con oferta académica y de servicios, incluyente con una oferta digital que permita la inclusión de ciudadanos con necesidades especiales visuales, auditivas o de otro tipo (Empleado, 13 de mayo de 2016).

En contraste, otros se ha enfocado en los valores sociales que deben gobernar la convivencia y en lo que representa la Universidad para la ciudad, las regiones y el país, de manera que cuestionan la ilegalidad en su interior y se invita a fomentar el sentido de pertenencia de los diferentes actores de la comunidad universitaria:

Una Universidad que recupere su valor para la generalidad de miembros de la comunidad universitaria que la conformamos, que para quienes la habitamos sea el símbolo que es para la sociedad en general. Una Universidad que logre transformar nuestro pensamiento frente al significado de lo público y en la que prime su objetivo formativo y de servicio a la comunidad. Una Universidad que se habita y se apropia, pero de la cual no se abusa. Una institución para el estudio y el desarrollo humano, no para las mafias, el ocio poco constructivo y la ilegalidad (Empleado, 13 de mayo de 2016).

Los valores que deberíamos compartir y fomentar como *comunidad* universitaria garantizarían una institucionalidad fortalecida, un sentido de pertenencia, una responsabilidad social ejercida, una formación integral y unas condiciones para la sostenibilidad del proyecto público de Universidad: “Sueño con una Universidad pública pluralista abierta al diálogo, a la concertación y a la inclusión. Una Universidad que aplique la democracia que se enseña en las aulas y estimule la meritocracia” (Egresado, 18 de mayo de 2016).

También se encuentra un llamado a mejorar los procesos administrativos, queja continua que debe cuestionar a la Universidad y generar alternativas para mejorar la



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

gestión institucional de la comunicación, la información y los procesos, con procedimientos unificados y en dirección a fortalecer los ejes misionales y las prácticas de excelencia:

Me sueño con una Universidad que, con su diversidad, tenga los procesos identificados, documentados, con objetivos claros, que permitan contar con un criterio único para todas las dependencias administrativas y académicas. Así como una Universidad que consolide las áreas fuertes de cada una de las facultades y se fortalezcan en investigación, extensión y docencia (Empleado, 5 de mayo de 2016).

En cuanto a la formación, se espera que la Universidad asuma perspectivas de flexibilidad, interdisciplinariedad y transformación curricular que propicien una formación de acuerdo con los intereses de los estudiantes y con los requerimientos del pensamiento complejo:

Como una institución que ha realizado una profunda transformación curricular, que le apuesta a la interdisciplinariedad y a la transdisciplinariedad. Las Facultades, ya no son monodisciplinares. [Que] el estudiante entre a la Universidad, y tiene la posibilidad de moverse académicamente en los primeros años por los campos de conocimiento y de saber que más le interesen, e ir configurando así sus intereses formativos e investigativos (Empleado, 13 de mayo de 2016).

La situación de los profesores de cátedra inquieta a la comunidad, pues implica inequidad, lo cual, junto con ejemplos de otras problemáticas, afectan el cumplimiento de los ejes misionales y transversales en todos sus procesos:

La sueño moderna administrativamente, que cumpla con la normativa para contratación y vinculación de personal administrativo, es insostenible que personas desarrollando la misma función sean contratadas de manera diferente con salarios diferentes y que tengamos temporales y provisionales con más de quince años. Que sea incapaz [sic] de contratar profesores durante todos los días del mes, poniendo en jaque inicios de semestre e invitados internacionales.



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Que reconozca la labor de los profesores de cátedra en términos equitativos salarialmente, ya que hoy representamos el 80% o más en muchos de los programas, pero no tenemos acceso a los estímulos, ni convocatorias para investigar o para extensión.

Que se modernicen sus aulas y dotación, son tristes algunos salones de bloques como el 14, con sillas que da hasta susto sentarse en ellas, incómodas, feas, sucias, con tableros renegridos.

Me la imagino con baños decentes para todos [...]. Me la imagino con procedimientos ágiles para las compras y para el apoyo a eventos e investigación, los sobrecostos por la demora administrativa y por la contratación exclusiva con algunos proveedores es insoportable, porque uno hace los cálculos con precios del mercado y la U funciona con sobrecostos.

Solucionando esto, podemos avanzar en las funciones misionales: docencia, investigación y extensión (Profesor, 5 de mayo de 2016).

Además, la inequidad en el ámbito regional manifiesta las relaciones centro-periferia resultantes del diseño institucional y operativo, y las relaciones que de ello resultan entre la sede central y las sedes regionales:

Sueño con que las seccionales tendrán más autonomía, que nos reconocerán como verdaderos estudiantes de la Universidad de Antioquia y no como si tuviésemos una educación no tan buena como los estudiantes de Medellín. También sería bueno que en diez años ya haya grupos de investigación en las seccionales (Estudiante, 15 de mayo de 2016).

Existe una percepción sobre diferencias sustanciales entre estudiar en las sedes de Medellín y las regionales, lo cual deberá mejorar para alcanzar condiciones de equidad y excelencia en las regiones, constituyendo un modelo que sin ser idéntico al central cumpla con eficiencia la formación integral de los estudiantes en las regiones: “En las



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

regiones, que la calidad docente y académica sea igual o superior que la impartida en Medellín” (Empleado, 13 de mayo de 2016).

En cuanto a la sostenibilidad, se espera que la Universidad asuma una clara responsabilidad frente a la dimensión ambiental, donde el conocimiento experto, la divulgación e información, el estímulo a la investigación, la flexibilización y transversalización curricular y la proyección social sea muestra de una Universidad comprometida con el medio ambiente, en acción con la comunidad universitaria y la sociedad: “Una Universidad que le apunte al desarrollo sostenible y sustentable, la construcción del tejido social, y la participación plena de las comunidades” (Estudiante, 17 de mayo de 2016). Esto, partiendo del ejemplo:

Me sueño una Universidad de Excelencia académica, científica y en el relacionamiento con la sociedad. Una Universidad ordenada física y estructuralmente, donde los espacios obedezcan a planes y programas establecidas de manera ordenada. Donde el cuidado del ambiente sea eje fundamental: que la Universidad aporte mucho conocimiento en este tema pero sobre todo que dé ejemplo (Empleada, 13 de mayo de 2016).

Y como asunto reiterativo, la pertinencia aparece como elemento que debe orientar la acción de la Universidad, lo cual garantizaría una efectiva participación de la institución en la transformación de la sociedad: “Quisiera ver a una Universidad que sigue siendo humana y busca constantemente ser parte de la solución a los retos sociales, económicos, políticos y científicos del entorno local, nacional e internacional, con aportes desde sus grupos interdisciplinarios de investigación pura y aplicada” (Egresado, 23 de mayo de 2016).

Para cerrar este aparte, se presentan algunos aportes como síntesis de elementos que se relacionan con la formulación de la nueva visión para la Universidad. En primer lugar, el carácter público de la institución, la construcción de país, la formación de ciudadanías, la innovación, el desarrollo, la sostenibilidad, la igualdad, la equidad y la



incidencia en políticas públicas se ofrecen como elementos indispensables para planear la Universidad en los próximos diez años:

Pública, solidaria y comprometida con la sociedad y sus necesidades, de base, caminante con las comunidades y con la bandera de sacar adelante el país. Comprometida con la construcción de un nuevo país y de unos nuevos ciudadanos, o sea creativa, innovadora y que propicie el desarrollo endógeno, sostenible, humano en condiciones de igualdad, equidad, también líder en la formulación de políticas públicas (Profesora, 17 de mayo de 2016).

Así mismo, temas como el fortalecimiento de los ejes misionales, la excelencia académica, la pertinencia, la formación humanística y social transversal, el fortalecimiento de los grupos de investigación, la construcción de paz y el fortalecimiento en las regiones son problemáticas y a la vez oportunidades que la Universidad debe aprovechar por medio de la planeación y gestión en todos los ámbitos para que las buenas prácticas generen transformaciones positivas en el desempeño de la Universidad:

Me sueño una Universidad fortalecida en sus ejes misionales: con programas de pregrado y posgrado de excelencia académica y pertinencia social, independiente del área que incluyan formación humanística y social; grupos de investigación fortalecidos, con proyectos y productos del nuevo conocimiento aplicados a las necesidades y realidades de la región y el país; procesos y proyectos de responsabilidad social universitaria que le apuesten a la construcción de una paz duradera, fortalecimiento del sistema de cultura universitario, servicios de extensión acordes a las necesidades de la sociedad. Una Universidad fortalecida desde su quehacer misional en las regiones del departamento, con seccionales descentralizadas académica y administrativamente; con oferta permanente de programas académicos de pregrado y posgrado acreditados y con docentes de planta de las más altas calidades; creación de grupos de investigación y fortalecimiento de programas y proyectos de extensión (Empleado, 18 de mayo de 2016).



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

El compromiso de los estudiantes y de toda la comunidad universitaria será condición para lograr la construcción de la Universidad que necesita la sociedad:

Como base de una Universidad crítica de la sociedad actual y de las dinámicas globales y que propenda por la planificación de soluciones interdisciplinarias, se necesita una comunidad académica preparada y con sentido de pertenencia por la región y por el país. La Universidad necesita estudiantes responsables y comprometidos por un cambio sustancial en nuestra sociedad. Sueño con una planta profesoral preparada y que ame lo que hace, que sirva de inspiración a estudiantes curiosos y ansiosos de conocimiento, docentes cosechadores de talentos y abiertos a toda clase de opiniones. Una Universidad sin violencias, donde el consenso prevalece, administrada con el aporte de todos aquellos que la conformamos, con recursos aportados por el Estado que garanticen su sostenibilidad, que los docentes y empleados cuenten con todas las garantías sociales y sobre todo que la calidad que nos distingue como una de las universidades más importantes del país tienda a mejorar. Sueño con ser líderes en investigación, no solo en las áreas de ciencias exactas sino también en las ciencias sociales, donde la Universidad tiene mucho potencial y el cual lo puede reflejar de una mejor forma con apoyo en investigación. Deseo en los próximos años que la Universidad se caracterice por una conciencia ambiental donde estudiantes, docentes y trabajadores se apropien de los espacios naturales, que estos sean cada vez más, que se les dé más importancia a las zonas verdes que a los parqueaderos para automóviles. Por último, deseo que las políticas de bienestar universitario sigan adelante y que aumente la cobertura, que no haya deserción en ninguna de sus categorías y que los estudiantes así se sientan apoyados y animados a salir adelante (Estudiante, 18 de mayo de 2016).

La Universidad tiene un valor incalculable para la sociedad local, de manera que su sostenibilidad y sustentabilidad deberían ser, más que un proyecto interno, un proyecto de la sociedad que revele “esa alegría que sentimos los que hacemos parte de ella y que caemos en cuenta de esa realidad cada vez que hacemos un trabajo y firmamos: ‘Universidad de Antioquia’” (Profesor, 13 de mayo de 2016).

4. Tendencias léxicas en los aportes a la nueva visión universitaria

Tras esta presentación y análisis de algunos de los aportes más representativos realizados por los diferentes actores de la comunidad universitaria, se incluyen a continuación las tendencias reflejadas en el análisis de la frecuencia de los aportes realizados en los diferentes espacios en los cuales se ha discutido el nuevo Plan de Desarrollo. Debido a que ya se ha expuesto lo concerniente a los conceptos emergentes del ejercicio de participación, se hará mención de los resultados del análisis sin profundizar en las relaciones alrededor de los temas.

Sobre la visión de la Universidad y a julio de 2016 se han registrado 136 menciones y 304 propuestas, realizadas en 42 actividades (Entrevistas/Talleres/DRP), contando con la participación de un total de 773 asistentes en los encuentros donde se mencionó o se realizó una propuesta sobre esta categoría. En este corpus de información, se identificaron 8 categorías y 6 subcategorías que constituyen, junto con las palabras registradas en los formatos de asistencia, un insumo para identificar tendencias de opinión en la comunidad universitaria sobre los temas asociados a la visión.

Tabla 1. Menciones y propuestas sobre la visión por categorías y subcategorías

Cód.	Categoría (subtemas)	Cód.	Subcategorías	Número de menciones	Número de propuestas	Palabras Visión
V1	Universidad pública			13	27	Universidad pública (11)
V2	Universidad equitativa	V2.1	Inclusión grupos vulnerables – Afrodescendientes	1	1	Equidad (11) Inclusión (10)

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

		V2.2	Inclusión grupos vulnerables – Capacidades diferentes	5	11	
		V2.3	Inclusión grupos vulnerables – Indígenas	1	0	
		V2.4	Cargos directivos mujeres	1	1	
		V2.5	Acceso mayor número de personas	1	10	
		V2.6	Diálogo intercultural	4	6	
V3	Universidad sostenible ambientalmente			4	4	Sostenibilidad (4)
V4	Pertinencia social			16	41	Pertinencia (10)
V5	Construcción de paz			7	8	

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

V6	Ejes misionales			83	147	Investigación (18) Formación (10) Articulación ejes misionales (9)
V7	Desarrollo del país			0	3	Desarrollo (14)
				136	304	

Fuente: Matriz de análisis de actores. Elaboración propia. Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026.

Al observar la tabla 1, se encuentra una preocupación de la comunidad universitaria por el tema de los ejes misionales, en su conjunto y en su particularidad, y en diferentes sentidos, como se muestra en apartados anteriores. Así, el desbalance generado por el proyecto de Universidad de investigación invita a buscar el equilibrio entre los ejes, sin desechar los logros alcanzados en el campo de la investigación. Y en particular, la docencia y la extensión requieren de estímulos y mejoras sustanciales en busca de la excelencia.

Por otra parte, el carácter público de la Universidad es valorado como una condición fundamental para su misión de responsabilidad social y constituye la esencia de su carácter como “patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional” (Universidad de Antioquia, Estatuto General, 1994, p. 1).

Y como un asunto transversal a los ejes misionales, la pertinencia social emerge como factor que valida la excelencia del desempeño universitario y la posibilidad de incidir en la transformación socioeconómica del país, lo cual se relaciona con el tema del desarrollo a diferentes escalas.



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Así mismo, el tema de la equidad y la inclusión se constituyen en un fuerte llamado desde los actores universitarios, en dirección a generar más oportunidades para grupos poblacionales vulnerables, para establecer relaciones de género transversales y para garantizar el acceso a los derechos en igualdad de condiciones.

También se observa en la tabla síntesis cómo el tema de sostenibilidad ha sido objeto de atención, de manera que tanto su dimensión financiera como ambiental permitan mantener las condiciones para el funcionamiento de la Universidad y para aportar a conservar y mejorar las condiciones del medio ambiente en el interior de la institución, y en la sociedad por medio de la acción de sus ejes misionales.

Por otro lado, el tema de la construcción de paz se perfila como un asunto de singular importancia, que exige una apuesta clara de la Universidad para aportar a la construcción de capacidades locales, la pedagogía para la paz, la gestión para el desarrollo rural, y la superación del conflicto en términos de generar investigación y extensión para respaldar las iniciativas estatales.

Y alterno a la investigación, aparece en el escenario el tema de la innovación como requerimiento del mundo actual, lo que implicará cambios significativos en la mentalidad de los investigadores y en la forma como se concibe la sociedad. En complemento, será necesario fomentar las discusiones sobre la publicación, el reconocimiento de productos alternos y el impacto de la investigación en el desarrollo regional y nacional, entre otros temas clave.

Para la nueva visión, será importante pensar en la articulación interna de la Universidad, de manera que se generen sinergias que permitan el mejor desempeño en los ejes misionales y transversales. Esto, en el contexto de un sistema de educación superior desarticulado que requiere generar vínculos desde adentro para proyectar buenas prácticas en su relación con las demás piezas del sistema:

Una de las conclusiones del diagnóstico obtenido como fruto del Diálogo es que Colombia cuenta con un sistema de educación superior que, aunque consolidado

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

estructural, normativa y organizativamente, se haya desarticulado y demanda importantes ajustes que permitan aumentar el acceso de todos los jóvenes que estén en condiciones de hacerlo, en todas las regiones; que dicha educación debe ser inclusiva, participativa, pertinente, integrada con otros sectores sociales, debidamente sostenible, consciente de su responsabilidad directa con lo social, y con estándares de calidad en todo el territorio nacional (CESU, 2014, p. 24).

Teniendo en cuenta la visión actual, las palabras calidad, desarrollo, excelencia e investigación continúan estando en el panorama prospectivo de la Universidad. Sin embargo, otras como articulación, equidad, incluyente, innovación, pertinencia, integración, conocimiento y pública surgen reiteradamente para aportar en el proceso de construcción de la Universidad que se concibe para los diez años venideros. Además, otras palabras surgen de la participación de la comunidad universitaria al consignarlas en las listas de asistencia, de acuerdo con la tabla 2. Así, calidad (concepto paralelo al de excelencia pero con diferentes implicaciones), participación, proyección, liderazgo, autorregulación, desarrollo humano y responsabilidad social son reiterativas alrededor de los elementos que deberían formar parte de la visión de la Universidad de Antioquia.

Tabla 2. Palabras que aportan a la visión del Plan de Desarrollo de acuerdo con su frecuencia, consignadas en formatos de asistencia

Palabra o lema	Número de menciones
Calidad	18
Investigación	16
Equidad	12
Desarrollo	9

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Pertinencia	9
Pública	8
Participación	8
Articulación	7
Innovación	7
Incluyente	7
Integración	6
Proyección	5
Liderazgo	4
Autorregulación	4
Planeación	4
Inclusión	4
Compromiso	3
Transformación	3
Sostenibilidad	3
Estabilidad	3
Humanismo	3
Patrimonio	3
Futuro	3

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Conocimiento	2
Construcción	2
Desarrollo humano	2
Extensión	2
Formación	3
Interacción	2
Interdisciplinaria	2
Integridad	2
Integradora	2
Metas	2
Transformación social	2
Vigencia	2
Visión	2
Docencia	2
Responsabilidad	2
Oportunidad	2
Audacia	2
Responsabilidad social	2
Estabilidad	2

Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Estrategias	2
Paz	2
Territorio	2

Fuente: Elaboración propia. Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026. En función del análisis se presentan las palabras con al menos una reiteración.

Finalmente, de acuerdo con lo expuesto hasta aquí, y con base en el análisis de todo el mapa de información, se puede indicar que la visión de la Universidad iría encaminada hacia una narrativa que implica:

Una Universidad pública y democrática, gestora del conocimiento y de las culturas como su esencia y razón de ser, fortalecida en el desarrollo, la articulación y el equilibrio de sus tres ejes misionales: investigación, docencia y extensión; autónoma, excelente en su desempeño y pertinente en su tarea de la formación integral (humanista, 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 propias, 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 sostenibilidad ambiental; innovadora en el mejoramiento de sus procesos y en la producción y aplicación del conocimiento; y responsable, eficiente y eficaz para garantizar las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales.



Referencias bibliográficas

- Altbach, P. (2009). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. En Global University Network for Innovation (GUNI). *La educación superior en tiempos de cambio: nuevas dinámicas para la responsabilidad social. Síntesis de los informes GUNI: La Educación Superior en el Mundo* (pp. 31-36). Madrid: Mundi-Prensa. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/9540/ESM_Sin_09.pdf;jsessionid=C0303E633D32190142F1085A9C30687F?sequence=6.
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz*. Bogotá: Multi-Impresos. Recuperado de http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (por adoptar en septiembre de 2015 en la Asamblea General de la ONU). Agenda de Desarrollo Post 2015 de la Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/05%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20para%20la%20web.pdf>.
- Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184(732), 609-618.
- Garzón, CA. (2014). Dilemas y bifurcaciones a propósito del “Acuerdo por lo superior” CESU 2014. En Miñana, C. y Bernal, E. (Eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (vol. 1, pp. 103-125). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B0j8nnWUGODGTGRIWDMzR0t0cIE/view>.



Garzón, CA., Miñana, C. y Bernal, E. (2014). Proyecto Visión 2034: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 2034. En Miñana, C. y Bernal, E. (Eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (vol. 1, pp. 15-29). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B0j8nnWUGODGTGRIWDMzR0t0clE/view>.

Gómez de Mantilla, LT. (2015). De tiempos pasados, de tiempos futuros. La extensión universitaria en 1994 y en el 2034. En Miñana, C. y Bernal, E. (Eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (vol. 3, pp. 113-138). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/0B_kQaNaFrswWNUJNaGpwVFh4UFpLMExwNnlhZzZCdEZRSnZ3/view.

Jadad, A., Jaramillo, H., Radovic, L. y Salmi, J. (2014). *Evaluación externa del Sistema Universitario de Investigación (sui) de la Universidad de Antioquia*. Medellín.

López, F. (2014). La Universidad Nacional de Colombia: visión prospectiva al año 2034. En Miñana, C. y Bernal, E. (Eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (vol. 2., pp. 19-50). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B0j8nnWUGODGN0h3RnBiUzg5OTA/view>.

Lozano, JO. (2014). Tendencias alternativas en las universidades latinoamericanas y su influencia en la Universidad Nacional de Colombia. En Miñana, C. y Bernal, E. (Eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (vol. 1,



- pp. 33-50). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B0j8nnWUGODGTGRIWDMzR0t0clE/view>.
- Neubauer, D. y Ordoñez, V. (2009). El nuevo rol de la educación superior en un mundo globalizado. En Global University Network for Innovation (GUNI). *La educación superior en tiempos de cambio: nuevas dinámicas para la responsabilidad social. Síntesis de los informes GUNI: La Educación Superior en el Mundo* (pp. 37-38). Madrid: Mundi-Prensa. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/9540/ESM_Sin_09.pdf;jsessionid=C0303E633D32190142F1085A9C30687F?sequence=6.
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Grupo Tragsa para la versión en español.
- Rodríguez, ML. (2011). ¿Calidad o excelencia universitaria? Recuperado de <https://observatoriodelaeducacion.files.wordpress.com/2012/08/calidad-o-excelencia-universitaria.pdf>.
- Universidad de Antioquia. (1994). *Estatuto General [Acuerdo Superior 1 de 1994]*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Rectoría y Oficina de Planeación. (2007). *Plan de Desarrollo 2006-2016. Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Extensión. (2007). *Plan de Cultura 2006-2016. La cultura: fundamento de una universidad pertinente*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia, Comisión Especial de Reestructuración. (1986). *Diagnóstico y Recomendaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.



Apuestas y visiones sobre el futuro - Narrativas de visión V1

Vega, M. A. (2012). Aspectos y avances en ciencia, tecnología e innovación. *Polis [en línea]*, 11(33), 1-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30525012025>.