

# **Rectoría**

**Universidad de Antioquia**  
**Ramón Javier Mesa Callejas**  
**2024-2027**

**Por un proyecto**  
**colectivo y**  
**sostenible**

**Por un proyecto colectivo y sostenible**  
**Rectoría Universidad de Antioquia**

**2024-2027**

Equipo liderado por Ramón Javier Mesa Callejas<sup>1</sup>  
Profesor Titular Facultad de Ciencias Económicas

La Universidad de Antioquia representa el proyecto social y educativo más importante de la región antioqueña en los últimos 220 años. Su relevancia se demuestra, entre muchas cosas, en el papel que ha representado a lo largo de su historia, formando profesionales de pregrado y posgrado en los diferentes campos del conocimiento, contribuyendo al desarrollo de la investigación en todos sus ámbitos, participando activamente de los procesos de crecimiento y desarrollo económico y siendo actor protagónico del progreso social y político a nivel regional y nacional.

La capacidad autocrítica, reflexiva y deliberativa le ha permitido obtener las máximas distinciones de calidad que puedan ser otorgadas en el país por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) desde que se establecieron los procesos de autoevaluación y acreditación. Prueba de lo anterior, en septiembre de 2023 se recibe la tercera acreditación por parte del MEN, pero esta vez a nivel de multicampus por un periodo máximo de diez años, lo cual le otorga un sello de calidad adicional no sólo a la ciudadela universitaria de Medellín, sino también a todas las sedes y seccionales donde hace presencia la Universidad en todo el territorio antioqueño.

Este logro, como muchos otros que permanentemente recibe la institución a nivel nacional e internacional, se puede resumir en los procesos de acreditación de programas académicos, la renovación continúa de registros calificados, los premios de excelencia en investigación, la presencia de la Universidad en los territorios, entre otros. Estos han sido posibles gracias al talento humano de su comunidad universitaria liderada por profesores/as, estudiantes, directivas, personal administrativo y su amplio número de egresados/as.

El esfuerzo de esta valiosa comunidad ha permitido una Universidad en permanente evolución, dinámica, proactiva y pujante, pese a las dificultades de los entornos y de los ambientes volátiles y de incertidumbre que han caracterizado la economía global en los últimos años.

---

<sup>1</sup> Esta propuesta fue concebida y desarrollada por un grupo de universitarias y universitarios con experiencia docente, investigativa y administrativa en diferentes instancias de la Universidad de Antioquia, así como en otros sectores de la educación superior. Esta metodología es coherente con el principio de liderazgo colectivo que soporta esta postulación.

Esta propuesta presenta las bases de una mirada de Universidad que continúa el legado de todo lo positivo logrado por la institución en materia de calidad, cobertura y equidad. No obstante, avanza en este propósito enfatizando en la excelencia, la transformación, la diversidad y la sostenibilidad financiera como elementos que hoy son determinantes en la estructura institucional y que requieren toda la atención.

Para este diseño, urge que la Universidad cuente con un equipo, una estructura y unos objetivos de liderazgo institucional renovado, colectivo y estratégico en relación con los siguientes temas: la resignificación de Universidad pública en los proyectos de región y de nación, democracia, gobierno y participación; el diálogo para la transformación de los conflictos y tensiones universitarias; la promoción de la paz, y la calidad y pertinencia del quehacer universitario. Esta propuesta busca recuperar el liderazgo colectivo para el bien común como la esencia fundamental que potencia los saberes y los valores agregados de las y los actores universitarios, en especial, de profesoras/es y estudiantes que representan la base principal del quehacer misional, en beneficio del interés general y no particular.

El liderazgo colectivo se entiende como el proceso donde la rectoría promueve y extiende sobre la comunidad todo el apoyo necesario para la mejora de la calidad y la sostenibilidad institucional, derivadas del ejercicio de la responsabilidad normativa establecida en el Estatuto General de la Universidad de Antioquia. Esto implica la recuperación del rol activo de los diferentes órganos rectores universitarios, asumiendo posturas reflexivas, críticas, propositivas e incluyentes en torno a los principales desafíos sociales, políticos y económicos de la región, del país y del mundo.

En este horizonte, es clave recobrar el liderazgo de nuestra Alma Mater y su papel deliberativo frente a las problemáticas universitarias y los principales desafíos que enfrenta el país. Esto contribuye a restablecer los lazos de confianza con el entorno y a generar acercamientos estratégicos con actores sociales claves a nivel del sector público y privado, lo cual es fundamental para seguir avanzando como uno de los proyectos educativos más importantes del país. De la misma manera, el liderazgo colectivo abre el camino para tener conversaciones difíciles en la institución con respeto sobre temas que, además de erosionar la convivencia entre las y los universitarios, limitan las posibilidades de funcionamiento de la Institución. Temas y problemas de ocupación del espacio físico, el consumo de sustancias psicoactivas, las violencias basadas en género, el comercio informal de bienes y la financiación, entre otros. Estas situaciones exigen soluciones que integren el saber y el conocimiento de todos los estamentos universitarios, así como concertación, asistencia y pedagogía.

Esta propuesta presenta tres dimensiones institucionales: lo público y lo social del quehacer universitario; la sostenibilidad financiera del quehacer universitario; y, la función del quehacer universitario. En estas dimensiones de la vida universitaria se contemplan los ejes misionales y los aspectos claves de su funcionamiento, así como su naturaleza pública, su pertinencia y su proyección. De cada una de estas dimensiones se identifican temas estratégicos, en torno a los cuales se posibilita una ruta de acción en el corto y mediano plazo a partir de la sostenibilidad y liderazgo colectivo universitario para el desarrollo social de la región y del país



## 1. Lineamientos y políticas de desarrollo

Esta propuesta recoge algunos elementos estratégicos que están contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”. Incorpora también asuntos que presentes en el Programa de gobierno departamental 2024-2027 “Por Antioquia firme” y el Programa de gobierno municipal 2024-2027 “Medellín, Creemos en Vos”. Igualmente, acoge el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2017-2027 y recoge asuntos de la Agenda 2030 de la ONU para el desarrollo sostenible. Este marco de referencia para formular una ruta para la proyección de la Universidad direcciona los esfuerzos del quehacer universitario hacia la articulación y corresponsabilidad con las y los actores del contexto regional, nacional e internacional, para promover soluciones creativas y sostenibles a los problemas más apremiantes de la Institución y así garantizar el cumplimiento de la misión de la educación pública.

Nuestro compromiso con la formación de estudiantes de pregrado y posgrado, el desarrollo del conocimiento a través de los grupos de investigación y la extensión solidaria en las comunidades representa la ruta articuladora para encontrar en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal unas líneas estratégicas con las cuales nuestra propuesta de Universidad coincide con los intereses por una sociedad mejor. Así que no hablamos aquí de una simple articulación obligatoria como se sugiere desde los procesos de planeación, sino de la identidad fundamental de una propuesta universitaria que quiere contribuir desde sus ejes misionales, con la posibilidad de transformar y repensar el desarrollo de las regiones.

## 2. Enfoques

### *a. Participativo*

Con este enfoque, la Universidad se suma a los propósitos globales de afianzamiento de la democracia en todos sus ámbitos de actuación, fortalece los principios y valores de la excelencia, la ética de lo público, el bien común y la corresponsabilidad. Se asume que la democracia se dinamiza con la pluralidad, la diversidad y el conflicto. Se concentra en crear y fortalecer las condiciones y las instancias para la participación en el debate y en el fortalecimiento y cualificación de los procesos de toma de decisiones. Exige la formación política y ciudadana de la comunidad universitaria para involucrarse activamente y cultivar la corresponsabilidad. Apela al sentido de pertenencia, en tanto la participación debe posibilitar la identificación de las y los integrantes de la comunidad universitaria con el proyecto colectivo de Universidad. A partir de

este enfoque, la Universidad propiciará y permitirá la emergencia y puesta en común de puntos de vista divergentes y en conflicto en el espacio público, reconociendo y valorando la pluralidad. El enfoque participativo de la administración de la Universidad reconoce múltiples escalas en las que la comunidad universitaria participa en los asuntos estratégicos y acoge creativamente las formas que toma la participación, así como su articulación con aquellas que se han hecho tradicionales y que forman parte de su vida política cotidiana. Asimismo, la Universidad hace explícita su responsabilidad con el reto de la construcción de paz. De igual manera, asume la resolución no violenta de los conflictos mediante la participación en procesos de mediación en instancias de toma de decisiones y en los grandes debates en el espacio público, así como en la expresión de la equidad cuando valora y reconoce la heterogeneidad de cosmovisiones de los actores universitarios.

### *b. Diferencial*

El enfoque diferencial se sustenta en el reconocimiento de la diversidad de la comunidad universitaria y enfatiza en la voz de la heterogeneidad universitaria hacia la pluriversalidad. Con este enfoque, las políticas universitarias velarán por el reconocimiento, la protección y promoción de la diversidad cultural —o más bien ontológica, si se trata de múltiples realidades y no de una sola— y epistémica, favoreciendo diálogos interculturales dentro de la Universidad. De esta manera, la Universidad acatará la normatividad internacional, nacional y regional en torno a la educación inclusiva. Por otro lado, la Universidad asume una perspectiva de género como parte integral de su quehacer, entendiendo que las condiciones de exclusión operan de manera diferenciada para hombres y mujeres. Asume también una comprensión amplia de la orientación sexual y la identidad de género, que supera las lecturas universales dicotómicas tradicionales y especialmente las inequidades existentes eliminando la violencia de género.

La Universidad es un espacio educativo privilegiado, en el cual diferentes agentes sociales son partícipes y responsables en la construcción de sus proyectos académicos, laborales y vitales, en relación con la apropiación de conocimientos y experiencias transformadoras de su formación integral. En esta relación resulta fundamental reconocer, promover y proteger la diversidad de sus trayectorias de vida y la necesidad de acompañamientos especiales, desde una perspectiva de derechos y deberes, para que la experiencia universitaria sea significativa y satisfactoria. A través de este enfoque, esta propuesta de administración de la Universidad de Antioquia pública y humanista se compromete con su diversidad y establece garantías y reconocimientos a partir de políticas articuladas que asuman cuatro ejes de actuación: el acceso,

las epistemologías, la convivencia y las propuestas de enseñanza-aprendizaje y acompañamiento.

### *c. Territorial*

El enfoque territorial entiende la relación entre la Universidad y los territorios en doble vía. Esto quiere decir que, sin sacrificar su singularidad, la Universidad construye la pertinencia de su actuación de forma cosmopolítica; teniendo en cuenta la particularidad de los lugares, los territorios y las redes de las que hace parte, propone acciones concretas para mejorar las condiciones específicas de los territorios, a la vez que incorpora las oportunidades que cada territorio le ofrece. Esta relación bidireccional situará la misión universitaria en diálogo con las necesidades y propuestas de la sociedad, conformando una trama tejida de conocimientos, acciones, prácticas y proyectos en diferentes escalas. En síntesis, el enfoque articula elementos innovadores en la relación con las regiones y los demás espacios de acción de la Universidad. Su primer rasgo invita a revisar una histórica y “natural” manera de hacer y concebir las prácticas universitarias en los procesos de producción del conocimiento científico y abre la vía territorios-Universidad-territorios para que fluyan la diversidad de epistemologías, el diálogo de saberes y la interculturalidad, de tal manera que se produzcan nuevos cosmopolitismos y sentidos de lugar. Abrir esta vía constituye una forma renovada de pensar la Universidad en su relación con los lugares, los territorios y las redes.

La segunda característica de este enfoque expresa y enseña que los lugares, territorios y redes no son escenarios ni contenedores donde la Universidad se inserta, actúa o transforma, sino que son producciones geohistóricas de las que forma parte la Universidad. La tercera característica de este enfoque es la incorporación explícita del valor de lo espacial en los procesos de generación, divulgación y apropiación de los conocimientos y en las propuestas académicas (Piazzini S., 2014). El cuarto rasgo del enfoque reconoce que la Universidad es parte activa de las dinámicas territoriales del país y de sus relaciones con el mundo y en consecuencia debe actuar con responsabilidad apostando por la generación de conocimiento pertinente para resolver problemáticas y necesidades “propias” de los ámbitos locales y regionales. Asimismo, debe generar conocimiento según parámetros de excelencia conformados a partir del reconocimiento de diversas epistemologías y saberes. Esto contribuirá a cerrar la brecha de inequidad geográfica, a solucionar problemas del hábitat y del territorio, a valorar, preservar y salvaguardar el patrimonio intelectual y cultural, la biodiversidad y a la construcción de paz.



### 3. Dimensiones

a. *Lo público y lo social del quehacer universitario:* esta dimensión engloba los aspectos propios del carácter y espíritu público de la Universidad y de la función social que se deriva de esta, como elementos transversales para la proyección del ejercicio institucional en todas sus áreas. A continuación se desarrollan los componentes estratégicos:

#### 1) Universidad de Antioquia en los proyectos de región y de nación

La Universidad pública en general, y por supuesto la Universidad de Antioquia en particular, no dialoga con la intensidad y frecuencia necesarias sobre las grandes problemáticas de la región y del país. Para poder asumir los principales retos y desafíos que demanda el conjunto de la sociedad antioqueña y colombiana, nuestra Alma Mater ha de vincular de manera preponderante los principales problemas, los retos y desafíos de los territorios y la nación como parte de las tareas a desarrollar desde sus ejes sustantivos, dadas sus responsabilidades éticas, políticas y sociales que le demandan su condición de institución de carácter social y pública.

Así pues, tanto en la docencia como en la extensión e investigación los asuntos ineludibles a la democracia y la justicia, la cohesión desde lo social, el transporte y la movilidad, el bilingüismo, la paz, la transición energética, el desarrollo rural, la descentralización fiscal, la justicia alimentaria, la industrialización, la superación de la pobreza, entre otros temas que hacen parte de las agendas gubernamentales a nivel local y nacional, son contextos de conexión del carácter público de la Universidad con el conjunto de las y los actores sociales que demanda una institución para contribuir de manera significativa con la solución de las problemáticas reales y concretas de los territorios.

Así que pondremos al servicio de la sociedad antioqueña y colombiana, en diálogo permanente y directo con ella, lo que sabemos hacer las y los universitarios: poner toda nuestra capacidad académica, intelectual, teórica, metodológica, pedagógica como el principal activo del rol que juega la Universidad pública en el quehacer social, económico y político de las comunidades.

#### 2) Democracia, gobierno y participación universitaria

La vigencia y el desarrollo de este bicentenario proyecto científico y cultural están determinados por la consolidación de los valores democráticos que han representado el ejercicio de la subjetividad política de las y los universitarios. Las prácticas del ser y del hacer político de la comunidad universitaria encarnan el propio carácter político de la institución. El lugar que la institución ha ocupado



en la vida política y pública del país y de la región ha estado y está ligado a la vitalidad de la democracia que, en todas sus formas, le dan vida a la dimensión política de la comunidad universitaria.

La Universidad de Antioquia ha expresado su carácter democrático a través de múltiples y plurales formas de asociación de sus diversas comunidades, de la participación —a través de ellas— en la vida universitaria y en su debate público de lo político y lo académico, de una vocación y disposición permanente a la deliberación como la mejor vía para la construcción de consensos sobre los temas instituciones y también los temas del país y la región y con la construcción y adopción de agendas reivindicativas que han ligado a la institución con los debates sobre las necesidades más apremiantes de la nación y de la región antioqueña, entre otras.

Hoy en día se hace necesario ofrecerle a la democracia universitaria las condiciones materiales y simbólicas para discutir sobre el papel de la Universidad de Antioquia en la vida política de la región y del país como un compromiso de su profundo espíritu público. Este reto requiere de un liderazgo universitario colectivo y plural que determine las formas de poner a disposición de las necesidades del país y de la región todo su potencial científico y cultural. Ello implica que la dirección de la Universidad, desde sus distintas instancias de gobierno universitario, participe activa y propositivamente en las diferentes instancias y espacios de deliberación que ofrece el régimen democrático universitario. Sin embargo, de forma simultánea también se hace prioritario, proveer a la Universidad las capacidades de incidencia y pertinencia social que consoliden la democracia universitaria a través de debates que conduzcan a resignificar, imaginar y crear las formas de la organización, participación y representación que se ajusten a las necesidades del tiempo que hoy vive la Universidad de Antioquia.

La dirección de la Universidad, como expresión de su talante político, debe estar dispuesta y comprometida con los debates que requieren la actualización y revitalización de las formas democráticas de la vida universitaria. En la práctica, esto implica la conformación de un equipo directivo comprometido con el valor real ético y político de la democracia universitaria, un equipo decidido a promover y participar de los espacios que permitan redefinir el lugar que ocupa la Universidad en la sociedad.

La vitalidad de la democracia universitaria está relacionada directa y proporcionalmente con la capacidad (derivada de la coherencia política y ética de la propia vida política de la Universidad) de incidir y participar en la vida democrática —con todos los debates que ello implica— de la región y de la nación. Por lo tanto, su fortalecimiento y transformación, en la perspectiva de la consolidación de una vida democrática universitaria que esté al nivel que el

contexto y la historia imponen, garantizan la vigencia de la pertinencia social del proyecto político, científico y cultural que encarna la Universidad de Antioquia.

Hoy la vida política universitaria ha visto menguadas su fuerza y vitalidad y ello tiene implicaciones en la calidad y solidez de la democracia universitaria y, por supuesto, tiene efectos en la vigencia del proyecto universitario para el propio proyecto de la región y de la nación. En el imaginario colectivo de la sociedad antioqueña y colombiana va siendo más difuso el papel que la Universidad está en la capacidad y en la obligación ética y política de cumplir. Solo algunas expresiones de este fenómeno son la despolitización de los cada vez más reducidos espacios de deliberación –como una de las expresiones de la democracia y la dimensión política de la comunidad universitaria– en relación con los debates más importantes de la vida pública del país y de la región; la reducción de la capacidad institucional de incidir e impactar en la política pública de los temas prioritarios del debate público en todas las escalas territoriales; la invisibilización de las y los grandes pensadores e intelectuales de la comunidad que están en la capacidad de orientar y guiar las discusiones de los debates públicos que ocupan actualmente la política del país y el departamento. Así, las formas como se expresa y despliega la democracia universitaria le otorgan el lugar a la Universidad en el contexto y la sociedad a la que se debe.

### 3) El diálogo para la transformación de los conflictos y tensiones universitarias

La Universidad y la vida universitaria reproducen fenómenos y dinámicas propias de la realidad colombiana. Las prácticas y realidades más cotidianas de la Institución no están exentas de presentar y representar las problemáticas de la sociedad en cual está inserta –en tanto componente constitutivo de esta–, que se expresan en tensiones, conflictos y fenómenos que, muchas veces, ponen en crisis la materialización de la misión universitaria, en la medida que el ser y quehacer universitario representan valores que se anteponen a dichas prácticas. El sentido racional, crítico, humanista y civilista, que en su conjunto ha representado el rasgo característico y distintivo, tanto de la institución como de las y los universitarios que en muchas formas la representan, no se ve reflejado en algunas formas y prácticas que se reproducen y naturalizan en la vida universitaria y en las tensiones y conflictos que dichos fenómenos inducen.

Algunos de estos fenómenos y dinámicas son las distintas expresiones y formas de violencia política, las violencias basadas en género, los conflictos asociados a las reivindicaciones identitarias, los usos ilegales e irregulares del campus universitario (por ejemplo las ventas o el expendio y consumo de licor y sustancias psicoactivas); dichos fenómenos se han venido prolongando, degradando y naturalizando en la vida universitaria, sin embargo no se ha promovido una amplia la discusión universitaria que lleve a acuerdos colectivos.

Esta imposibilidad de resolución participativa, ha ido creando en el imaginario de la comunidad universitaria y de la sociedad, que las formas como estos fenómenos se expresan (violencia simbólica o física, tensiones entre colectivos, cierres del campus, etc.), son propias y naturales de la vida universitaria. Es necesario insistir en que las expresiones prácticas y simbólicas de estos fenómenos y dinámicas son, por definición, contrarias a los valores y principios institucionales y, que minan la legitimidad y la vigencia ética, política y científica del proyecto universitario.

Dichas implicaciones simbólicas y materiales deben constituir una preocupación legítima de la comunidad universitaria, que abogue por el abordaje y la solución que mejor represente su esencia y espíritu, como proyecto universitario. Si bien la Universidad no está exenta de ser impactada por estos fenómenos, ni es inmune cultural y socialmente a reproducir como parte de sus prácticas y realidades más cotidianas, las dinámicas propias de la sociedad en la que está inserta, se espera de su naturaleza emanen diferentes formas de entender y abordar estas situaciones, ya que en términos prácticos las formas como dichos fenómenos y dinámicas se expresan en la vida universitaria tienen implicaciones negativas en la integridad y la salud de las personas, los bienes y el patrimonio público de la Universidad y la seguridad individual y colectiva en sus campus.

En este contexto urge un liderazgo institucional que esté en la capacidad y disposición de promover y afianzar los mecanismos para la discusión pública, participativa y plural respecto del pasado, presente y futuro de estos fenómenos, como parte de la vida universitaria. Esto requiere, por las propias complejidades de cada uno de los fenómenos, que la alta dirección de la Universidad esté dispuesta, no solo a liderar dichos espacios, sino a reconocer sus responsabilidades y limitaciones, así como a escuchar los intereses y necesidades de las y los actores involucrados y de la comunidad universitaria que se ve afectada o no, por dichas dinámicas, en la perspectiva de construir soluciones, de mediano y largo plazo originales e innovadoras. Aquí se ratifica el compromiso por todo el diálogo universitario que sea necesario hasta encontrar las soluciones más pertinentes, de la forma más participativa.

Es un imperativo ético y político de la comunidad universitaria disponerse a resolver sus conflictos pacíficamente y transformarlos positivamente, convirtiéndolos en la base de pactos y acuerdos en los que las y los universitarios vean reflejados sus necesidades e intereses y por medio de los cuales se proteja, fortalezca y proyecte el gran sueño universitario que representa para todas y todos la Universidad de Antioquia. La dirección de la Universidad no puede ser indiferente o inferior a este reto.

#### 4) La paz como proyecto de región y de nación

El Artículo 22 de la Constitución Nacional de Colombia señala que la paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento. Aún así, el Estado no ha logrado que este derecho sea efectivamente gozado por amplios sectores de la sociedad colombiana. Esto demanda la responsabilidad del Estado y de la institucionalidad en general de centrar sus esfuerzos en la garantía del derecho a la paz, pues es un asunto trascendental para la dignificación de la existencia de las mayorías y para el desarrollo del país. En esa dirección, la Universidad pública en general y la Universidad de Antioquia en particular ha de seguir manteniendo su decisión institucional y política de trabajar por la construcción de la paz en el departamento y el país, como parte de sus compromisos éticos, políticos y sociales que le asisten en tanto institución de carácter público y social. Por esto, en nuestra propuesta de Universidad y en correspondencia con las apuestas de región y de país, la construcción de la paz y la dignificación de la existencia humana serán elementos centrales; esto implica que nuestra labor educativa, investigativa, cultural y formativa de hoy y del futuro pasa por formar sujetos de y para la paz: formar en ciudadanías signadas por una cultura de paz para transformación de los territorios debe ser un imperativo categórico de la Universidad de Antioquia.

Por tanto, darle un lugar preeminente a la construcción de paz implica entonces hacer nuestras propias transformaciones como comunidad universitaria para la consolidación de nuestra propia convivencia no violenta, que nos legitima a su vez, para poner todo nuestro acumulado cultural, teórico y metodológico al servicio de diversas comunidades con las que podremos conjuntamente adelantar procesos en la consolidación de una cultura de paz, de una cultura de la no violencia y en esencia un proyecto de región y de país con las condiciones necesarias para la paz.

La Universidad para desarrollar toda su apuesta en relación con la paz, cuenta, desde el año 2019, con la Unidad Especial de Paz (UEP); este es el mecanismo institucional que ha resultado definitivo para una vinculación decidida de la Institución en la construcción de la paz en escenarios sociales y comunitarios, académicos, institucionales, políticos, culturales, incluso en procesos de negociación política o vinculados a los escenarios socio jurídicos en donde están los grandes debates nacionales y regionales sobre la paz. Esta propuesta de liderazgo colectivo de la Universidad de Antioquia fortalecerá esta apuesta institucional en lo que se requiera. Esto ha de implicar también la definición y puesta en marcha de principios pedagógicos, éticos y políticos, de manera tal que la Universidad tenga su sello particular de trabajo en temas de paz con la sociedad en general; hablamos principalmente de firmantes de paz, ojalá de nuevas y nuevos firmantes que se deriven de las apuestas del gobierno local y

nacional en los diálogos y conversaciones con otros grupos armados, población víctima rural y urbana, jóvenes, niños, niñas y adolescentes etc. De igual manera ese trabajo estará determinado por los enfoques de género y diferencial, participativo, de derechos, desde la perspectiva territorial, desde la formación para la transformación, desde el diálogo de saberes.

De esta forma, contribuimos significativamente en la construcción de la paz como un eje esencial para la convivencia en los territorios, como un proyecto cultural y social que dignifique la existencia humana en armonía con las demás formas de vida planetaria y profundice la democracia en el país.

### 5) Calidad y pertinencia del quehacer universitario

Para sustentar nuestra apuesta universitaria en torno a la calidad y la pertinencia es necesario apelar a referentes de distinto orden en el ámbito internacional y local; por ejemplo, el *Informe de la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación* de la UNESCO (2022), que traza un nuevo contrato social para la educación en donde se plantea reimaginar juntos nuestros futuros. Con este referente, asumimos la educación como un derecho humano fundamental y un derecho habilitador de otros, en la medida que es esencial para el logro de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nuestra apuesta es por unos aprendizajes inclusivos y equitativos, en la perspectiva del desarrollo pleno de la personalidad humana, trabajando en la construcción del entendimiento mutuo, la tolerancia, el respeto y la potenciación de las diferencias, la fraternidad y la paz cotidiana, los cuales representan los elementos característicos de una educación de calidad.

Hoy es absolutamente necesario, al hablar de educación y formación pertinente, promover el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la construcción de una cultura de paz y no violencia, la formación de la ciudadanía mundial y preparar al estamento estudiantil en la responsabilidad social, ética y política de vincularse estrechamente con las soluciones de las grandes demandas de la sociedad colombiana.

En esa dirección, pondremos nuestros esfuerzos como universidad pública desde los ejes misionales de la docencia, la investigación y la extensión, entendiendo que la calidad y la pertinencia es un proceso multifactorial, que solo es posible si desarrollamos simultánea e integralmente las dimensiones cognitiva, afectiva, social, ética y práctica del estudiantado de todos los niveles y de todas las áreas. Esto nos exige que funcionemos como sistema, que la Institución sea un todo en continuo análisis y reflexión de lo que somos como Universidad pública a fin de tomar las decisiones necesarias para mejorar y contribuir desde aquí a la equidad, compensando las desigualdades

económicas, culturales, sociales, políticas y formativas tan comunes en nuestra sociedad, para generar igualdad de oportunidades para todas y todos. En este contexto no podemos perder de vista los efectos que nos dejó la pandemia del Covid-19 en materia de ajustes y transformaciones en la educación a nivel de los ambientes de aprendizaje, las tecnologías disruptivas, las flexibilidades curriculares, las brechas digitales, entre otros asuntos importantes.

Sin duda, estos cambios han transformado todos los niveles de la educación, lo cual exige repensar los procesos enseñanza-aprendizaje no sólo desde el profesorado y el estudiantado, sino también, desde la perspectiva de los planes de estudio y las nuevas rutas de formación, caracterizados por las tecnologías digitales, las ciencias de datos, el cambio climático, los cambios demográficos, la inteligencia artificial, entre otros temas.

Hoy la sociedad demanda de la Universidad un papel transformador comprometido con las grandes preocupaciones de este tiempo. Es indudable que, en materia de educación superior, los retos son mayores, esto por el vínculo que representa la formación de estudiantes para un mundo más complejo, por el papel de las agendas de los grupos de investigación y por la dinámica de la extensión universitaria que puede aumentar su fuerza creativa e innovadora para conectar el conocimiento de las aulas con la sociedad civil.

En este sentido, la dimensión docente adquiere un rol protagónico importante por su trabajo como co-constructora de conocimiento y figura clave en la transformación educativa y social. De ahí que recuperar la figura docente representa una apuesta significativa de esta propuesta, no sólo desde lo que representa a nivel pedagógico, sino también desde su autonomía y libertad para la reflexión, la investigación y la co-creación de conocimiento. Esto nos lleva a establecer un diálogo profundo y respetuoso sobre las condiciones para la dignificación de su labor, en donde más allá de los reconocimientos, se consideren los aspectos de índole salarial en consonancia con las posibilidades financieras institucionales.

En resumen, esta propuesta de Universidad respecto a la calidad y la pertinencia se identifica con el derecho a la educación, en tanto nos parece que es una hoja de ruta para avanzar, precisamente, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto, el reconocimiento y la potenciación de las diferencias.



## 6) La innovación y la creatividad para ser en el presente y estar en el futuro

La Universidad de Antioquia es una institución que desde sus inicios ha sido protagonista del desarrollo científico tecnológico y de su vinculación con el entorno. Así, la Universidad responde a cada momento del tiempo, se adapta, se transforma, y evoluciona y se ha convertido en un claro ejemplo de innovación incremental que continuamente pone sus capacidades al servicio de la sociedad en busca de soluciones disruptivas.

La reflexión sobre el horizonte mediano de la Universidad de Antioquia, dadas las condiciones actuales en materia financiera que atraviesa la Institución y teniendo presente las condiciones del país y el departamento, pone de manifiesto la urgencia de construir una ruta estratégica e innovadora de estudiarse a sí misma mediante un proceso de inteligencia competitiva que le permita identificar factores claves y diferenciadores para responder a los tiempos actuales al lograr una mayor vinculación con el entorno y fortalecer su capital relacional.

La estrategia de innovación debe ser transversal a la Universidad en sus grandes procesos académicos y administrativos; debe proponer dentro de sus frentes de trabajo elementos fundamentales para la cultura de la innovación como la formación y el reconocimiento de las capacidades del talento humano, la ambidestreza de la organización, el fortalecimiento de su estructura reticular que dibuja su relación con el entorno, la consolidación de su capital relacional y la adaptación de nuevas tecnologías. En ese sentido, es necesario resaltar que el core del Alma Mater se concentra en su planta profesoral y el conocimiento acumulado que permiten a la Universidad ser líder en el ecosistema de CTel del país. A esta gran fuerza se une, en un segundo orden, el conjunto de sus capacidades instaladas (laboratorios, infraestructura tecnológica, planta física, entre otros logros).

Es perentorio trazar una ruta estratégica con un enfoque de innovación que fortalezca la institución en procura de asemejarse a una organización ambidiestra, de manera que en el mediano plazo la Universidad, sus órganos de dirección (Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Facultad, CODI, entre otros), y comités de decisión (Comités de Extensión, contratación, investigación, posgrados, planta física, entre otros) gocen de las herramientas suficientes para identificar oportunidades futuras, trazando el camino y el horizonte para un proyecto institucional que esté ampliamente reconocido por su comunidad y le garantice un rol protagónico en el presente y en los tiempos venideros a nivel nacional.



La realidad financiera a la que se enfrenta la Institución la convocan de carácter urgente a adoptar la innovación como línea estratégica de su estructura organizacional y como principio rector de su modelo de liderazgo y direccionamiento estratégico, con el objetivo de explorar, promocionar e implementar estrategias que le permitan mayor sustentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Por ende, la Universidad debe reconocer su estructura reticular identificando los actores claves y los escenarios nacionales y regionales en los cuales debe participar con propuestas de valor y opiniones de interés que le permitan fortalecer los enlaces de cooperación, ganando mayor relevancia en temas estratégicos de país como la construcción de paz, el desarrollo agroindustrial, la transformación energética o la cuarta revolución industrial.

En adelante la Universidad debe propender por un liderazgo institucional que potencie el capital relacional de la institución que promueva la consecución de nuevas fuentes de financiación con nuevas y nuevos actores de interés, de tal manera que la proyección de su sostenibilidad financiera producto del desfinanciamiento derivado de la Ley 30 de 1992 no siga dependiendo únicamente de la gestión de proyectos de extensión e investigación gestionados por el cuerpo docente, mayoritariamente dependientes de fuentes de financiación estatal.

Al unísono, la institución deberá promover dentro de sus estamentos, en especial profesoral y administrativo, la innovación como cultura del aprendizaje y la mejora continua, en busca de fortalecer y mejorar sus procesos administrativos internos. Es importante reiterar la importancia del ejercicio de inteligencia competitiva dentro de la ruta estratégica con enfoque de innovación, proponiendo retos que permitan entre muchas otras diversificar el portafolio de ingresos de la institución sin poner en riesgo su capital intelectual y el tesoro público bajo su custodia.

En sucinto, es necesario comprender que la Universidad debe convocar a la creatividad de su comunidad como fuente movilizadora de una cultura de la innovación que le amplíe la lectura sobre los retos actuales que enfrenta la institución, de tal manera que la Universidad de Antioquia pueda responder con solvencia a los tiempos en que se desenvuelve el país, el departamento y nuestra sociedad.

## 7) El fomento del arte y la cultura como motor de la creación y la transformación

Las universidades públicas colombianas tienen la inmensa responsabilidad de contribuir a las transformaciones que requiere el país. Es por esto que a través de la división de cultura y patrimonio la Universidad de Antioquia se deben brindar alternativas de solución a los desafíos regionales y nacionales, que contribuyan al desarrollo y al bienestar de la población, y a la vez que sea un centro generador de cultura, que impacte la comunidad universitaria y al conjunto de la sociedad.

Si bien a lo largo de la historia, la extensión cultural de la Universidad ha contribuido de manera significativa a sus apuestas misionales, aún se hace necesario implementar acciones más contundentes, articuladas sintonizadas con la riqueza cultural y patrimonial de nuestra Alma Mater bajo las actuales dinámicas territoriales. Esto permite que se proyecten oportunidades para que los miembros de la comunidad interna y externa puedan encontrar en la oferta universitaria elementos que contribuyan a su formación ciudadana integral, que motiven sus capacidades creadoras y al mismo tiempo que participen en los procesos de desarrollo cultural no sólo para el disfrute cualificado que propone la cultura, sino también, para convertirse en creadoras y creadores culturales que participen de manera activa en la transformación de la sociedad.

Tal como lo plantea el reciente Plan Departamental de Cultura de Antioquia 2023-2035, la Universidad de Antioquia está avocada a contribuir en su propósito superior de generar una ciudadanía cultural que alimente la esperanza de un futuro en paz, planteando la cultura como el centro de todo e implementando estrategias que brinden oportunidades para capitalizar nuestra gran riqueza cultural, expresar nuestra multiculturalidad y fortalecer los mecanismos para superar la segregación, las brechas sociales, y toda forma de discriminación. Bajo este panorama, la Universidad de Antioquia debe enfocar su riqueza cultural y patrimonial como un tronco común que posibilita una real articulación entre la cultura y todos aquellos aspectos que inciden en el desarrollo territorial.

De la mano de aspectos sociales, económicos y medioambientales, la práctica de la gestión cultural se puede concebir como un pilar transversal de la sostenibilidad: hacer visibles las luchas no únicamente bajo la perspectiva del consumo cultural, sino del acceso a los medios para su producción y difusión. Hoy la participación en el ecosistema cultural se convierte en un acto de empoderamiento y co-creación para reivindicar la apertura de la gestión hacia diversas comunidades y grupos.

## 8) Género, diversidad y pluralidad étnica y cultural

Referirnos a la Universidad de Antioquia, el proyecto educativo más importante de la región, como un taller de humanidad es recuperar el sentido pedagógico de una institución que hoy día requiere de manera urgente posicionarse como un espacio de valía para la sociedad. Este desafío permanente e inacabado implica la necesidad de procurar un proyecto justo socialmente, que conlleva a caminar el quehacer universitario de manera permanente y dialógica alrededor de escalas de justicia como el reconocimiento, la representación y la participación en la perspectiva de Fraser (2008), sin perder de vista el quién de la justicia. Para ello nuestra Alma Máter ha avanzado paso a paso en procesos de reconocimiento, y paulatinamente de redistribución, no sólo en documentos institucionales como el *Plan de Desarrollo 2027-2027* y el *Protocolo para la prevención, atención, investigación y sanción de la violencia basada en género y violencia sexual*, sino en programas como el de Permanencia Estudiantil y Bienestar Universitario entre otros. Y en las acciones y proyectos de internacionalización e interculturalidad. Empero, hoy el gran desafío es fortalecer la escala de justicia referida a la participación a la par que se mantienen los logros ya adquiridos.

Declarar que la Universidad de Antioquia es un taller de humanidad que insiste en la justicia social, la igualdad, la equidad, el respeto por la diferencia y la eliminación de todas las formas de violencia, es volver a los enfoques que se han propuesto y que requieren tomar vida, acción y palabra en el sentido pedagógico de la universidad y sus ejes misionales. Esto implica pensar que el progreso y consolidación del proyecto universitario y los procesos de justicia social, dignidad, equidad e igualdad, estarán interpelados y orientados de manera permanente por los enfoques de derechos humanos, género, interseccional, diferencial, e intercultural, ya declarados por la Universidad.

Esta perspectiva de la Universidad como taller de humanidad parte del reconocimiento de la condición humana de los sujetos y comunidades que la componen, buscando el ideal de que todas y todos cuenten con las posibilidades para enarbolar su espíritu, su saber y hacer. Ahora bien, en relación con el enfoque de género que la misma Universidad ha definido, la Alma Máter como taller de humanidad plantea que no está de espaldas a los retos y desafíos históricos que ha implicado la construcción social del género y, en tanto, las relaciones desiguales de poder que este ha generado. El desafío está vinculado con la posibilidad, si bien de garantizar la igualdad y la no discriminación, de promover activamente la redistribución y participación de recursos materiales y simbólicos para que mujeres, niñas y personas con diversidad sexual y de género desplieguen sus capacidades humanas en la Universidad.

En esa misma línea, el enfoque diferencial atraído en esta propuesta, va de la mano del enfoque de derechos, reafirma la necesidad de garantizar de manera real y efectiva el goce de la universidad y el despliegue de las capacidades humanas. Este enfoque le permite a la Universidad como taller de humanidad no sólo reconocer qué es, cómo se proyecta, sino pensarse de manera situada.

En este ejercicio de insistir como taller de humanidad, la interseccionalidad como enfoque en la definición universitaria, eleva cada vez más los retos y desafíos que como institución se tienen con un proyecto de país y región. Esto invita a la articulación de los enfoques planteados, a una mirada compleja, y no fragmentaria, de los sujetos y fenómenos universitarios, que expresan en su conjunto toda su diversidad, lo cual conlleva una importante participación y articulación de la comunidad universitaria en el proyecto educativo.

Finalmente, en relación con la interculturalidad crítica, enmarcada en las apuestas de la institución desde la perspectiva de Walsh (2010), que en sintonía con la posibilidad de una universidad como taller de humanidad pleno, implica preguntarse por las injusticias epistémicas y curriculares alrededor del conocimiento para proponer un ejercicio de diálogo, acuerdo y agencia que se pregunte por el porqué, el para qué, el dónde y el con quiénes del conocimiento que circula en la Universidad, a quién se debe y sobre todo su utilidad pragmática en el mundo social.

*b. La sostenibilidad financiera del quehacer universitario:* esta dimensión comprende los temas relacionados con la gestión administrativa y financiera de la Universidad, basada en la sostenibilidad, como estrategia institucional para la gestión, manejo e inversión de los recursos financieros de la institución.

La Universidad de Antioquia, pilar fundamental en la formación científica de la región y del país, se ha transformado y evolucionado, acorde a las necesidades de la sociedad y los nuevos requerimientos que surgen en el ámbito de la educación superior. Este esfuerzo por mantener a lo largo de su historia, la expansión permanente de sus servicios misionales, atender las solicitudes crecientes en cobertura en gran parte del departamento de Antioquia, especialmente en Medellín, responder progresivamente con los requerimientos de calidad, avanzar en temas de equidad e inclusión y contribuir activamente con el desarrollo de la investigación, han demandado un importante volumen de gasto e inversiones que han superado las posibilidades de financiación del Estado.

Las denominadas transferencias de la Nación a la Universidad, establecidas en los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 se han quedado cortas para cubrir adecuadamente las necesidades institucionales. Estas transferencias, en el

promedio del presupuesto de gastos de funcionamiento de la Universidad en la última década, han podido apalancar cerca del 44% de estos gastos. La consecución de los recursos faltantes para atender los servicios misionales ha demandado grandes esfuerzos financieros internos por parte de la administración de la Universidad y de sus dependencias académicas, los cuales han asumido históricamente el desfinanciamiento estatal. Pese a ello, ante la dinámica de expansión de la institución, el crecimiento de los ingresos en los últimos cinco años (no sólo por parte de la Nación, sino también con las rentas propias de la Universidad), luce insuficiente para responder por el mayor volumen de gasto. El resultado de esta situación es la preocupante disminución progresiva de la disponibilidad efectiva acumulada (entiéndase como el nivel de ahorro acumulado calculado como la diferencia entre ingresos y gastos), la cual se manifiesta en la menor capacidad de la Universidad para atender sus obligaciones de corto y mediano plazo. Es urgente, con el concurso de la comunidad, elevar la discusión sobre la sostenibilidad financiera como un eje fundamental de la gestión universitaria

Por lo anterior, nuestra institución requiere una nueva visión que involucre tomar conciencia sobre la sostenibilidad financiera como un eje fundamental de la vida universitaria. Hoy no se puede concebir el crecimiento misional a espaldas de las necesidades de financiación de la Institución. Si queremos seguir garantizando la calidad, la pertinencia, el impulso a la investigación, la presencia en el territorio, el bienestar entre otros asuntos prioritarios de nuestro quehacer misional, urge un liderazgo colectivo que nos permita un compromiso de responsabilidad de la comunidad universitaria en su conjunto, incluido el estamento egresado y la sociedad civil frente al desarrollo sostenible de la institución.

Basados en esta realidad, abordar este desafío universitario requiere entender esta problemática en dos frentes importantes que se complementan entre sí. De un lado, la urgencia de una nueva reforma al financiamiento de las universidades públicas en el país, y de otro lado, el manejo interno del apalancamiento con recursos propios.

Tres asuntos son importantes en este proceso. El primero de ellos es la necesidad de comprender el equilibrio financiero como condición para el crecimiento misional de la Universidad. El segundo tiene que ver con el apalancamiento interno y la solidaridad financiera para garantizar el funcionamiento institucional; finalmente, el tercer punto lo constituyen los proyectos estratégicos como alternativa de financiamiento.

## 1) Equilibrio financiero para el crecimiento

El prolongado desfinanciamiento derivado de los recaudos provenientes de la Nación ha tenido que ser cubierto con la gestión de recursos propios, los cuales han representado en la última década el 40% de los ingresos presupuestales. Los aportes del departamento de Antioquia (4% del presupuesto) y los recursos de estampilla e IVA (8%), han representado otras fuentes importantes de financiación de la Universidad.

La historia del desfinanciamiento desde 2010 a la fecha muestra un descalce financiero (gastos por encima de los recaudos de Ley) en la Universidad que alcanza cerca del 2,5%, el cual resulta de la brecha entre el mayor crecimiento de los gastos de funcionamiento frente a los aportes de Ley, calculados con base en la variación anual del IPC+ los recursos adicionales otorgados entre 2019 y 2023.

Si bien en los últimos cinco años, gracias a la financiación adicional otorgada por el Estado a la educación superior pública, la brecha de desfinanciamiento se ha venido reduciendo, el ritmo de crecimiento de los gastos en la Universidad sigue al alza. Esto es por el dinamismo y expansión de las actividades misionales relacionadas con nuevos programas de pregrado y posgrado, ampliación de la planta física, ampliación de la cobertura y de programas de bienestar, entre otros. Al cierre de 2023, el desfinanciamiento histórico acumulado de la Institución ascendía a cerca de 346.000 millones de pesos.

En este escenario, la realidad financiera actual exige de estrategias, políticas y acciones de todos los actores universitarios que contrarresten y eviten un incumplimiento futuro de las obligaciones, especialmente, las de índole salarial. Ninguna reforma financiera a la educación superior pública puede llenar la brecha histórica de desfinanciamiento, si no se profundiza y se debate sobre las posibilidades reales de crecimiento institucional, considerando las mismas fuentes de ingresos.

Esto exige repensar la expansión de la Universidad estableciendo prioridades misionales acordes a su capacidad real en materia de personal docente y administrativo, inversiones en logística e infraestructura y gastos generales. Esto implica, la necesidad de revisar cada uno de estos renglones considerando las apuestas de los planes de acción institucionales, la austeridad en gastos que no comprometan las funciones esenciales de la Universidad, la eficiencia y el impacto en los territorios, no sólo en materia de cobertura, sino también en la transformación social y económica de los mismos.

En suma, es prioritario entender que mantener el ritmo de crecimiento de la Universidad el cual se traduce en nuevos gastos de funcionamiento, debe estar acompañado de fuentes alternativas de ingresos que apalanquen estos gastos.

Desconocer esta realidad implica una presión adicional con efectos negativos sobre las finanzas universitarias.

En el marco del debate nacional por una nueva ley de educación superior, en materia financiera, un nuevo modelo de financiación a las universidades públicas debe incluir los principales aspectos que hoy en día están limitando el funcionamiento de las instituciones. A grosso modo, la actualización de la base presupuestal debe considerar además de la indexación sujeta a un índice de costos para la educación superior, la atención a la cobertura, la financiación del decreto 1279, la ampliación de plazas docentes y administrativas, el cierre de brechas entre las instituciones y cubrimiento del desfinanciamiento histórico.

Mediante esta nueva perspectiva de financiamiento y considerando las apuestas misionales acorde a la capacidad real de la Universidad, este nuevo esquema de actualizar la base presupuestal puede ir en la dirección de alcanzar el equilibrio financiero. En esta misma línea, el compromiso por la generación de nuevos ingresos por parte de todas las unidades administrativas, resulta determinante para la sostenibilidad de los servicios que se prestan allí.

## 2) Apalancamiento interno y solidaridad financiera

La necesidad de gestionar de manera adecuada la generación de recursos propios como fuente de apalancamiento del funcionamiento universitario resulta determinante en el manejo de las finanzas de la institución. Lograr un manejo adecuado y eficiente de estas rentas, (las cuales dependen de la gestión realizada por la Rectoría, las unidades académicas y algunas dependencias administrativas), requiere superar algunas de las dificultades que hoy limitan el quehacer de la gestión administrativa y financiera en la Universidad. Por ejemplo, la Universidad carece de planeación estratégica que guíe su plan de desarrollo decenal, el cual luce desarticulado con los planes de acción institucional de la rectoría y las unidades académicas y por supuesto, con la planeación de mediano y largo plazo. Esto responde a que los recursos de la Nación apenas cubren el 80% de la nómina permanente de la institución y a la inestabilidad en la generación de recursos propios que hace que los recursos generados por las unidades académicas se concentren en la operación de corto plazo de la institución. En los últimos años, la gestión de recursos propios ha marcado una alta dependencia de entes territoriales como el Departamento de Antioquia y el Municipio de Medellín; esta dependencia institucional está condicionada por políticas discrecionales en materia de contratación por parte de los secretarios de despacho.

En este sentido y en una perspectiva de relacionamiento con el medio, es importante unificar criterios, establecer procesos y definir rutas claras unificadas para la contratación con los entes territoriales, generando políticas



institucionales en pro del beneficio universitario en todos sus ámbitos. Lo anterior requiere profundizar en una nueva cultura universitaria para el funcionamiento de la Universidad que permita reducir las brechas entre unidades académicas y disminuya las inequidades en las contribuciones internas que realizan a la Universidad para fondos generales.

Basados en esto, esta propuesta propende por lograr mejoras en el proceso de gestión financiera interna de las unidades académicas y administrativas. Para ello, es necesario comenzar con el diseño de un nuevo esquema de contribuciones a fondos generales de todas las unidades que gestionan recursos de acuerdo a su capacidad de generación. Esto va permitir que la contribución facilite una distribución más ajustada de los costos de funcionamiento por dependencia que se apalancan con los fondos generales de la institución.

De otra parte, una preocupación reiterada de la mayoría de las unidades académicas es la utilización de los recursos del balance, conocidos como los saldos acumulados de los excedentes de proyectos y venta de bienes y servicios de las dependencias.

Para mejorar su utilización, ante las incertidumbres en lo financiero relacionadas con las dificultades de caja, se propone una alternativa que permita un uso más oportuno de estos recursos en atención a las prioridades de los planes de acción de las unidades académicas. En atención a esto, nuestra propuesta es la creación de un Modelo de Ejecución Presupuestal de Inversión en Fondos Especiales (MEPIFE), con una parte de los ingresos por facturación futura que pueda servir para financiar actividades misionales de las unidades en el corto plazo. Esto aplicaría en la medida que la unidad académica cubra sus costos de funcionamiento a partir de los fondos generales y especiales, posterior a ello, los recursos que superen el cierre de esta brecha, quedarían disponibles para su uso inmediato.

### 3) Proyectos estratégicos institucionales

El desarrollo del conocimiento en algunas áreas estratégicas que tienen presencia directa y permanente con el mundo empresarial o con instituciones prestadoras de servicios sociales ha permitido que la Universidad desarrolle a lo largo de su historia diferentes proyectos estratégicos en beneficio de las unidades académicas de las cuales son originarias. Estos han fomentado, además del desarrollo del conocimiento, la extensión solidaria, las agendas de los grupos de investigación y la generación de recursos propios, un vínculo más directo con diferentes organizaciones empresariales y sociales donde hacen presencia un volumen importante de la comunidad graduada.

Si bien los réditos de la mayoría de estos proyectos son de naturaleza académica y social, otros como la Fundación Universidad de Antioquia y la Corporación Interuniversitaria de Servicio (CIS) donde la Universidad participa como socia o preside su Consejo Directivo, han sido importantes para brindar apoyo logístico y financiero en el funcionamiento de la Universidad. En atención a esto, la Universidad cuenta con un potencial derivado de la riqueza de sus saberes que bien podrían ser una fuente de generación de recursos propios importantes para el funcionamiento general de la Institución, en la medida que se materialicen iniciativas empresariales que logren consolidarse.

Con el concurso de alianzas público-privadas, el apoyo gubernamental, los proyectos de regalías y otros esquemas de financiación de proyectos a nivel nacional o con recursos de la cooperación internacional, esta propuesta se compromete con la emisión de políticas que fomenten, faciliten y acompañen este tipo de iniciativas, que redunden en la generación de recursos para beneficio de la Institución y se constituyan en alternativa para la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Algunos ejemplos a seguir es el proyecto Central de Mezclas de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias (CIFAL), uno de los proyectos con mayor expectativa de crecimiento, el cual se encuentra en fase 3 y está inscrito dentro de los 20 proyectos aprobados por el CONPES en el marco de la política de reindustrialización del país que considera inversiones de más de 30 entidades del Gobierno Nacional por \$7,8 billones. En la apuesta por la industria de la salud donde se ubica el proyecto de Central de Mezclas, la inversión asciende a \$1,68 billones de pesos. Junto a la Universidad de Antioquia, el Ministerio de Salud, VECOL, el Instituto Nacional de Cancerología y el MINCIT y demás sectores, diseñarán, desarrollarán y pondrán en marcha las plantas de producción de vacunas humanas, medicamentos biotecnológicos, fitoterapéuticos, radiofarmacéuticos y medicamentos estratégicos.

De la misma manera, otros proyectos en curso como el hospital Veterinario en la ciudadela Robledo y el Centro de Ciencia, Innovación y Tecnología Médica Veterinaria en el Oriente antioqueño, proyecto que se encuentra en la fase de prefactibilidad y es liderado por la Facultad de Ciencias Agrarias; entre otros importantes que existen en la institución.

- d. *La función del quehacer universitario desde lo misional:* esta dimensión abarca los ejes misionales del quehacer universitario y los procesos que habilitan y apoyan el desarrollo de estos y que, en su articulación en torno a macroprocesos, se organiza la gestión universitaria en nueve temas estratégicos: Docencia, Extensión, Investigación, Posgrados, Bienestar Universitario, Regionalización,

Internacionalización, Comunicaciones y Gestión administrativa y financiera. Cada tema se desarrolla a continuación:

## Docencia

### Contexto general

A partir del Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, se comprende la **calidad** y la **equidad** como la vía para concretar el derecho fundamental a la educación, consagrado en la Constitución Política de Colombia. “El camino hacia la calidad y la equidad” –nombre dado a esta política pública– plantea diez lineamientos estratégicos para avanzar hacia un sistema educativo de calidad, que promueva el desarrollo económico y social del país y la construcción de una sociedad, cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias. De manera particular, se traen los siguientes lineamientos estratégicos específicos que estarían en relación con el componente de DOCENCIA:

1. Garantizar, fortalecer y mejorar el sistema educativo estatal, de modo que asegure en todos los niveles de formación la accesibilidad, adaptabilidad, aceptabilidad, acceso, **permanencia**, la **inclusión** de todas las poblaciones y, por ende, la calidad de la educación, brindando las condiciones adecuadas de financiación e infraestructura.
2. Desarrollar e implementar un **sistema integral de aseguramiento de la calidad** que tenga en cuenta las particularidades propias de los niveles del sector educativo, que construya un sistema de control y seguimiento que facilite la gestión de las entidades y las instituciones, asegurando el uso adecuado y efectivo de los recursos, y monitoreando permanentemente los resultados, convirtiéndolos en insumos valiosos para el mejoramiento de la calidad educativa.
3. Actualizar permanentemente los **diseños curriculares de los programas de educación y formación, teniendo en cuenta las dinámicas nacionales e internacionales.**
4. Impulsar la generación de **innovaciones pedagógicas** replicables a nivel nacional.
5. Visualizar la **evaluación** como una herramienta que promueve el cambio, mediante la verificación de la planeación, ejecución, planes de mejoras y seguimiento a las acciones de mejora, y no como la herramienta punitiva y sancionatoria.
6. Incentivar el **uso de las TIC** en la práctica docente de forma pertinente en los procesos de planeación curricular, enseñanza y seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.

Por su parte, el Programa de Gobierno presentado por el actual Gobernador del Departamento de Antioquia, “Por una Antioquia firme. 2024-2027”, plantea en la línea estratégica “Cohesión desde lo social”, el programa “Educación con **pertinencia** y **calidad**”, donde se identifican cuatro asuntos particulares que estarían en relación con el componente de la DOCENCIA:

1. Formación con **pertinencia** en el departamento
2. **Bilingüismo**
3. Modelos educativos **flexibles e incluyentes**

#### 4. Prácticas educativas **innovadoras**

Finalmente, en el contexto de la Universidad de Antioquia, el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 plantea 6 temas estratégicos para proyectar a la universidad internacionalmente y mostrar su compromiso con la transformación de sí misma y de los territorios, contribuyendo a la equidad, la paz y la sostenibilidad ambiental. Los siguientes temas estratégicos y objetivos estratégicos estarían en relación con el componente de DOCENCIA:

1. Tema estratégico 1. **Formación integral** de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en **conexión con el mundo**.
  - a. Objetivo estratégico 1. Articular la investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica.
2. Tema estratégico 2. Ciclos de vida de la comunidad universitaria.
  - a. Objetivo estratégico 2. Fortalecer la **formación integral de los profesores** hacia la construcción de la comunidad universitaria.
3. Tema estratégico 5. Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, **equidad, inclusión e interculturalidad**.
  - a. Objetivo estratégico 3. Cualificar el quehacer universitario con la apertura del aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la construcción del conocimiento a epistemologías y saberes propios de la diversidad de la comunidad universitaria.

Adicionalmente, el informe de autoevaluación institucional 2021 con fines de la renovación de la acreditación institucional, indica las siguientes acciones de mejora en relación al componente de la DOCENCIA:

1. Implementación de estrategias para la **reflexión y socialización del PEI**.
2. Formalización de un **sistema de monitoreo para los procesos académicos** de Vicerrectoría de Docencia.
3. Ajuste de la estrategia de **seguimiento a los planes de mejoramiento de programas académicos**.
4. Mejoramiento continuo de la **planificación académica y curricular** desde el desarrollo de los procesos formativos.
5. Avanzar en la generación y divulgación del conocimiento, la formación integral, la excelencia académica y la **pertinencia de sus programas** y proyectos misionales.
6. Incorporación a los avances que plantea **el mundo digital, y la innovación educativa** y humanística.

La Universidad tiene una función histórico pedagógica con los acumulados técnicos, científicos y culturales propios y globales (legados, tradiciones, conquistas, obras, prácticas, saberes y conocimientos); pero, hoy, Colombia tiene una agenda en razón de las condiciones histórico políticas, científicas y sociales, que configuran un escenario alrededor de necesidades y retos de la crisis, que constituyen en su conjunto las dificultades sociales y humanitarias persistentes en el país. Por ello, la universidad debe comprometerse con una reforma académica profunda, que la sitúe a la altura de los retos que la sociedad le está demandando y

que proponemos en torno a las áreas de oportunidad prioritarias, las líneas de acción estratégicas y los objetivos definidos.

### Áreas de oportunidad prioritarias

1	Implementar la Política de Créditos Académicos (Acuerdo Académico 576 de 2021) y los Lineamientos de Internacionalización del Currículo, que conduzca a programas académicos flexibles y pertinente en el ámbito nacional e internacional, en armonía con el PEI. Esto permite continuar con la consolidación de la apuesta por una oferta de extensión para toda la comunidad académica; lo que la universidad ha denominado educación a lo largo de la vida (reglamentada mediante Acuerdo Superior 485 del 29 de agosto de 2023) y que pretende dar cabida en la universidad a todas las formas de educación, desde la articulación con los colegios, pasando por la formación por canastas de crédito, la formalización de habilidades y competencias empresariales, hasta la generación de programas intergeneracionales.
2	Comprender los procesos de evaluación de los aprendizajes como fundamento de la formación integral y no como herramienta punitiva y sancionatoria. De este modo, se posibilita otra concepción de la enseñanza, no centrada en el contenido sino en la didáctica del profesor (innovación didáctica) y en el aprendizaje de los estudiantes.
3	Incorporar el uso de las TIC en los procesos de enseñanza y en el diseño de programas académicos, con el fin de promover el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de habilidades para el mundo digital. Nuestra apuesta incluye una apuesta fuerte por incluir oferta virtual de calidad en contenidos, medios y estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje, que logre un verdadero alcance multicampus.
4	Consolidar acciones de permanencia universitaria en favor de la inclusión, la equidad y la interculturalidad en la Universidad de Antioquia, mediante los currículos de formación y sus didácticas.
5	Consolidar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de procesos académicos que fomente la cultura de la autoevaluación y de la calidad. Lo anterior en clave de educación de calidad.

### Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Política de actualización curricular.	Elevar la calidad, pertinencia y coherencia sociocultural de los currículos de los programas de pregrado y posgrado, las agendas de investigación y la proyección social universitaria. Este es el eje central de una profunda reforma académica de la

		universidad que la ponga de frente con las grandes discusiones, problemáticas y retos que hoy tiene el país; es decir, poner a su servicio y con el concurso de estudiantes y profesores el gran centro de pensamiento que somos como universidad.
2	Armonización curricular de los programas académicos (pregrado y posgrado) con las políticas curriculares de la institución.	Articular los Proyectos Educativos de Programa (PEP) de pregrado y posgrado con los horizontes definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Política de Créditos Académicos y los lineamientos de Internacionalización del Currículo.
3	Procesos de evaluación de los aprendizajes como fundamento de la formación integral.	Otorgar mayor centralidad a la evaluación de los aprendizajes en el proceso de enseñanza, en favor de las innovaciones educativas.
4	Promoción del desarrollo de habilidades para el mundo digital.	Incentivar el uso de las TIC en los procesos de enseñanza (multimodalidades) y en el diseño de programas académicos.
5	Permanencia universitaria en favor de la inclusión, la equidad y la interculturalidad.	Consolidar las acciones de permanencia universitaria en clave de formación integral y el éxito educativo de los estudiantes.
6	Educación de calidad.	Consolidar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de procesos académicos que fomente la cultura de la autoevaluación y de la calidad, que goce del respaldo de un sistema de información institucional.
7	Creación del Centro de investigación y proyección curricular (adscrito a la Vicerrectoría de Docencia).	Definir y orientar la discusión y política curricular de la Universidad, en función de las condiciones ético políticas, eco sociales y culturales, corporales y existenciales, que proyecten el bien común como imperativo pedagógico de la Universidad y sus quehaceres docentes investigativos y de proyección social.

## Extensión

### Contexto general

La situación financiera que atraviesa la Universidad le antepone la necesidad de fortalecer su estructura misional con el propósito de explorar nuevas fuentes de financiación que le permitan alcanzar una mejor liquidez financiera y mayor reconocimiento institucional en los territorios. Para lograrlo, es necesario reconocer e identificar las oportunidades tempranas que debe explorar la Universidad; esta importante tarea estará a cargo de la extensión universitaria, la cual en adelante debe ser observada y concebida como la tercera misión de la Universidad. Ello implica atender de manera eficiente la responsabilidad social del Alma Mater, así como, generar valor, desarrollo social y económico mediante la transformación y aplicación del conocimiento generado.

En ese orden de ideas, basta con revisar el encadenamiento de la Universidad con la sociedad para observar como la vinculación de la misma con el sector productivo debe gestionarse con mayor ahínco, al igual que la vinculación con otros actores a lo largo del territorio nacional bajo la apropiación de las capacidades de nuestros docentes e investigadores.

La extensión de la Universidad se ve limitada por las barreras geográficas y tecnológicas del territorio, así como la retroalimentación de la sociedad; por tanto, es necesario volcar la mirada al análisis y estudios de nuevos modelos de gestión de conocimiento que permitan entre muchos otros, una mayor interacción con sus egresados, fortalecer su portafolio de educación a lo largo de la vida y su relación con los sectores gubernamentales y productivos.

Finalmente, fortalecer las capacidades institucionales para la gestión del emprendimiento es un componente esencial en el impulso de la innovación y el desarrollo de las regiones, especialmente por las oportunidades que se generan para el talento formado, en la medida que la Universidad comprende el emprendimiento como una manifestación del espíritu de las personas por afrontar sus retos, desarrollar capacidades y transitar sus diferentes etapas con éxito. Es por esto que uno de los retos de la Universidad, como parte de la proyección de su política de extensión universitaria, es materializar la experiencia de la Institución en la gestión del emprendimiento y, con ello, presentar una oferta accesible para la comunidad universitaria y que se promuevan proyectos empresariales que aporten a la dinámica académica, generen escenarios para el desarrollo de talento de nuestra comunidad, promuevan oportunidades que aporten a la sostenibilidad financiera de la Institución y contribuyan al desarrollo del territorio y a la renovación del tejido empresarial.



### Áreas de oportunidad prioritarias

1	La Universidad de Antioquia no tiene una estrategia comercial consolidada que mediante la apropiación social de sus capacidades facilite el relacionamiento de las Unidades Académicas con múltiples actores sociales de diferente orden y naturaleza. Aproximadamente el 70% de sus proyectos de extensión son desarrollados con instituciones públicas y gubernamentales, lo anterior afecta de manera directa a la Universidad, toda vez que limita la gestión de recursos solamente a fuentes públicas, perdiendo protagonismo y reconocimiento ante actores sociales y diversos sectores de la economía.
2	La Universidad de Antioquia sigue siendo conservadora a la hora de innovar en su oferta de <b>Aprendizaje a lo largo de toda la vida, autolimitada a las barreras geográficas y la baja adaptación de las TIC como un mediador de los procesos de formación</b> , lo que impide posicionarla como una opción de educación alternativa a la pre y posgradual, acorde a las demandas del mercado, distante de las tendencias en educación, y a emergentes modelos de formación.
3	El emprendimiento como modelo no logra articularse con las misiones de docencia e investigación, dado que no se le da la relevancia como objetivo institucional y las dependencias replican el rol de otras con acciones centralizadas e individuales sin generar una actuación sistémica, lo que redundará en altos esfuerzos y baja eficiencia en los recursos.
4	La Universidad no logra consolidar un modelo para promover el emprendimiento con origen tecnológico, social y tradicional y su visión sobre esto es limitada a la operación de proyectos de entidades externas y a orientar a los estudiantes y egresados para que emprendan por su cuenta y riesgo, sin desarrollar la oportunidad que representa la gestión empresarial para la propia Institución.
5	El modelo de gestión de la extensión de la universidad presenta debilidades estructurales que generan tensiones y divergencias entre sus unidades académicas.
6	La relación con los egresados sigue siendo compleja, carece de enlaces fuertes entre ellos y la Universidad y no ha explorado la articulación del egresado en red.
7	El ejercicio de generación de conocimiento carece de una estrategia efectiva que permita a la universidad generar conocimiento aplicado y creación de startup mediante las cuales se fortalezca la interacción con el sector productivo y la sociedad.

## Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Fortalecimiento de la vinculación de la Universidad con el entorno.	Convocar a nuestros generadores de conocimiento para participar de la creación de un centro o una unidad de incidencia política y de relacionamiento institucional y comunitario. En aras de lograr mayor presencia universitaria con la sociedad, esta iniciativa indiscutiblemente tendrá su principal fortaleza y propuesta de valor en los campos y disciplinas que conforman el conocimiento en la Universidad, los cuales le han permitido a nuestra institución, alcanzar mayor visibilidad nacional e internacional; así como obtener importantes desarrollos científicos y tecnológicos. En efecto, y con el concurso de sus expertos, la Universidad se configurará en un importante actor de opinión y de incidencia científica y social para el país, en temas como nuevas energías, transformación energética, salud, economía, biotecnología, Big Data, entre otros.
2	Implementación de un modelo colaborativo y sistémico del emprendimiento universitario que articule las misiones de docencia, investigación y extensión como pilares para su gestión y promueva una dinámica inter e intrainstitucional, orientado a la solución de problemáticas sociales, ambientales, políticas y económicas del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una propuesta de modelo de emprendimiento universitario, acorde con los lineamientos institucionales y las tendencias mundiales para la gestión empresarial.</li> <li>• Caracterizar los públicos con intención emprendedora de la Universidad, conociendo sus intereses y permitiendo su participación en la construcción de la propuesta de modelo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ejercicios de desarrollo empresarial como piloto para la validación de la propuesta de modelo.</li> <li>• Implementar una oferta de programas e instrumentos de incubación empresarial para el desarrollo de proyectos con estudiantes, egresados y empleados de la Institución.</li> <li>• Promover una cultura institucional en las dependencias de la Universidad y los públicos objetivos, para la gestión del emprendimiento universitario.</li> </ul>
3	<p>Fortalecimiento de la estrategia de emprendimiento corporativo, para el desarrollo de empresas promovidas por la Universidad, que generan escenarios para el desarrollo de talento de nuestra comunidad, aporten a la dinámica académica y promuevan oportunidades para la sostenibilidad financiera de la Institución y la renovación del tejido empresarial del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una propuesta de fortalecimiento del emprendimiento corporativo, a partir de una línea base de la experiencia de la Institución en el desarrollo de empresas.</li> <li>• Realizar un inventario de los proyectos empresariales que están siendo estructurados por las dependencias de la Universidad para ser promovidos y acompañados en el proceso de formulación, de alistamiento y arranque operativos.</li> <li>• Establecer un modelo de gobernanza para el desarrollo del emprendimiento corporativo en la Institución.</li> <li>• Implementar procedimientos para facilitar la estructuración de emprendimientos corporativos, la puesta en marcha de proyectos empresariales y el fortalecimiento de empresas promovidas por la Universidad.</li> </ul>

4	Aprendizaje a lo largo de toda la vida.	Diversificar la formación a lo largo de la vida mediante el uso de las TIC para romper las barreras geográficas y explorar nuevos mercados por fuera de la ciudad de Medellín. Establecer un diálogo directo con las pymes y sector productivo que permita retroalimentar la propuesta en aprendizaje a lo largo de la vida para la sociedad.
5	Fortalecimiento de la gestión de la extensión.	La Vicerrectoría de Extensión adoptará estrategias de ambidestreza organizacional e innovación abierta, generando sinergias entre las unidades académicas para identificar oportunidades de interacción social y económicas, pero también para proponer ajustes en la política de extensión y promover una propuesta de emprendimiento enfocado en las iniciativas de base de conocimiento.
6	Regresar al Alma. Egresados activos.	<p>Fortalecer el capital relacional del egresado con su alma mater con el objetivo de conocer sus experiencias y trayectorias para masificar la cooperación en red entre los egresados y retroalimentar la misión de la universidad.</p> <p>Pero también con el propósito promover una propuesta de emprendimiento enfocado en los egresados, que gestione la consecución de capital semilla para apalancar sus ideas de emprendimiento, en especial aquellas de base tecnológica, abriendo la oportunidad para que la Universidad se configure en socio estratégico de aquellas iniciativas con proyección de éxito.</p>

7	Sociedad - Empresa científica.	Madurar el capital relacional de la Universidad mediante la adopción de procesos de inteligencia competitiva que allanen el camino para fortalecer la dimensión, participación y promoción de la Universidad frente a actores regionales de gran interés para el desarrollo socio económico de los territorios, como la ANDI, la Cámara de Comercio de Medellín, las comunidades energéticas, ACOP, etc., con el propósito de gestionar iniciativas de investigación aplicada.
---	--------------------------------	--

## Investigación

### Contexto general

El Sistema Universitario de Investigación (SUI) de la Universidad de Antioquia se rige por el Acuerdo Superior 204 del 6 de noviembre de 2001. Después de casi 23 años, es necesaria su actualización con el fin de armonizarlo con las nuevas dinámicas de investigación que han surgido tanto en la Universidad, como en el país y el mundo.

La Universidad ya cuenta con un diagnóstico y con propuestas que apuntan a tal actualización. Por eso, en los últimos años la Vicerrectoría de Investigación y el CODI trabajaron en la nueva reglamentación. Es necesario concluir esta tarea para dejar listo el nuevo SUI. Esto implicará la consulta amplia de los diversos miembros de la comunidad universitaria, para que revisen la propuesta, y el concepto por parte de pares académicos externos.

La actualización del SUI deberá incluir tareas como la puesta en marcha de la práctica de la Ciencia Abierta, en sus varios frentes de acción; la creación de una estructura que apoye a los investigadores en la búsqueda y concreción de fuentes de financiación externa; la promoción de la investigación en el pregrado; el posicionamiento de la Sede de Investigación Universitaria (SIU) cómo modelo de gestión y generación de conocimiento referente para el país, y el fortalecimiento de la formación en ética de la investigación para responder a las nuevas exigencias que se hacen en este ámbito.

## Áreas de oportunidad prioritarias

1	<p><b>El Sistema Universitario de Investigación de la Universidad de Antioquia debe actualizarse</b>, de modo que responda de manera más eficiente a las nuevas realidades y prácticas en investigación, tanto internas como externas. Ya existe un diagnóstico y unas propuestas y en ellas han venido trabajando la Vicerrectoría de Investigación y el CODI. Se hace necesario convocar al concurso de nuestros investigadores para validar los avances y culminar esta tarea.</p>
2	<p>En el contexto internacional, cada vez se exige más la práctica de la llamada <b>Ciencia Abierta</b>. En la Universidad de Antioquia se ha venido trabajando en ello, pero es necesario profundizar esta labor.</p> <p>La Ciencia Abierta incluye abordar varios frentes (Zenodo, 2023): Acceso abierto, Datos abiertos, Investigación abierta reproducible, Evaluación abierta y responsable de la ciencia; Políticas, declaraciones y directrices de la ciencia abierta; Educación abierta, Innovación abierta; Ciencia ciudadana, abierta y participativa (Apropiación Social del Conocimiento); Diálogo con otros sistemas de conocimiento.</p>
3	<p>Los recursos internos para la investigación nunca serán suficientes. Por eso, y como se ha venido insistiendo desde años atrás, se hace necesario que los investigadores diversifiquen las fuentes de financiación para desarrollar sus proyectos. Sin embargo, no resulta fácil acercarse a plataformas como Pivot o a convocatorias como las de Minciencias, Mincultura, Horizonte Europa o Marie Curie, puesto que eso exige familiarizarse con los complejos términos de referencia, buscar aliados, descubrir las claves para presentar buenos proyectos según lo exija la convocatoria, etc.</p> <p>De este modo, <b>los investigadores deberían contar con una estructura que los apoye en esa búsqueda de financiación externa</b> y en la concreción de las alianzas, contratos y convenios de investigación.</p>
4	<p>En el contexto nacional e internacional cada vez son mayores las exigencias al momento de, por ejemplo, publicar artículos, en relación con los protocolos de ética en investigación. Por eso, se hace <b>necesario fortalecer la formación en ética</b> desde el pregrado, posgrado y que abarque también a las y los docentes de modo que se identifiquen sus postulados, implicaciones y los trámites que deben surtir para obtener los avales de los respectivos comités.</p>

<b>Líneas estratégicas de acción y objetivos</b>		
<b>N/P</b>	<b>Línea estratégica de acción</b>	<b>Objetivo</b>
1	Actualización del Sistema Universitario de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir la reforma del Sistema Universitario de Investigación, con base en el diagnóstico y las propuestas con que ya se cuenta.</li> <li>• Posicionar la SIU como referente de gestión y generación de conocimiento para el país.</li> <li>• Promover la formación en investigación en el pregrado.</li> </ul>
2	Fortalecimiento de la Ciencia Abierta.	Poner en marcha la práctica de la Ciencia Abierta, en sus diferentes componentes.
3	Creación de una estructura de apoyo a investigadores para búsqueda de financiación externa y concreción de alianzas, contratos y convenios de investigación.	Poner en funcionamiento una estructura de apoyo para investigadores con miras a la búsqueda y concreción de recursos externos para la investigación.
4	Fortalecimiento de la formación en ética de la investigación.	Fortalecer la formación en ética en investigación entre estudiantes y docentes.

## **Posgrados**

### **Contexto general**

La formación posgradual de la Universidad de Antioquia es un campo destacado en el desempeño institucional. Las nuevas dinámicas mundiales exigen una reconceptualización de las especializaciones, las maestrías, los doctorados, incluso de los posdoctorados. La normativa universitaria requiere ser actualizada a la luz de los requerimientos de la población que busca acceder a una formación de alto nivel y a las necesidades del medio en donde está llamada a desempeñarse. Sumado a lo anterior, es necesario comprender que la Universidad cuenta con cerca de 206 programas de posgrado; por tanto, es perenne fortalecer las capacidades técnicas y operativas de la Dirección de Posgrado para obtener mayor eficiencia académico administrativa.



Las experiencias académicas derivadas de la pandemia de COVID-19 han mostrado nuevos retos y desafíos a la educación posgradual, Piñero y otros (2021) señalan como desafíos el rediseño de los currículos a partir de las exigencias del mundo actual en términos de estrategias tecnológicas e interdisciplinariedad; el desarrollo de investigaciones que generen impacto y tengan como base la internacionalización de los programas académicos, creación de redes de instituciones nacionales e internacionales y realización de proyectos colaborativos inter y transdisciplinarios. Además, resaltan el reto de formar y acompañar a las y los docentes y estudiantes en el aprendizaje de competencias relacionadas con la educación virtual. Finalmente, la implementación de la educación virtual se destaca como otro importante desafío.

Dado que la legislación colombiana, a diferencia de muchos otros países, no garantiza el acceso gratuito a este tipo de formación, se requiere diseñar una política que una todos los esfuerzos que hoy hace la Universidad de Antioquia para aumentar las modalidades de becas, exenciones y descuentos sin que esto signifique disminuir la calidad de los programas. Asimismo, se requiere un diálogo universitario en pro de la internacionalización de los currículos posgraduales, los cuales deben ser accesibles en los múltiples campus de la Universidad.

Por su parte, la administración de los posgrados (oportunidad de la gestión, concepción de las comunicaciones y de las relaciones, promoción educativa y mercadeo llano, distribución de los recaudos de matrícula, entre otras) exige de una reorganización de los diferentes equipos de trabajo alrededor de una adecuación académica y administrativa de este frente de acción que recoge, por lo menos, dos de los tres ejes misionales: docencia e investigación.

#### Áreas de oportunidad prioritarias

1	Desactualización de la normativa universitaria en la concepción y operación de la formación posgradual.
2	Articulación limitada entre las políticas de investigación, docencia e internacionalización con los posgrados.
3	Limitada presencia de la formación posgradual en los campus diferentes a Medellín.
4	Falta de una política de comunicaciones y relaciones para la promoción educativa de los programas de posgrado.
5	Limitada oferta de Bienestar Universitario para estudiantes de posgrados.

### Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Actualización de la normativa universitaria respecto a la formación posgradual.	Modernizar la operación académica y administrativa de los programas de posgrado para todos los campus de la Universidad de Antioquia.
2	Diseño de la política institucional de formación posgradual.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Articular investigación, docencia, regionalización e internacionalización en pro de una formación posgradual integral.</li><li>● Diseñar la estrategia de aceleración digital de los programas de posgrado.</li><li>● Garantizar el diseño periódico de una estrategia de comunicaciones y relaciones que involucre a toda la institución en la promoción educativa de los programas de posgrado.</li><li>● Ampliar la oferta de Bienestar para el estudiantado de los programas de posgrado.</li><li>● Implementar programas de currículos transdisciplinarios y flexibles que posibiliten la integración de los programas de pre y posgrado.</li><li>● Promover la creación de programas de posgrado en la línea de profundización, con el propósito de presentar una oferta institucional dirigida a nuevos nichos de mercado.</li></ul>

3	Desarrollo de estrategia de educación virtual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar propuestas de educación virtual en distintas modalidades.</li> <li>• Proponer cursos virtuales en plataformas internacionales.</li> </ul>
4	Potencializar los procesos de la internacionalización en la educación posgradual.	Retomar la participación de la Universidad en la Red Iberoamericana de Posgrado (AUIP), y fortalecer el trabajo en red a nivel nacional mediante la participación en la red colombiana de posgrados con el propósito de fortalecer lazos de cooperación interinstitucionales y nacionales.

## Bienestar Universitario

### Contexto general

El desarrollo humano integral es el centro de la nueva forma de comprender el Bienestar. A partir de la necesidad de encontrar nuevas formas de bien vivir, se propone una reestructuración del área de bienestar universitario, que a la fecha tiene acciones definidas concretamente para el estudiantado, de las cuales las más efectivas han sido las relacionadas con la subsidiariedad de la alimentación y el transporte. El área de talento humano ha venido trabajando de manera articulada con Bienestar; sin embargo, se hace imperativo determinar los límites de la acción de ellas. La articulación de las dos áreas es favorable en tanto haya levantamiento de procesos claros para cada equipo, de lo contrario la reducción de gobernabilidad va en desfavor de las acciones concretas que deben centrarse en los beneficiarios.

En tal sentido, la propuesta se centra en tener un plan de salud integral para todas las personas que hacen parte de la comunidad universitaria en línea con las promulgaciones por Alma-Ata (1978) y de la Declaración de Shanghai (2016), con especial énfasis en el trabajo por la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible que permitan a la Universidad de Antioquia ser promotora de la salud integral.

Por otra parte, se hace necesario atender las acciones de mejora contempladas en el Plan de Mejoramiento Institucional, referentes al Bienestar Universitario:

- Continuar fortaleciendo el modelo Bienestar en las seccionales y sedes regionales / Fortalecimiento del modelo de Bienestar en las Regiones.
- Estructurar programas, estrategias y servicios de Bienestar universitario con enfoques, perspectivas y metodologías inclusivas, de diversidad, interculturales e interseccionales.

- Consolidación del ámbito universitario de ciudadanía cultural y de cultura de bienestar para el país y la sociedad.

Finalmente, como un tema transversal del modelo de Bienestar Universitario, es necesario consolidar dos elementos sustanciales para el buen vivir universitario; la salud emocional y mental de nuestra comunidad universitaria, y una política institucional de construcción de respeto y equidad de género y diversidades y disidencias sexuales en el contexto de la vida universitaria, en la perspectiva de materializar las necesidades de igualdad y respeto por la diferencia. Se hace necesario institucionalizar e implementar plenamente una política de respeto y equidad de género, diversidades y disidencias sexuales, que promueva y consolide el entorno universitario como un espacio, físico y simbólico, libre de violencias de cualquier naturaleza.

### Áreas de oportunidad prioritarias

1	Reducidos entornos universitarios saludables.
2	Persistencia de ambientes y entornos violentos y no seguros para la vida, integridad y dignidad de las mujeres y las diversidades y disidencias sexuales.
3	Insuficientes estilos de vida saludables en la comunidad universitaria.
4	Escasos programas de promoción de la salud en docentes, investigadores y administrativos.
5	Desarticulación con las entidades e instituciones promotoras de salud local.
6	Bajos niveles de cobertura de las acciones para la permanencia con equidad.

### Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Fortalecimiento de un entorno universitario saludable.	<p>Crear un espacio adecuado y sostenible para la promoción de la salud y el bienestar, a través de la consolidación de entornos que optimicen responsablemente los recursos, contando con la participación de todos los agentes de la comunidad universitaria. Para este objetivo deben realizarse las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de la comunidad universitaria relacionadas con los estilos de vida saludables que promuevan la salud física y mental.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso a entornos promotores de salud dentro del campus universitario.</li> <li>• Visibilizar los recursos y acciones institucionales dirigidos a prestar atención a la salud física y mental de la comunidad universitaria.</li> <li>• Favorecer el rol de la comunidad universitaria, y en particular del estudiantado, como agentes promotores de salud.</li> </ul>
2	Promoción de estilos de vida saludables en la comunidad universitaria.	<p>En línea con la Carta de Ottawa (1986), se exhorta a que se fortalezcan las competencias de salud de la comunidad universitaria para que así puedan ser agentes que cuiden su persona y de la de otros. Con el interés de fortalecer estas competencias en áreas como la alimentación, la actividad física y el deporte, el sueño, la sexualidad, el bienestar emocional o la mejora del clima organizacional. Para este logro se realizarán las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar y concientizar sobre la importancia de mantener estilos de vida saludables.</li> <li>• Mejorar las competencias para cuidar la propia persona y del entorno social y ambiental.</li> </ul>
3	Incorporación de la promoción de la salud en el ámbito docente e investigador.	<p>El ejercicio efectivo de la promoción de la salud requiere transversalizar sus contenidos en aquellos ámbitos fundamentales para el desarrollo del contexto en el cual se realiza. Dada la importancia que la docencia y la investigación tienen para la Universidad y su potencialidad para erigirse como contextos promotores de salud, resulta fundamental incluir un eje de trabajo dirigido a transversalizar la promoción de la salud en ambos ámbitos. Para este objetivo se realizarán las siguientes acciones:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las competencias transversales, entre el estudiantado de todos los niveles, relacionadas con la promoción sostenible e inclusiva de la salud.</li> <li>• Fomentar la divulgación del conocimiento científico generado en la Universidad en materia de promoción de la salud.</li> <li>• Implementar en las facultades la estrategia del cuidado del cuidador en alianza con los centros de investigación y extensión.</li> </ul>
4	Sinergias institucionales y proyección social.	<p>El abordaje de la salud implica realizar un esfuerzo multidimensional e interdisciplinario que requiere un trabajo conjunto y coordinado con todos aquellos agentes dedicados a este ámbito. Por este motivo, es fundamental incluir una línea de acción dedicada a favorecer sinergias con otras instituciones. De igual forma, dada la misión y los valores de la Universidad, es imperativo incorporar un componente que, desde la responsabilidad social, también procure el bienestar de la sociedad en general. Para este objetivo se realizarán las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer sinergias con otras instituciones dedicadas a la promoción de la salud, en particular, aquellas centradas en entornos universitarios.</li> <li>• Apoyar el trabajo de educación para la salud de otros agentes educativos y del sector de la salud implicados.</li> </ul>
5	Fortalecimiento del programa de permanencia con equidad.	<p>Las dificultades económicas y la educación precedente son las principales causas de deserción escolar. Es indispensable generar un plan de acción que de manera coordinada favorezca la permanencia con equidad.</p>

		<p>Para este objetivo se realizarán las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de coberturas de los apoyos de becas (alimentación, transporte).</li> <li>• Creación de un sistema de información integrado con el Registro Universal de Ingresos para la focalización de los apoyos de becas.</li> <li>• Fortalecimiento de la presencia de la Universidad en la educación Precedente mediante alianzas con entes territoriales.</li> </ul>
6	<p>Diseño, institucionalización e implementación de una política de respeto, igualdad y equidad de género y diversidades y disidencias sexuales.</p>	<p>Diseño e institucionalización una política de respeto, igualdad y equidad de género y diversidades y disidencias sexuales (cuya línea de base es trabajo realizado por el equipo del PAI de género de la Dirección de Bienestar y, concretamente a partir de los lineamientos y las recomendaciones que presentarán próximamente). Este diálogo colectivo, plural e incluyente debe conducir a construir una política institucional que contemple, como mínimo, los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición colectiva de unos ideales universitarios de igualdad y respeto por las diferencias.</li> <li>• Construcción de condiciones para las relaciones de respeto y equidad de género y las diversidades y disidencias sexuales.</li> <li>• Prevención de violencias basadas en género, orientación sexual o identidad de género.</li> <li>• Visibilización de las distintas expresiones de las violencias basadas en género, orientación sexual o identidad de género.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de estrategias de atención integral en salud física y mental.</li> <li>• Fortalecimiento de los procesos de denuncia, protección, sanción y justicia restaurativa.</li> <li>• Ruta interinstitucional de promoción, prevención, atención y restitución de derechos.</li> </ul>
7	Creación de la Unidad de Género, Diversidades y Disidencias Sexuales, adscrita a la rectoría	<p>Esta apuesta, en tanto hecho afirmativo, será la encargada de la formulación (con base en el trabajo adelantado por la comunidad universitaria hasta el momento) e implementación de la política de respeto, igualdad y equidad de género y diversidades y disidencias sexuales. Garantizando su financiación y con ello el cumplimiento, por parte de la universidad, de las obligaciones normativas que le impone el sector educación y salud y el general respecto a la garantía de los DDHH. Así como la materialización de las aspiraciones y acuerdos éticos y políticos de la comunidad universitaria al respecto. Como política central de dinamización de esta Unidad, se definirá una estructura gobernanza que integre los colectivos feministas y que problematizan y trabajan los temas de diversidad en los campos de docencia, investigación, extensión e incidencia, así como la integración real de todos los campus universitarios.</p>

## Regionalización

### Contexto general

La voluntad y el esfuerzo de la Universidad en la denominada Regionalización, ha fructificado en una presencia sólida en las regiones administrativas del Departamento y ha dejado evidentes logros, por ejemplo: la huella que van marcando los egresados y egresadas; el aporte a la masa crítica regional y a las capacidades de interlocución de los actores sociales; la infraestructura consolidada de los campus; la conformación y ampliación permanente de redes de trabajo articuladas con instituciones gubernamentales, ONG's, empresas y organizaciones sociales; el aporte con soluciones científicas y técnicas a problemáticas locales y; la contribución desde la educación, la pedagogía y la investigación, al mejoramiento de las posibilidades de vida digna, con paz, justicia y equidad en los territorios.

La actual Universidad con acreditación multicampus abre un panorama de oportunidades para la consolidación y potenciación de su condición de baluarte de la diversidad regional, para lo cual el conocimiento universitario y el diálogo de saberes territoriales serán esenciales, buscando consolidar a la Universidad como protagonista de la sociedad en transición del conflicto armado y como dinamizadora de soluciones creativas basadas en la naturaleza, en el conocimiento científico, técnico y en la experiencia de diálogo e interacción con los actores sociales e institucionales en los territorios.

Sin embargo, en el marco del proceso de acreditación institucional, se hizo evidente que las unidades académicas y administrativas consideran que la regionalización universitaria es una oficina o dependencia de la institución, apenas operadora de procesos administrativos y logísticos y no un proyecto que se materializa por medio de un despliegue de campus en todo el territorio del Departamento, que tiene programas propios, que realiza investigación y extensión con y desde los territorios. Este imaginario se perpetúa desde los/as profesores/as, directivas y colectivos que durante muchos años han hecho carrera pensando que los/as estudiantes de regiones son de otro estatus o que son otra comunidad universitaria.

Así mismo, se hace cada vez más evidente que la Universidad desconoce el impacto de su presencia en los territorios, pues no mide ni conoce sus logros y mucho menos sus retos. Hay un exceso de confianza, muy peligroso para la académica, que ha impedido que se desconozcan, para efectos de la proyección de la política de regionalización, factores como el contexto social, humanitario, económico y cultural de los territorios, el crecimiento de oferta educativa privada, la pérdida de estudiantes matriculados/as en regiones, el desinterés en programas académicos regionales, la saturación laboral, entre otros.

Por ello, esta propuesta para el próximo periodo rectoral representa la oportunidad de concretar los retos del Plan de Desarrollo, recoger la experiencia del 'Programa de Regionalización', implementar los planteamientos de la revisión y proyección del mismo, desplegar las agendas de investigación construidas con los campus, poner como un elemento esencial en las regiones la construcción de paz territorial y su estudio académico, articular regionalización e internacionalización universitaria y, en definitiva, asumir y proyectar una nueva etapa de la territorialización de la Universidad.

### **Áreas de oportunidad prioritarias**

1	Profundización de la crisis por el cambio climático y la pérdida de diversidad planetaria con afectaciones sensibles y crecientes en las dinámicas culturales, económicas, políticas y sociales de las regiones de Antioquia.
2	Incremento de la presencia territorial de actores armados ilegales y recrudecimiento del conflicto armado.
3	Fragmentación territorial e insuficiencia de modelos de desarrollo colaborativos y abiertos a la interdependencia y la corresponsabilidad entre departamentos, regiones y municipios. Los retos del desarrollo territorial de las subregiones y del departamento exigen una universidad pública con una mirada sistémica y consistente de las demandas, necesidades, potencialidades y capacidades de los territorios, con relación a la oferta académica (en sus tres ejes misionales) que no se vea restringida a los intereses o facilidades administrativas que –en muchas oportunidades– inhiben la implementación de propuestas y oferta más pertinente para el desarrollo territorial.
4	Crecimiento demográfico y aumento de la población con demanda de educación superior pública consistente con las realidades y vocaciones territoriales.
5	El notable crecimiento y desarrollo de algunos campus regionales de forma orgánica y espontánea ha dejado en evidencia la necesidad de contar con mayor autonomía y capacidades organizacionales, jurídicas, contractuales, y demás de los equipos regionales de tal suerte que puedan aportar al desarrollo y crecimiento de la Universidad en todo el territorio, sin que esto signifique pérdida de gobernanza y gobernabilidad del nivel central.
6	Nula medición del impacto de la presencia de la Universidad en los territorios, pues no mide ni conoce sus logros y mucho menos sus retos con relación al contexto regional, nacional e internacional.

### Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Fortalecimiento de las agendas de investigación construidas con los campus.	Producir conocimiento pertinente para los desafíos del cambio climático, la pérdida de diversidad ecológica y cultural y la transición energética, fundamentado en un modelo de autonomía y consolidación de la investigación colaborativa desde y con los campus regionales.
2	Posicionamiento de la Universidad como actor estratégico de la construcción de paz territorial, que la constituya en un referente en esta materia.	Profundizar las acciones de la Universidad en la construcción de paz, articulando los campus regionales en agendas de docencia, investigación y extensión promovidas desde la colaboración interdisciplinaria entre las unidades académicas y administrativas y la Unidad Especial de Paz.
3	Promoción de la Universidad como actor estratégico de la dinámica territorial.	Fomentar las capacidades de los campus como actores estratégicos de esquemas colaborativos interinstitucionales, intermunicipales e interdepartamentales, en torno a problemáticas y oportunidades del desarrollo territorial. La condición fronteriza de los campus es un elemento potenciador estratégico en este objetivo.
4	Territorialización de los ejes misionales universitarios con énfasis en la oferta de programas de formación pertinentes.	Generación de oferta educativa de pregrado, posgrado y educación para la vida, consecuente con las demandas y vocaciones territoriales identificadas en el diagnóstico de las regiones y asadas en esquemas colaborativos entre unidades académicas y los campus, así como en modelos epistemológicos disruptivos, pertinentes y adecuados para el momento contemporáneo.

5	Gestión de la cultura regional universitaria.	<p>Implementar estrategias para fortalecer capacidades organizacionales, administrativas y específicas que potencien el desarrollo de los ejes misionales de la docencia, la investigación y la extensión.</p> <p>Esto de la mano de una gestión de la cultura y la marca UdeA desde una visión sistémica, diversa e inclusiva, apalancada por acciones de gestión del cambio y que redunden en una movilización institucional de cara a los grupos de interés internos y externos.</p>
6	Sistema de información regional para la educación y el desarrollo territorial.	<p>Implementar un sistema de información regional para la recolección, análisis y procesamiento de datos que faciliten la toma de decisiones con relación a los territorios y la presencia de la Universidad.</p>

## Internacionalización

### Contexto general

Concebir la educación como un bien público es la base fundamental para reconocer la Internacionalización como un proceso transversal a las apuestas misionales universitarias. Por ende, se hace necesario identificar, incorporar y visibilizar las cosmovisiones, conocimientos, sistemas lingüísticos, formas de aprendizaje y modos de producción del conocimiento, para continuar posicionando a nuestra Alma Mater como una universidad de excelencia conectada con los desafíos globales, a través de sólidas redes estratégicas internacionales y desde una perspectiva basada en nuestra riqueza académica, científica, cultural y territorial.

Reconocemos que estamos frente a un mundo globalizado e interdependiente, donde permanentemente se generan nuevas conexiones, donde las fronteras son cada vez más difusas y las tecnologías de la información impactan de manera significativa los procesos formativos y la generación de conocimiento. Es por esto que el momento actual requiere de una internacionalización sustancial, que funja como motor de desarrollo territorial y que sobrepase aspectos en los cuales tradicionalmente se ha gestionado la internacionalización de la educación superior en el país.

Con el propósito de continuar posicionando la internacionalización como un proceso estratégico para la generación, aplicación y renovación del

conocimiento desde el ámbito local hacia el global, es fundamental desarrollar estrategias que respondan a la solución de demandas particulares y globales de orden social. La internacionalización para los próximos años debe fungir como un motor de transformación, partiendo de un entorno interdependiente que demanda, hoy más que nunca, la generación de conocimiento, establecimiento de lazos de cooperación y la creación de nuevas solidaridades en torno al desarrollo, la paz y la equidad.

### **Áreas de oportunidad prioritarias**

1	Uno de los principales retos de la educación superior debe enfocarse en contribuir a la formación de ciudadanos más tolerantes, justos e inclusivos, que contribuyan a la construcción de paz en los territorios (local, nacional e internacional). Es por ello que la proyección de nuestra comunidad universitaria como ciudadanos del mundo requiere fortalecer la gestión de la internacionalización, con el fin de fomentar una serie de habilidades y valores que son necesarios para enfrentarse a los enormes retos del siglo XXI y adaptarse a un entorno global en constante transformación.
2	La ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) desempeñan una función fundamental en el cumplimiento de la Agenda 2030, ya que son imprescindibles para el desarrollo social y económico. La Universidad de Antioquia debe seguir avanzando en este frente para afrontar con garantías los retos de desarrollo de la región y del país. Históricamente, la internacionalización de la educación superior en América Latina ha estado influenciada por lógicas hegemónicas y mercantilistas, propias de países del Norte, que sin duda alguna han impactado las agendas de internacionalización de la investigación de manera significativa. Con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la cooperación científica internacional, especialmente con América Latina, es necesario, ahora más que nunca, vincular la proyección internacional de la CTI con necesidades e intereses regionales, fomentar diálogos entre actores de los diversos sectores y favorecer espacios de intercambios y transferencias de conocimiento, reconociendo saberes locales y ancestrales, con el propósito fundamental de contribuir a la solución de los principales desafíos globales.

3	<p>La cooperación internacional al desarrollo debe estar enfocada tanto en la atención como en la solución de prioridades comunes a nivel regional, nacional e internacional. Esta cooperación debe estar enmarcada en el humanismo y en dinámicas que se basen en los saberes tradicionales y en los importantes desarrollos académicos, científicos y culturales de nuestra Alma Mater. El momento histórico actual que vive el país y la región invita a establecer conexiones estratégicas basadas en relaciones de horizontalidad, solidaridad y mutua reciprocidad. Este nuevo paradigma de la cooperación internacional debe propender por trabajar en favor de las causas justas y contribuir a la construcción de sociedades más equitativas, incluyentes y pacíficas. Hoy, el país invita a que las instituciones de educación superior asuman un liderazgo decidido en esta apuesta, contribuyendo a posicionar la cooperación sur-sur (cooperación entre países del sur global) como una manera eficaz de compartir e intercambiar experiencias exitosas en torno al desarrollo territorial.</p>
4	<p>Poca atención se le ha dado en los últimos años a la internacionalización de los posgrados de la Universidad de Antioquia. Si se tiene en cuenta que la internacionalización de los programas es un fenómeno cada vez más relevante en la internacionalización de la educación superior, es necesario crear una ruta de trabajo en la que los estudiantes tengan la posibilidad de que sus procesos formativos incluyan experiencias y conocimientos en contexto globales y facilitar la inserción de estos en trabajos colaborativos con expertos de diferentes partes del mundo, lo que sin duda alguna podría dar lugar a proyectos de investigación más sólidos y pertinentes, en torno a los grandes desafíos regionales, nacionales e internacionales.</p>
5	<p>Si bien la Universidad de Antioquia se ha reconocido como un importante destino académico, es necesario implementar acciones contundentes que les ofrezcan a aquellos integrantes de la comunidad internacional que se insertan en actividades académicas y científicas de nuestra Alma Mater, la posibilidad de adquirir nuevas experiencias internacionales, interculturales y globales. La incorporación intencionada de estos elementos en nuestra infraestructura física, administrativa y de gestión es clave para atraer un mayor número de público internacional y al mismo tiempo, contribuir a que nuestra comunidad universitaria desarrolle las capacidades y habilidades necesarias para insertarse en un mundo interconectado, intercultural y diverso.</p>



Líneas estratégicas de acción y objetivos		
N/P	Línea estratégica de acción	Objetivo
1	Fortalecimiento de la ciudadanía global de la comunidad universitaria.	<p>En el ejercicio de proyectar a los miembros de nuestra comunidad universitaria como ciudadanos del mundo, es importante para los próximos años no solo consolidar los desarrollos recientes que se han dado en este campo, sino también hacer un especial énfasis en las habilidades del siglo XXI, hoy denominadas <i>Power Skills</i>. Estas son capacidades necesarias para que nuestros universitarios puedan adaptarse mejor a un entorno global en constante cambio, asumir posturas críticas y liderazgos colectivos, que sean propositivos y que impacten de manera significativa las dinámicas y desarrollos territoriales.</p> <p>La internacionalización de currículo y en casa deberá continuar siendo una prioridad para los próximos años. En este frente de trabajo, la Universidad debe considerar la implementación de iniciativas innovadoras desarrolladas en las aulas de clase, como lo es el <i>Global Classroom</i>. Esta es una estrategia implementada en las aulas de clase en la que el uso de las TIC facilita la conexión de nuestros estudiantes con pares de diferentes lugares del mundo, fomentando la colaboración y el aprendizaje en ambientes interculturales.</p> <p>En el marco de la ciudadanía global, es prioritario trabajar con la comunidad universitaria en habilidades comunicativas y sociales, que faciliten su interacción cultural y plurilingüe en diferentes contextos, profundizando no sólo en la cultura que rodea a una</p>

		<p>lengua, sino en las necesidades comunicativas que surgen desde las diferentes disciplinas y saberes.</p> <p>Las dobles titulaciones en pregrado y posgrado abren nuevas oportunidades que permiten que los estudiantes de pregrado y posgrado incursionen en diferentes escenarios internacionales y, a su vez, fortalezcan la inclusión de contenidos, temáticas y tendencias globales en las estructuras curriculares.</p> <p>El fortalecimiento de las estrategias que integran la cultura local ancestral en los procesos formativos debe ser un pilar de la apuesta de internacionalización de la Universidad de Antioquia para los próximos años, ya que el considerar los saberes ancestrales de los diversos colectivos presentes en la Universidad permitirá liderar una internacionalización más pertinente e inclusiva.</p>
2	Fortalecimiento de la internacionalización de la CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer la colaboración y el trabajo en redes internacionales que abarquen diferentes instituciones y países para responder a desafíos planteados en agendas de gran relevancia, como los planes de desarrollo municipal y departamental 2024-2027, el plan de desarrollo nacional y la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible).</li> <li>● Continuar posicionando internacionalmente nuestras capacidades de investigación e innovación en respuesta a los desafíos regionales y globales, fortaleciendo el apoyo institucional para aumentar la colaboración internacional y el impacto de</li> </ul>

		<p>proyectos de investigación e innovación de gran pertinencia social, como los planteados en el actual plan de desarrollo: Ordenamiento del territorio alrededor del agua y la justicia ambiental, la seguridad humana y justicia social, el derecho humano a la alimentación, la transformación productiva y acción climática, y la convergencia regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer la capacidad instalada de nuestro sistema de investigación para proyectarlo al entorno global, estableciendo mecanismos para aumentar nuestra participación en iniciativas de investigación e innovación internacionales y por ende, incrementar la productividad científica con colaboración internacional en torno a los desafíos globales.</li> <li>● Gestionar fondos conjuntos de investigación e innovación con aliados estratégicos internacionales</li> <li>● Fomentar la participación de estudiantes en productos de investigación e innovación internacionales.</li> </ul>
3	Fortalecimiento de la Cooperación Internacional al Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar acciones de formación, teórica y práctica vinculados al desarrollo y la cooperación entre miembros de la comunidad universitaria y actores territoriales claves.</li> <li>● Promover la cooperación interuniversitaria, orientada al fortalecimiento de redes internacionales para la</li> </ul>

		<p>investigación conjunta en proyectos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer la comprensión, las capacidades y competencias en materia de desarrollo en estudiantes, profesores y personal administrativo.</li> <li>● Impulsar el desarrollo de proyectos de investigación aplicada a la cooperación al desarrollo, incluyendo proyectos de consultoría y asistencia técnica a los distintos agentes de la cooperación que trabajan en ámbitos no universitarios, esto es, apoyar decididamente al tejido social de la cooperación.</li> </ul>
4	Proyección internacional de los posgrados de la Universidad de Antioquia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar las dobles titulaciones, cotutelas y pasantías.</li> <li>● Fortalecer la gestión de recursos externos que faciliten la movilidad internacional de los estudiantes de posgrados.</li> <li>● Promover estancias y oportunidades internacionales en la formación de estudiantes de posgrado.</li> <li>● Posicionar la oferta integral de posgrado en diversas plataformas internacionales.</li> <li>● Impulsar la acreditación internacional de los posgrados de la Universidad de Antioquia.</li> <li>● Incrementar la participación de los posgrados de la Universidad de Antioquia en importantes redes académicas globales.</li> </ul>

5	Consolidar a la Universidad de Antioquia como un gran campus global.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agilizar procedimientos institucionales para realizar actividades de internacionalización en los campus, tanto en Medellín como en las regiones.</li> <li>● Fortalecer capacidades e impulsar actividades interculturales, internacionales y globales en los campus.</li> <li>● Fortalecer redes Sur-Sur y vinculación internacional con el territorio.</li> <li>● Avanzar en la identificación de la oferta académica y científica en los campus ubicados en las regiones, para posicionarlos como destinos académicos y a su vez, contribuir a la visibilidad de los desarrollos y fortalezas académicas, científicas y culturales de las subregiones en el entorno global.</li> </ul>
---	--	---

## Comunicaciones

### Contexto general

La comunicación o las comunicaciones institucionales reflejan el accionar, los principios y las prioridades de cualquier organización o institución, y estas no pueden ser reducidas a los mensajes transmitidos en los canales institucionales dispuestos intencionadamente para ello. En ese sentido, todos los integrantes de la institución participan directa o indirectamente de la acción comunicativa y, por ende, somos responsables de los efectos de la misma.

Es así como parte importante de la gestión de la comunicación debe ser asesorar y acompañar a los equipos directivos, formar y movilizar a los equipos tácticos y operativos para que se desarrolle conjunta y coherentemente una comunicación institucional que promueva el logro de los objetivos comunes e institucionales, y que, en lugar de contribuir a la división y la fragmentación, se promueva la cohesión entre la institución (en todos sus niveles) y la sociedad.

La política de comunicaciones institucionales de la Universidad debe trascender la gestión comunicacional orientada y diseñada deliberadamente, de manera limitada, al cumplimiento de la función misional de la docencia, dado que es una visión reduccionista de la vida universitaria. Las comunicaciones de la universidad deben ser y promover la universalidad, la diversidad, y procurar la inclusión.

Por su parte, el Plan de Mejoramiento Institucional recoge entre las recomendaciones de la visita de pares en el marco del proceso de acreditación institucional multicampus, que es fundamental que la universidad continúe con el desarrollo de estrategias que permitan la difusión, apropiación y evaluación de las nuevas políticas curriculares y de procesos académicos tanto a nivel de la sede Medellín como de las seccionales y sedes en la región. Así mismo, dicho Plan incorpora las siguientes acciones de mejora, derivadas del informe de autoevaluación: implementación de un sistema de evaluación de la comunicación institucional y avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión académica y administrativa universitaria.

Finalmente, en el concepto del CNA, resultado de la evaluación integral en el marco del proceso de acreditación, indica entre sus recomendaciones:

- Mejorar la comunicación en la web institucional ampliando la información de los programas ofrecidos, de los resultados, logros e impactos en las diferentes unidades, propiciando cercanía con los y las estudiantes y la comunidad en general.
- Hacer visibles los resultados de medición del impacto que las sedes y seccionales han ejercido en los territorios, en aspectos como gestión cultural en comunidades y organizaciones donde la participación institucional ha ejercido las funciones de asesoría, curaduría, consultoría, alianzas estratégicas, creación conjunta y trabajo en red, contribuyendo al avance de la vida cultural de la población.
- Continuar fortaleciendo las estrategias para mejorar la visibilidad de los resultados de investigación de la institución.

#### **Áreas de oportunidad prioritarias**

1	Visión instrumentalizada de las comunicaciones institucionales, una mirada reduccionista de la comunicación pública e institucional que debe tener mayor acento en la Universidad, limitando las acciones a los medios, canales y eventos, muchas veces realizados sin una intención claramente estratégica.
2	Orientación de la gestión de las comunicaciones y a la comunicación, como herramienta meramente informativa. Se concibe como un equipo de gestión y no como un equipo estratégico.

3	Se han dejado de lado asuntos fundamentales para el desarrollo institucional como lo son la cultura organizacional y la gestión de la marca institucional, perdiendo presencia en la agenda regional y nacional. En este mismo sentido, esto ha generado brechas entre las dependencias académicas y administrativas, generando desarticulación frente a las actuaciones de cada a los grupos de interés.
4	La relación deteriorada y dividida entre el mal llamado nivel central y los equipos de comunicaciones de las unidades académicas debido a la no construcción colectiva de las políticas, lineamientos y procedimientos comunicacionales universitarios y a su vez el incremento desbordado de requerimientos y tramitología para las aprobaciones necesarias para la gestión de la comunicación. La Dirección de Comunicaciones no es vista por algunas unidades académicas y dependencias como un aliado institucional, sino como un actor que impone tramitología para cumplir con las funciones misionales.
5	Insuficiente medición de impacto de la gestión y función de la comunicación institucional, lo que no permite saber qué se está haciendo bien, qué logros estamos obteniendo y, por ende, no se pueden proponer acciones de mejora acertados y realistas, coherentes con el contexto y el momento institucional.

### **Líneas estratégicas de acción y objetivos**

<b>N/P</b>	<b>Línea estratégica de acción</b>	<b>Objetivo</b>
1	Comunicación estratégica para la función misional universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar políticas, lineamientos para la gestión, por medio de metodologías participativas e inclusivas para toda la Universidad.</li> <li>● Liderar la construcción del plan estratégico de comunicación de la Universidad.</li> <li>● Gestionar los riesgos comunicacionales y movilizar las acciones para el tratamiento de estos.</li> <li>● Gestionar la reputación institucional y acompañamiento en la prevención y manejo de crisis.</li> <li>● Implementar mecanismos de medición de impacto y evaluación de</li> </ul>



		la gestión de la comunicación institucional.
2	Ecosistema mediático y narrativa transmedia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los medios y canales informativos institucionales y la relación con medios de comunicación e información.</li> <li>• Crear escenarios físicos, digitales, sincrónicos y asincrónicos, en donde se co-crea la narrativa institucional.</li> <li>• Definir y promover los lineamientos estéticos, narrativos y de usabilidad de las plataformas informativas universitarias entre los actores institucionales.</li> <li>• Gestionar colaborativamente la imagen institucional con los responsables de programas, proyectos y servicios de unidades académicas y dependencias administrativas.</li> </ul>
3	Movilización, apropiación e interacción con la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones comunicativas con enfoque para el cambio y la transformación social que potencien la integración e inserción territorial de la Universidad en todos los territorios donde hace presencia.</li> </ul>
4	Relaciones públicas y comunicación pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y acompañar a los órganos de gobierno institucionales en beneficio de la gobernanza y la gobernabilidad, y la convivencia universitaria.</li> </ul>
5	Marca y cultura UdeA.	Promover la apropiación de la marca y cultura UdeA desde una visión sistémica, diversa e inclusiva, apalancada por acciones de gestión del cambio y que redunden en una movilización institucional de cara a los grupos de interés internos y externos.

## Gestión administrativa y financiera

### Contexto general

El crecimiento misional de la Universidad y su presencia en gran parte del territorio antioqueño, ha demandado un gran esfuerzo institucional que se ha visto reflejado en el incremento de sus gastos de funcionamiento. Esto ha sido financiado con aportes de Ley, recursos de estampilla e IVA, rentas propias de la Institución y con endeudamiento.

En materia de funcionamiento, el mayor gasto ha sido para financiar el crecimiento del número de estudiantes, el aumento del personal docente y administrativo, las inversiones en infraestructura y logística, además de otros servicios importantes que han sido necesarios para atender cada uno de los ejes misionales en las diferentes sedes universitarias.

Estos asuntos han requerido una ampliación de todos los procesos administrativos en donde se destacan la gestión del talento humano, el desarrollo de la infraestructura y la logística y, por supuesto, la gestión financiera.

Dado el crecimiento misional y pese al mayor volumen de recursos en los últimos cinco años, la brecha de desfinanciamiento histórico que asciende a los 346.000 millones de pesos, aún no se cubre, en vista de que el ritmo de crecimiento de los gastos sigue siendo superior a la expansión de los ingresos.

Lo anterior impone importantes retos para la gestión administrativa y financiera de la institución que no pasan únicamente por la necesidad de más recursos. Urge a la par de lo anterior, un ejercicio detallado de la eficiencia y calidad de los procesos administrativos que nos permitan, no solo evaluar la pertinencia y oportunidad de la capacidad instalada de la institución para atender las demandas permanentes de los ejes misionales, sino también, la eficiencia de los mismos de acuerdo con las nuevas realidades tecnológicas y tendencias administrativas.

Este ejercicio debe partir de la necesidad de repensar el crecimiento de la Universidad dándole valor a lo fundamental y lo estratégico en materia misional en cada unidad académica, en atención a la generación de recursos para garantizar la sostenibilidad de la Institución. Es necesario establecer las bases para un crecimiento adecuado que supere las urgencias del pago de la

nómina y que reconozca el esfuerzo de la generación de rentas propias al servicio de la gestión universitaria.

### Áreas de oportunidad prioritarias

1	El crecimiento del déficit por Fondos Generales como resultado del desfinanciamiento histórico.
2	La situación financiera del Hospital ALMA MATER y su impacto en las finanzas de la Universidad.
3	La utilización limitada de los recursos del balance por parte de las unidades que los generan ante los problemas de caja de la Universidad.
4	Los tiempos de respuesta de los diferentes procesos administrativos ante las demandas de las unidades académicas.
5	La falta de articulación de los procesos jurídico administrativos con las dinámicas misionales de investigación, docencia y extensión.

### Líneas estratégicas de acción y objetivos

N/P	Línea estratégica de acción	Objetivos
1	Reducir el déficit por Fondos Generales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar nuevos canales de financiación para apalancar los Fondos Generales diferentes a los aportes de Ley (recursos de cooperación internacional, fondo de donaciones, nuevo portafolio de servicios y productos).</li> <li>• Impulsar proyectos institucionales con financiación externa que contribuyan con los Fondos Generales.</li> <li>• Convocar una mesa de trabajo permanente, liderada por el rector de la Universidad, con el Concejo</li> </ul>

		<p>Municipal, la Asamblea Departamental y el Gobierno Nacional, con el fin de concertar un aumento de recursos adicionales para el funcionamiento de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un plan de salvamento financiero para contener la situación de iliquidez de la Universidad.</li> <li>• Redireccionar los recursos de estampilla e IVA para garantizar el pago del servicio de la deuda, la seguridad social, la investigación y el mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica</li> <li>• Reformar el sistema de contribuciones internas en las diferentes modalidades de generación de recursos.</li> <li>• Impulsar estrategias para el uso eficiente de los recursos.</li> </ul>
2	Política de apertura gradual al uso de los recursos del balance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el seguimiento al tablero de gestión financiera por unidad académica para evaluar la viabilidad de liberar gradualmente los recursos del balance.</li> <li>• Avanzar en el programa de saneamiento financiero de los Fondos Especiales para eliminar los déficits históricos acumulados en algunos centros gestores de las unidades académicas.</li> <li>• Proponer un nuevo modelo presupuestal universitario que permita mayor maniobrabilidad a las unidades académicas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar las estrategias de financiación de los grupos de investigación.</li> </ul>
3	Optimización de los procesos administrativos y financieros de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias para la modernización tecnológica de los aplicativos a partir de las posibilidades que ofrezca la plataforma SAP u otras de uso universitario.</li> <li>• Crear nuevos aplicativos para simplificar los trámites generados en las dependencias.</li> <li>• Crear un <i>fast track</i> para todos los trámites relacionados con proyectos de investigación y consultoría que se financien con recursos externos.</li> <li>• Diseñar un modelo de abastecimiento estratégico, que permita reducir el impacto negativo de las compras en el medio ambiente con economía circular, políticas ambientales, y responsabilidad social.</li> </ul>
4	Avanzar en el proceso de mejoramiento de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los programas de capacitación del personal administrativo en la administración central y en las unidades académicas.</li> <li>• Profundizar en la implementación de sistemas de información, basados en la liberación del potencial humano y la gestión de la evidencia, para la automatización de los procesos que guían la gestión en la toma de decisiones y disponibilidad</li> </ul>

		de la información de manera oportuna.
5	Liderar el direccionamiento estratégico del Hospital Alma Mater (HAMA).	Con el acompañamiento del Consejo Académico, asumir el conjunto de estrategias que permitan direccionar desde lo científico, administrativo y financiero el presente y futuro del HAMA.

## Referencias

Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud (1986). Recuperado de: <https://isg.org.ar/wp-content/uploads/2011/08/Carta-Ottawa.pdf>

Declaración de Alma-Ata (1978). Recuperado de: <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2012/Alma-Ata-1978Declaracion.pdf>

Declaración de Shanghai (2016). Recuperado de: <https://www.who.int/es/news/item/21-11-2016-9th-global-conference-on-health-promotion-global-leaders-agree-to-promote-health-in-order-to-achieve-sustainable-development-goals>

Fraser, N. (2008). *Escalas de Justicia*. Barcelona: Herder.

Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades*. Barcelona: Paidós.

Piazzini S., C.E. (2014). *Espacios y materialidad de las ciencias. Topologías y actantes*. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/iner/article/view/24354>

Plan Departamental de Cultura de Antioquia 2023-2035 (2023). Recuperado de: <https://culturantioquia.gov.co/wp-content/uploads/2023/10/PLAN-DEPARTAMENTAL-DE-CULTURA.pdf>

UNESCO (2022). *Informe de la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación*. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>

Universidad de Antioquia (2017). *Plan de desarrollo 2017-2027*. Recuperado de: <http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrollo-udea.pdf>



\_\_\_\_\_ (2023). *Protocolo para la prevención, atención, investigación y sanción de la violencia basada en género y violencia sexual*. Recuperado de: <https://bit.ly/3Sp3g8h>

Walsh, C. (2010). *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Recuperado de: <https://aulaintercultural.org/2010/12/14/interculturalidad-critica-y-educacion-intercultural/>

Willis, P. y Gregory, A. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Pamplona: EUNSA.

Zenodo (2023). *Taxonomía de la ciencia abierta*. Recuperado de: <https://zenodo.org/records/7858978>