



1

# Candidato a Rectoría de la Universidad de Antioquia 2024 – 2027

**John Mario Muñoz Lopera**

“Por una Universidad comprometida con la formación integral y  
pertinente en interacción con los territorios: paz integral, naturaleza y  
diversidades”

## Presentación

La Universidad de Antioquia es considerada como un patrimonio científico, cultural e histórico y un proyecto social y ético de la sociedad antioqueña y colombiana que define su razón de ser en el *Estatuto General, Acuerdo Superior 001 de 1994*, a través de tres ejes misionales: docencia, investigación y extensión. Como lo plantea el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2027*, somos una universidad estatal al servicio público de la educación superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social, que contribuye, a través de la formación de personas autónomas, a la solución de problemas regionales y nacionales y a liderar el cambio y la transformación social que los territorios necesitan desde perspectivas integrales y universales.

Tenemos una trayectoria de 223 años en los cuales se ha delineado y fundamentado su presencia como centro del saber y de responsabilidad académica y social para la región, el país y el ámbito internacional; reconocimiento que nos compromete a continuar pensando la docencia, la investigación, la extensión y los procesos administrativos orientados a la generación de nuevos conocimientos y al fortalecimiento de los vínculos y compromisos con la sociedad, asumiendo los desafíos estructurales y coyunturales actuales y futuros. Por tercera vez consecutiva, en la UdeA recibimos la acreditación institucional de alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), esta vez en la modalidad multicampus, con una vigencia de 10 años, lo que ratifica la excelencia en las apuestas misionales de docencia, investigación y extensión en todas las sedes y seccionales, hito que invita a seguir trabajando por la excelencia académica, la ética y la responsabilidad social.

El siglo XXI plantea retos considerables a la Universidad como proyecto ético, político, cultural y académico. Los avances tecnológicos soportados en la Inteligencia Artificial y los acelerados cambios en las preferencias y demandas formativas para el mundo laboral parecen menguar la pertinencia de una educación superior con criterios profesionales e investigativos para priorizar perfiles más técnicos, menos costosos y más eficaces en remuneración. El viejo adagio, “aquello que no cambia desaparece”, parece más realidad que amenaza y exige a la Universidad moverse en las coordenadas de este tiempo para sustentar que su misión histórica

tiene lugar y aliento y para seguir ofreciendo sentido de presente y futuro. Acompasada por ese visible debate acerca de si la Universidad es una estrategia para la inclusión a la sociedad actual, es la realidad misma que en muchos territorios y contextos demanda su presencia como única oportunidad de cambios y transformaciones favorables para concretar los derechos y proyectos de vida de sus pobladores. La Universidad está urgida por convocar de nuevo a la razón para discernir sobre su ser y su hacer. Un llamado urgente a la razón en lo más plural de su sentido, para abrir la Universidad a un nuevo diálogo social que le permita movilizarse al tono de las realidades que la circundan y ofrecer respuestas más atinadas y oportunas desde todas sus áreas de conocimiento.

Es por ello por lo que la próxima rectoría propone la creatividad como cultura al servicio de repensar e incluso reconfigurar la oferta educativa en función de acoplarse a un mundo contemporáneo que avanza a una velocidad superior. Apostamos por una educación enfocada en el florecimiento de las diferentes capacidades de las personas que permiten a la sociedad alcanzar un fin más humano; un fin en el que los aspectos de calidad de vida no estén vinculados con el crecimiento económico y el lucro, sino con el hecho de que la población en su totalidad tenga acceso a la salud, la educación, los beneficios sociales del trabajo y la seguridad social.

Por lo anterior, los tres componentes básicos que definen la Universidad se deben articular en el sentido que la educación sintetiza: por un lado, el desarrollo material de la sociedad con base en la ciencia, la técnica y la tecnología, y por otro, el auténtico progreso cultural de la nación en la profundización y ampliación de la democracia, en la consecución de la igualdad y la justicia social y en la formación, donde lo central en los primeros semestres de la vida académica de un estudiante sean el cultivo de la literatura, la música, la pintura, el teatro y el fomento de la interculturalidad.

Este proyecto de rectoría asume el compromiso de escuchar esa crítica y esos desafíos a la Universidad y de perfilar el cierre del actual *Plan de Desarrollo Institucional*, pero, a su vez, de ofrecer los argumentos para dar sustento a las decisiones futuras en función de refrescar los argumentos que hacen de la universidad, y en especial de la universidad pública, el proyecto más vital de la sociedad, y en su compromiso ético y político de aportar a la búsqueda de la paz y la convivencia social y con la naturaleza.



## Marco institucional

La presente propuesta se articula con instrumentos de planeación institucional tales como el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2027. “Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios”*, que declara una visión así: “En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental”. Dicho plan, a su vez, está compuesto por temas estratégicos, entre ellos: 1) formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo; 2) ciclos de vida de la comunidad universitaria; 3) democracia, gobierno universitario y convivencia; 4) gestión administrativa y del financiamiento; 5) compromiso de la universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad; y 6) contribuciones de la universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad. Así también, se articula al *Proyecto Educativo Institucional Universidad de Antioquia*, adoptado mediante el *Acuerdo Académico 589* del 13 de diciembre de 2021, en el cual se marcan nuestros trayectos desde lo educativo, lo didáctico, lo pedagógico, la gestión curricular; al cumplimiento de apuestas plasmadas en el *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*; la *Política Nacional de Ciencia, Tecnología de Innovación 2022-2031*; *Plan de Desarrollo Departamental* y la *Agenda 2040 del Departamento de Antioquia*.

Como UdeA asumimos una serie de retos que se suscriben en el ámbito institucional y territorial. Consideramos que la Universidad es un proyecto social y político que debe estar comprometido con comprender y reflexionar sobre los fenómenos sociales y contribuir con soluciones a las diversas problemáticas; precisamente, la renovación de la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional (*Resolución No. 012029* del 14 de julio de 2023 «Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad de Antioquia con lugares de desarrollo en Medellín, Carmen de Viboral, Andes, Caucasia, Puerto Berrío, Turbo, Santafé de Antioquia, Yarumal, Amalfi, Segovia, Remedios, Sonsón, La Pintada, Apartadó y Carepa (Antioquia)»). Así mismo, la apuesta por la formación integral, la generación de conocimiento en diálogo con los territorios y una acción

comprometida con la paz, la naturaleza y las diversidades implica para la UdeA, en particular y la universidad pública, en general, retos de gran envergadura dados los grandes cambios y los nuevos escenarios sociales de ejercicio profesional que exigen respuestas osadas, comprometidas y acertadas para desarrollar una presencia pertinente y audaz en la sociedad contemporánea.

Se podría afirmar que estos retos se presentan fundamentalmente en tres dimensiones: por un lado, retos en términos de la sociedad en que vivimos y en que estamos insertos como universidad, como área de conocimiento y como ciudadanos; por otro lado, un reto para la universidad pública como institución social que continúa ocupando un rol fundamental y protagónico en el avance y en la solución de sus problemáticas sociales y territoriales y; finalmente, retos para las múltiples disciplinas que se tienen en la UdeA, que cada vez se recrean y configuran en escenarios complejos, cambiantes, de transformación acelerada e inequidad territorial, donde la perspectiva interdisciplinar y la apertura de conocimiento no pueden ser dejadas de lado en función de las apuestas territoriales y de la construcción de la paz.

Ahora, es evidente que el modelo económico imperante en el último siglo y su intensificación en las tres últimas décadas han generado una profundización de las brechas sociales y un aumento en la vulneración de los derechos humanos, degradación ambiental, precarización de la vida, intensificación de procesos migratorios, continuidad del conflicto sociopolítico, profundización de expresiones económicas y culturales de la ilegalidad y la informalidad. Ello, así como los cambios en la participación política y democrática, en los que la movilización social y la protesta han aumentado, generan profundos retos para la Universidad en cuanto a reflexionar sobre las formas de gobierno, participación y sociedad que somos. De igual manera, las profundas crisis planetarias en relación con lo alimentario, climático y ambiental generan grandes afectaciones a la casa común que plantean modificaciones drásticas en la relación sociedad-naturaleza y, por tanto, una nueva educación (Leff, 2008; Eschenhagen, 2011).

Así mismo, en nuestro país, la realidad de una sociedad que apuesta por la paz y se reconoce con amplias posibilidades de construir condiciones de vida digna para todas y todos



genera grandes retos para las diversas ciencias y disciplinas. Esto como posibilidad de construir memoria, proyectos de futuro, comprender lo que somos como colectivo y las formas en las que abordamos nuestros desafíos y resolvemos nuestras problemáticas. La emergencia de un nuevo sujeto social que reclama mayor reconocimiento y respeto de lo que es, aunado al justo reclamo de diversos grupos sociales históricamente excluidos y víctimas de expresiones de racismos, segregación social y política, plantean la continuidad e intensificación de estudios y acciones para asumir la diversidad y pluralidad como premisas del consenso, la convivencia y el buen vivir. Ese proyecto, llamado Colombia, solo es posible si su amalgama de expresiones individuales, culturales, territoriales, logra confluir y conjugarse para construir objetivos comunes en el marco de su valoración y respeto.

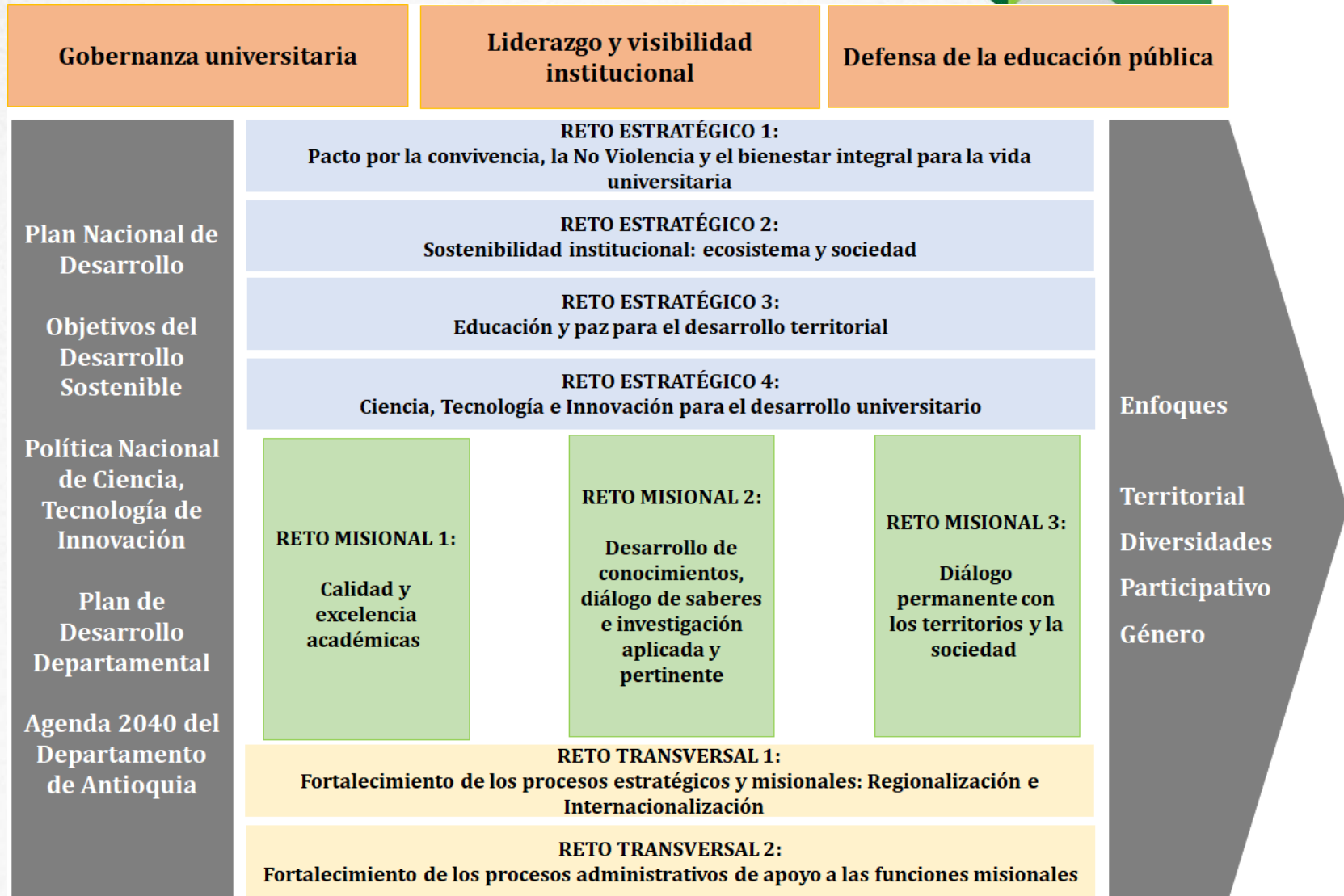
Así mismo, resulta impostergable para las disciplinas que se imparten en la UdeA ocupar el rol fundamental de aportar desde la ciencia y la investigación a la construcción de políticas públicas en las diferentes escalas territoriales, con una clara apuesta por la justicia social, la equidad y el cierre de brechas sociales. Contamos con un conocimiento necesario para dar mayor alcance y pertinencia a la gestión gubernamental de las organizaciones sociales, universitarias y empresariales. Para ello, es fundamental la recreación y renovación de aproximaciones conceptuales que permitan superar la fragmentación del conocimiento y promuevan el acercamiento entre investigación y cambio social (Hernández, 2014).

En este sentido, no es posible perder de vista el futuro de la universidad pública en la sociedad por venir. Esta mirada nos permite reconocer el reto que implican las nuevas formas de relacionamiento y, por consiguiente, de educación. Las propuestas pedagógicas y didácticas tendrán que cambiar profundamente para responder a los cada vez más dinámicos sujetos, a la mediación virtual de muchas de las interacciones, así como a las maneras en las que el ejercicio de las profesiones y los problemas sociales se transforman e intensifican, lo que requiere osadía y desacomodo, permitiendo asumir desde ahora los retos en el contexto universitario, su formación, investigación y praxis con la sociedad. También implica, por supuesto, una reflexión sobre los procesos educativos que acompañamos, pero fundamentalmente una apuesta por la reflexión en torno a la evaluación como aprendizaje, en la que no solo se hagan apuestas para pensarla en el contexto universitario; las nuevas

realidades y las apuestas ético-políticas que se asumen como UdeA requieren poner en marcha procesos de evaluación de la formación, la investigación, la extensión y la gestión universitarias.

Es por ello que la presente propuesta de candidatura a la Rectoría de la Universidad de Antioquia 2024–2027, “Por una Universidad comprometida con la formación integral en interacción con los territorios: paz integral, naturaleza y diversidades”, se enfoca en trabajar por la gobernanza, el liderazgo y la visibilidad universitarias a través de sus ejes misionales y de la defensa de la educación pública, aspectos que se dinamizarán a través de: cuatro (4) retos estratégicos, tres (3) retos misionales y dos (2) retos transversales, soportada en enfoques: territorial, diversidades, participativo y de género.

**Propuesta estratégica para la Rectoría de la UdeA 2024–2027**





## **RETO ESTRATÉGICO 1. Pacto por la convivencia, la no violencia y el bienestar integral para la vida universitaria**

Este es un reto que se genera a partir de la dinámica de participación democrática de la Universidad en general; en relación con esto tenemos un desafío en doble vía: por un lado, la comprensión de las nuevas dinámicas de participación y acción sociales que se dan en la Universidad; y por el otro, el fortalecimiento de la cultura política y cultural de paz universitaria que permita cualificar el ser político de estudiantes, profesores y administrativos, así como construir condiciones para el diálogo, la concertación y la construcción conjuntas. Esto, seguro, se revertirá en un mayor impacto de las representaciones en órganos de decisión y en el gobierno democrático de la Universidad en beneficio de la comunidad universitaria. Este gobierno universitario democrático y participativo ha venido siendo un reclamo de los movimientos estudiantil y profesoral, en épocas recientes reivindicados por el movimiento de la MANE, 2011, luego por el movimiento en pro de la financiación adecuada de 2018 y por el estallido social de 2021 y la movilización en contra de las VBG en el 2022; aquí se trata de apostar por un gobierno que permita la participación mayoritaria de los estamentos básicos de la Universidad en los órganos superiores de decisión –caso consejos superiores– y que avance, a su vez, hacia un ejercicio de elección democrática de las autoridades universitarias según mecanismos de voto ponderado o por los estamentos.

Lo anterior, a su vez, tendrá que ser complementado desde una mirada integral y sistémica por apuestas de bienestar institucional que acompañen un proyecto de vida académico, laboral y personal de los y las estudiantes, docentes y empleados, desde una perspectiva inclusiva y comprometida con la permanencia en la Universidad; desde allí se busca desarrollar diversas acciones encaminadas a reducir la deserción estudiantil, aumentar la calidad de vida de las y los estudiantes, docentes y empleados, y disminuir las brechas de inequidad existentes entre los y las estudiantes. En esta vía, se piensa también en la consolidación y fortalecimiento de

los espacios para la comunidad universitaria mediante los se pueda acceder a materiales de estudio, libros, juegos de mesa, implementos deportivos, espacios de alimentación, descanso, estudio, lugares seguros para compartir, acogedores y de confianza que logren potenciar el bienestar en la UdeA. La apuesta será encaminada a favorecer el bienestar y la permanencia estudiantil, liderando el acompañamiento de estudiantes, docentes y empleados a la UdeA a través de una oferta que permita adaptarse y transformar las situaciones y dificultades individuales y colectivas que trajo consigo la pandemia.

En cuanto la efectividad de los programas de Bienestar Universitario, esta es cada vez más una solicitud al unísono de toda la comunidad académica; disponerse al aprendizaje y la vida de la universidad en sus múltiples posibilidades y expresiones requiere de orientaciones institucionales que favorezcan el mejor aprovechamiento de la Universidad, la construcción de una convivencia respetuosa y garante de la pluralidad que la constituye y la erradicación de todas las formas de violencia, así como el cierre de brechas existentes, principalmente por exclusiones basadas en género, culturales o sociales.

#### **Las acciones concretas en este reto son:**

- Explorar alternativas que permitan ampliar y fortalecer la propuesta de restaurantes universitarios, garantizando el acceso a la seguridad alimentaria y nutricional de los estudiantes que lo requieran.
- Desarrollar estrategias de reconocimiento y cuidado de los espacios comunes que permitan a los mismos estudiantes ejercer una autorregulación en el uso de los espacios compartidos para el estudio y el esparcimiento.
- Ampliar y regular la oferta de espacios de alimentación de calidad para la comunidad universitaria con la debida atención por la salud de sus usuarios.
- Gestar estrategias diferenciadas de acuerdo con las causas y factores asociados a la deserción de los estudiantes, lo que implica, entre otras, la activación y creación de rutas de acompañamiento psico-social permanentes.



- Fortalecer el modelo de Bienestar Universitario en las seccionales y sedes regionales (MEN, julio 14 de 2023).
- Habilitar y fortalecer el programa de mentorías por parte de estudiantes y de tutorías por parte de los docentes que ayuden a retomar de la mejor manera posible los procesos académicos de los estudiantes.
- Aportar al restablecimiento de los vínculos entre estudiantes, docentes y empleados con la vida universitaria creando estrategias de comunicación, formación, recreación y esparcimiento que permitan el encuentro y la potenciación de sus habilidades sociales y de relacionamiento.
- Impulsar la aprobación e implementación de la política de equidad de género acorde con las necesidades reales de nuestra comunidad universitaria y con la reestructuración del protocolo de atención a las VBG y contra las mujeres.
- Disponer de un mecanismo de atención en crisis psicológicas y visibilizar las propuestas de Bienestar Universitario mediante información en pasillos, corredores, aulas de clase, medios institucionales, entre otros, para que los y las estudiantes se vinculen al trabajo continuo de responsabilidad por su estabilidad emocional, personal, familiar y académica.
- Establecer convenios directos con empresas privadas y del sector público, lo mismo que gestión con cooperación internacional, para el apoyo mediante becas a estudiantes de escasos recursos y vinculación a la vida laboral.
- Destinar recursos para ampliar y mejorar herramientas didácticas, técnicas y bibliográficas para los y las estudiantes.
- Fortalecer la estrategia de vinculación como auxiliares y monitores de estudiantes de escasos recursos.
- Mejorar la oferta, difusión y acceso al sistema de Bienestar Universitario a través de redes de apoyo de los y las estudiantes de primeros semestres, la alianza con profesores, el aumento de la seguridad y uso adecuado de los casilleros, el acompañamiento a estudiantes en riesgo de deserción, la ruta de atención a los estudiantes líderes y lideresas amenazados, así como las tutorías



para la orientación al estudiante en el proceso académico, acompañamiento personal de escucha a los estudiantes y orientación administrativa.

- Consolidar un sistema de información y seguimiento de los egresados que permita evidenciar su inserción laboral, desempeño profesional y actualización académica permanente, integrándolos a las actividades y eventos académicos (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar con estrategias de Bienestar Universitario que permitan reducir la deserción, como también aumentar la tasa de graduación (MEN, 2023).
- Construir una propuesta participativa y concertada con los venteros informales para el diseño y la disposición de una oferta comercial con la debida capacitación, entre otras, sobre el manejo financiero y la manipulación de alimentos con fines de cuidado por la salud pública.
- Fortalecer estrategias con perspectiva de género intersectorial universitaria para sensibilizar, atender y prevenir las violencias contra las mujeres.
- Desarrollar estrategias de acompañamiento frente a las afectaciones de la salud asociadas al consumo problemático de sustancias psicoactivas.

## **RETO ESTRATÉGICO 2. Sostenibilidad institucional: ecosistema y sociedad**

En el marco de lo establecido en el tema estratégico 6 del PDI 2015-2027 de la Universidad de Antioquia: “Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad - Una Universidad biodiversa y ambientalmente responsable”, el tema ambiental adquiere una importancia fundamental para el quehacer universitario, tanto al interior de la institución como en relación a los aportes que desde la academia podríamos realizar a los territorios donde tenemos presencia; para dicho propósito es necesario reconocer la actual crisis ambiental de insostenibilidad derivada de los impactos antrópicos sobre el planeta en las escalas territoriales en lo local, regional y global.

Así, la Política de Sostenibilidad Ambiental Institucional es un proceso de

construcción participativo que articula reflexiones, apuestas y acciones que buscan construir una nueva cultura ambiental universitaria y contribuir a la efectiva sostenibilidad territorial; en ella se realiza una propuesta conceptual para la declaratoria de sostenibilidad institucional, aún en construcción, que ha sido un gran acuerdo en el que convergen voces y aspectos asociados por pensadores latinoamericanos sobre la temática en cuestión.

La crisis global de insostenibilidad, asociada a los impactos antropogénicos inducidos sobre la totalidad del sistema sociedad-naturaleza por el modelo de desarrollo imperante, demanda el empeño ético de la academia para la adopción y práctica de una visión de la sostenibilidad que, desde la reflexión-acción, reorienta el quehacer universitario y apuesta por un futuro sostenible desde la responsabilidad ambiental institucional, de tal manera que la transversalización del saber ambiental en las actividades formativas, investigativas y de extensión redunde en la formación interdisciplinaria de los profesionales, investigadores y comunidad universitaria, en general, de tal modo que sus competencias para la acción se reflejen, en primera instancia, en el mejoramiento de la calidad ambiental de los campus y de los territorios. En este contexto, la sostenibilidad se concibe como “la utopía, el norte u objetivo de largo plazo que guía el progreso de la Universidad según pautas de racionalización de las relaciones ecosistema-sociedad y en clave de resiliencia socioecológica de los sistemas y capacidad de adaptación al cambio, de equidad intra e intergeneracional y acorde con un enfoque de proceso de desarrollo institucional con preocupaciones ambientales para que, por la vía de la acogida de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que le son pertinentes, se asuman compromisos con el avance hacia una sostenibilidad ecológica, garante de la conservación de la base de servicios ecosistémicos que soportan la vida; hacia una sostenibilidad social, que proporcione justicia e igualdad de oportunidades, además de la adecuada provisión de servicios sociales y el derecho a la participación; hacia una sostenibilidad económica derivada de un crecimiento compatible con los límites ambientales; y hacia una sostenibilidad cultural plasmada en otras cosmovisiones, valores y prácticas inherentes a una nueva ciudadanía que apuesta por el cambio y sea capaz de liderar la aplicación de las estrategias educativas y de gestión ambiental susceptibles de abrir el panorama hacia horizontes posibles de



intervención eficiente de los problemas ambientales, de instauración de otras maneras de asumir las relaciones sociedad-ecosistema y de capacidades de adaptación al cambio (Universidad de Antioquia, 2023, p. 31).

Lo anterior, con el propósito de establecer rutas para un futuro sostenible orientadas por el compromiso institucional con una transición hacia la sostenibilidad que cimente, estructure, permee y guíe el quehacer universitario en el camino de una nueva cultura ambiental construida a partir de procesos de reflexión-acción intencionados desde la educación ambiental –materializados en una interdisciplinariedad concebida y fortalecida con los aportes de la investigación e implementados mediante la integración curricular– que incentive el ejercicio de una gestión ambiental sistémica para el efectivo control de los impactos que las actividades de la comunidad universitaria inducen sobre los entornos de campus y sedes, y que demande la instalación de esquemas de gobernabilidad y gobernanza afines con la responsabilidad ambiental de la Universidad (Universidad de Antioquia, 2023).

**Las acciones concretas en este reto son:**

- Implementar la Política de Sostenibilidad Ambiental Institucional a partir de diversos aportes de la comunidad universitaria.
- Implementar una política de reingeniería administrativa que permita tener una relación responsable entre crecimiento de los ejes misionales y responsabilidad financiera, con el fin de tener una gestión y gobernanza responsables con la realidad presupuestal de la Universidad.
- Divulgar y apropiar una cultura de la normatividad e instrumentos de planeación que promuevan la conciencia ambiental y sean amigables con la idea de un consumo responsable.
- Promover la cultura del consumo responsable mediante la que se considere la sostenibilidad en todas las etapas e incluya la compra de materiales y suministros.



- Diseñar y ejecutar un programa de educación ambiental que involucre a toda la comunidad universitaria y a las comunidades cercanas y que incluya una estrategia comunicacional que genere impacto con estrategias visuales, lúdicas y artísticas en torno al compromiso con la sostenibilidad.
- Incluir en los microcurrículos de los programas académicos un curso que encamine a los estudiantes hacia las necesidades de introyectar la sostenibilidad: 1) educación ambiental dirigida al público estudiantil a partir de la integración curricular; 2) formación de formadores, dirigida a profesores; 3) capacitación en sostenibilidad para empleados.
- Acciones conjuntas que permitan avanzar hacia la colectividad conceptual de la sostenibilidad y promuevan un acuerdo en el marco de la visión de la sostenibilidad institucional.
- Desarrollar, modernizar y adecuar la infraestructura con enfoque de sostenibilidad para promover la cultura ambiental.
- Incluir el componente ambiental en el proyecto educativo institucional PEI con enfoque de transformación cultural, así como considerar la sostenibilidad en los otros dos ejes misionales (investigación y extensión).
- Articular proyectos y procesos entre los ejes misionales de extensión, docencia e investigación que promuevan la formación de la comunidad universitaria en educación ambiental (cátedra: sostenibilidad ambiental) y en participación ambiental.
- Fortalecer la cooperación regional e internacional en Ciencia, Tecnología e Información (CTI), fomentando el intercambio de conocimientos que promuevan la sostenibilidad, a través de convenios entre actores estratégicos con el propósito de educar y sensibilizar en todas sedes y a las comunidades extendidas.
- Fortalecer el relacionamiento y la construcción de alianzas con actores públicos, privados y comunitarios, a diferentes escalas territoriales, que permitan la articulación entre iniciativas comunitarias, privadas,

gubernamentales y de las unidades académicas sobre procesos ambientales que se vienen desarrollando en el campus y en las seccionales de la Universidad, así como en los territorios donde se tiene presencia.

- Crear un sistema de gobernabilidad y gobernanza que contemple un comité de alto nivel para liderar la estrategia conformado por profesionales de las diferentes unidades académicas y administrativas, cuyo fin sea abordar asuntos centrales de sostenibilidad.
- Generar mecanismos de planeación institucional que conduzcan a que la sostenibilidad ambiental sea una directriz permanente en la formulación de planes de acción de decanos(as), directores(as) y Rector(a), donde se tengan presentes la planeación de recursos de todo tipo, la implementación por periodos, el relacionamiento con la política institucional, y, por ende, haga parte fundamental de los informes de gestión necesarios por normatividad institucional, permitiendo que la sostenibilidad ambiental tenga su propio espacio y relevancia.
- Continuar promoviendo el desarrollo de medidas institucionales que materialicen el aporte al cumplimiento global de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, como también la implementación del *Acuerdo Superior 46329* de octubre de 2019.
- Articular la política de sostenibilidad ambiental a las dinámicas de la región y la regionalización de la UdeA de acuerdo con las características de los territorios, identificando tanto las necesidades primordiales como las fortalezas.
- Formular e implementar un plan de comunicaciones con una línea “exclusiva” sobre la sostenibilidad ambiental en la UdeA que informe, forme y transforme la concepción planteada en la política institucional, con impacto tanto en actores internos de la comunidad universitaria como en externos, y que a su vez promueva procesos de gobernabilidad y gobernanza a través del tema desde lo conceptual, filosófico y estratégico.



- Construir y medir el índice de sostenibilidad ambiental, subíndices (líneas y/o acciones estratégicas) e indicadores que permita orientar la toma de decisiones y su implementación.

### **RETO ESTRATÉGICO 3. Educación y paz para el desarrollo territorial**

La universidad pública, en general, y la UdeA, 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 los compromisos éticos, políticos y sociales que le asisten como institución de carácter público y social. En esa dirección, y en correspondencia con las apuestas de país, la construcción de la paz y la dignificación de la existencia humana serán elementos centrales en nuestra propuesta de universidad.

Tenemos la convicción de que la labor educativa de hoy y del futuro pasa, esencialmente, por formar sujetos de y para la paz, es decir, formar en ciudadanías signadas por una cultura de paz, con lo cual la UdeA le apuesta a la transformación del país. Por tanto, darle un lugar preeminente a la construcción de paz implica hacer nuestras propias transformaciones como comunidad académica puestas al servicio de las comunidades y de nuestra propia institución; la idea, entonces, es centrar nuestros esfuerzos en la consolidación de una cultura de paz, de una cultura de la no violencia y, en esencia, en un proyecto de país con las condiciones necesarias para la paz.

Se trata aquí de darle continuidad y nuevos desarrollos a la Unidad Especial de Paz, que es el mecanismo con el que cuenta la Universidad para desarrollar toda su apuesta en relación con este tema. Para ello, se mantendrá la estructura institucional, pero con una decisión fundamental de fortalecerla en lo financiero, en lo administrativo, en su equipo de trabajo y en las definiciones de orden político, teórico y metodológico, lo que ha de implicar, también, la definición y puesta en marcha de principios pedagógicos, éticos y políticos, de manera tal que la Universidad se involucre de manera directa con diversas comunidades, esto es, la sociedad en general. Hablamos aquí principalmente de firmantes de paz, ojalá de nuevos firmantes que se deriven de



las apuestas del gobierno nacional en los diálogos y conversaciones con otros grupos armados, población víctima –rural y urbana–, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, entre otros cuyo involucramiento esté 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.

Asumir estos principios como elementos esenciales de estos procesos es lo que garantizará la participación real y efectiva de las comunidades en la construcción de sus propios proyectos, es decir, la manera real de asumir ellas mismas el compromiso de abordar con plena responsabilidad sus problemas y conflictos y de superarlos. Una perspectiva política decolonial de la lectura de la paz permite abordar dicha construcción con el propósito de transformar los territorios, ya sean procesos formativos en la resolución de los conflictos, particularmente violentos, y aquellas realidades que han sido causa y consecuencia de la violencia concreta en cada contexto; o bien, en la perspectiva de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida económica, social y cultural, que les garantice el goce efectivo de sus derechos. Nuestra Universidad estará ahí con todo su potencial humano, académico, cultural, científico, metodológico, para acompañar estos procesos en sus diferentes etapas y, una vez consolidados, retirarse para permitir la autogestión.

Es por ello que las pedagogías *de* la paz y *para* la paz componen la riqueza que implica pensar la paz en plural, porque permiten acercarnos a los procesos y proyectos comunitarios desde una postura ética en espacios social y culturalmente definidos y delimitados.

Desde esta perspectiva, entonces, nuestra apuesta es por la construcción de la paz con equidades y justicia social, cuyo avance será nuestra forma de contribuir significativamente en la construcción del proyecto de nación que hoy se debate en el país y que reclaman las mayorías vulnerables y abandonadas históricamente; para tal fin es necesario 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 más amplio sentido de la nación, lo que, sin duda, es un deber ineludible de una Universidad como la

de Antioquia.

Al respecto de este reto, nuestra propuesta se centra en tres asuntos de trabajo: 1) paz territorial, 2) oferta académica e investigativa cuyo centro de interés y reflexión sea la paz y, 3) negociaciones de paz. La Universidad de Antioquia, fundamentalmente desde la Unidad Especial de Paz como instancia articuladora de los esfuerzos de las unidades académicas, desarrollará sus acciones en territorios rurales y urbanos, así como en escenarios institucionales.

### **Las acciones concretas en este reto son:**

- Elaborar y ejecutar proyectos sociales y comunitarios o de investigación aplicada de alto impacto en relación con los beneficios obtenidos por las comunidades, quienes tendrán una participación definitiva en su implementación.
- Generar conocimiento útil y pertinente, por cuanto todas las acciones adelantadas se convertirán en objetos de reflexión, tal como le compete a una Universidad como la nuestra, que permita dejar legados para el país y las generaciones venideras en torno a procesos de construcción de paz.
- Articular dependencias internas universitarias e instituciones externas a fin de organizar la presencia en el territorio de una manera más sistémica y efectiva en relación a sus impactos.
- Realizar eventos culturales de carácter político y formativo y de fomento de la paz, de tal manera que esta haga parte de la agenda pública y permanente de la Universidad.
- Diseñar diplomados y trabajar conjuntamente con unidades académicas en el diseño de pregrados y posgrados en relación con la paz y el proyecto de nación.
- Contribuir con el diseño y puesta en marcha de políticas públicas de paz, tanto en lo local y regional como a nivel nacional, buscando que la paz se constituya en una política pública de Estado que ponga en el centro los enfoques comunitarios, de género y popular, para ofrecer respuestas institucionales a las



necesidades materiales y simbólicas de los contextos en los cuales su construcción es vital.

- Vincularse a los procesos nacionales y locales de las negociaciones políticas de paz como una forma de contribuir, desde la academia, a la terminación completa del conflicto armado interno, a la puesta en marcha de unas estrategias que permitan de manera rápida la disminución significativa de las hostilidades y la implementación de acciones humanitarias, logrando con ello, en el corto plazo, que mejoren las condiciones de seguridad de las comunidades afectadas por la violencia y, en el mediano y largo plazo, que se fortalezca y profundice la presencia del Estado de Derecho y la democracia.

#### **RETO ESTRATÉGICO 4. Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo universitario**

Partimos de la visión departamental del Plan y Acuerdo en CTel que busca la existencia de territorios sostenibles, equitativos, competitivos e incluyentes, y que, entre otros temas, resalta aspectos como biodiversidad, ecosistemas naturales y diversificación económica relacionados con las misiones del PDN que apuestan por pilares de justicia social, justicia ambiental y justicia económica, junto con las transformaciones que son: 1) ordenamiento del territorio alrededor del agua; 2) seguridad humana y justicia social, lo que implica garantizar la atención integral, especialmente en temas de inversión histórica en salud y educación; 3) derecho humano a la alimentación; 4) internacionalización, transformación productiva para la vida y acción climática y; 5) convergencia regional.

En este sentido, la construcción de acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales que se caractericen por ser innovadores podrán marcar una ruta para la solución de problemas públicos, para lo cual es necesario fortalecer y consolidar las apuestas expresadas en el ecosistema territorial de CTel donde participen actores o entidades –públicas o privadas– que adelanten actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel), ya sea que pertenezcan a la academia, el



gobierno local, el sector empresarial o la sociedad civil (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022).

Un apuesta clara de nuestra propuesta de rectoría es impulsar procesos de investigación aplicada donde se promuevan la ciencia ciudadana y la apropiación social del conocimiento, para lo cual es fundamental acudir a la innovación social; al respecto de este concepto, existe un consenso por parte de múltiples autores en el que se vinculan nociones de cambios y transformaciones que son dirigidas por personas, grupos, colectivos y, en algunos casos, movilizaciones, con el objetivo de transformar alguna realidad concreta y específica apuntando a resolver necesidades sociales y ambientales no cubiertas por el gobierno o el mercado y contribuir a mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables. Se trata de innovaciones que solucionan problemas sociales de forma novedosa, eficaz, eficiente, sostenible, participativa e incluso colaborativa, que buscan mejorar la calidad de vida y el bienestar sin destruir los diversos ecosistemas socio-culturales y naturales y que generan nuevas narrativas en el contexto comunitario e impulsan la autodefinition y autotransformación comunitaria en el entorno sociocultural. Esta concepción sobre la apropiación social de conocimiento es, además, una propuesta de ciudadanía deliberativa que se caracteriza por promover la inclusión, la igualdad, el bien común y la autonomía.

### **Las acciones concretas en este reto son:**

- UdeA Cursos y posgrados en línea: contribuir a una formación continua, crítica y efectiva en temáticas profesionales, técnicas y humanísticas. El acceso a los cursos es libre o por membresía, abierto al mundo y con posibilidad de certificación. Seguimos los pasos de las mejores universidades en el mundo. El programa ofrece contenidos variados como economía digital, innovación, liderazgo, inteligencia artificial, pensamiento crítico, literatura, culturas ancestrales, pintura y artes escénicas, electricidad, culinaria, promoción en salud, entre otros.

- UdeA Estación Spin-Off: crear empresas universitarias de base tecnológica, de acuerdo con lo dispuesto en la *Ley 1838 de 2017*. La estación busca fortalecer el programa spin-off existente en la UdeA, convertirse en líder regional y superar barreras aún existentes. La estación brinda oportunidades de aplicar el conocimiento produciendo beneficio social, desarrollar nuevos focos de investigación y generar ingresos económicos que ayuden a la viabilidad financiera de la universidad.
- Aplicación de las herramientas de la inteligencia artificial (internet de las cosas, ingeniería de software, analítica de datos, herramientas de la industria 4.0, entre otras) en articulación con la empresa y para mejoramiento de las condiciones sociales.
- Fortalecer el ecosistema de CTel para que permita la construcción de acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales que se caractericen por ser innovadores y marquen una ruta para la solución de problemas públicos.

### **RETO MISIONAL 1. Docencia, calidad y excelencia académicas**

La UdeA ofrece propuestas formativas en pregrado y posgrados que velan por la calidad y excelencia académicas, formando personas con pensamiento crítico, reflexivo y autónomo que promueven y lideran el cambio social a partir de la comprensión de problemas locales, nacionales y regionales. La docencia, la investigación y la extensión se vuelven los mecanismos por los cuales es posible incidir en las dinámicas territoriales y sociales por medio de la dinamización de los ejes misionales desde los saberes que nos competen. Ahora nos enfrentamos a desarrollar estrategias pedagógicas y didácticas de cara a los problemas actuales y de futuro, los cuales requieren inteligencia, creatividad e innovación.

En el siguiente trienio, la UdeA se enfrentará a diversos desafíos, entre ellos, la adopción de los resultados de aprendizaje para los programas que vayan requiriendo solicitud o renovación del registro calificado, basados en el *Acuerdo Académico 583* de 22 de julio de 2021, cuyo objeto es adoptar la Política Institucional



de Procesos y Resultados de Aprendizaje de la Universidad de Antioquia (PPRA) desde una concepción de la evaluación como proceso articulado a los diseños pedagógicos, curriculares y didácticos de los diferentes programas académicos de la Universidad.

El PPRA establece que “para la Universidad de Antioquia la evaluación como proceso que conduce a unos resultados del aprendizaje es un componente dentro de las estructuras macro, meso y microcurriculares y su valor se encuentra depositado en lo que pueda aportar a la formación integral de los estudiantes” (Universidad de Antioquia, julio 22 de 2021), aspectos que implican replantear los perfiles de egreso y formación, invitando de esta forma a una reflexión amplia e integral sobre los procesos formativos.

De forma paralela, la sociedad viene en un proceso de transformación y cambios impulsado por los avances de la cuarta revolución industrial, razón por la cual la educación debe responder a estos desafíos con la incorporación en los currículos de temas y herramientas como: inteligencia artificial, Big Data, internet de las cosas, robótica, entre otros, motivando, a su vez, nuevas propuestas de formación híbrida que permitan utilizar las herramientas de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de manera útil para los procesos formativos e investigativos, basados en la responsabilidad y la ética que demandan de una mirada crítica, cuando sea el caso.

Por tanto, es fundamental trabajar por la formalización y cualificación docente de cara a los nuevos retos que se vienen promoviendo en el marco de las transformaciones didácticas, curriculares y pedagógicas, que motiven una reflexión inter y transdisciplinar necesaria en la formación de cualquier profesional. La rectoría abrirá espacios para que los estudiantes y profesores dialoguemos sobre el proceso de resultados de aprendizaje, reflexión que debe ocupar un espacio fundamental, no solo para profundizar en los debates teóricos y epistemológicos, sino para buscar que estas reflexiones permitan encontrar elementos para desentrañar la realidad y aportar a las misma como apuestas colectivas. Se trata de



que todos visualicemos y proyectemos a la UdeA hacia objetivos comunes y propios de nuestra labor social.

Por otra parte, la UdeA contaba, para el 2021-2, con 7.341 profesores, de los cuales 1.197 tienen contrato de tiempo completo a término indefinido y 334 a término fijo –superior a 11 meses (Ministerio de Educación Nacional, julio 14 de 2023)–; las demás contrataciones requeridas son inferiores a 11 meses o por medio de horas cátedra. En esta propuesta de rectoría se asume que el profesorado de la UdeA debe ser valorado en su real dimensión como sujeto de docencia, investigación y proyección social; por tanto, la dignidad del profesorado y su respeto serán un eje de trabajo permanente mediante espacios para el desarrollo de las comunidades académicas y las redes de intercambio de saberes. Al profesorado se le respetarán condiciones contractuales dignas y sus opciones organizativas en el nivel de la democracia universitaria.

Por otra parte, se avanzará en el campo de la docencia con la apertura de espacios académicos con otras universidades o centros académicos del país, de América Latina y del mundo, estableciendo de manera regular la figura del profesor visitante, que nos permita aprovechar las ventajas, experiencias y conocimientos de otras comunidades académicas y, viceversa, compartir las nuestras. También se propone regularizar programas de pasantía de nuestros docentes y estudiantes con otras universidades del país o del exterior.

Con respecto a la vinculación de profesores ocasionales, se debe preservar una política de vinculación según los concursos de méritos y agilizar los trámites para que dichas plazas sean sustituidas por profesores vinculados de planta. En cuanto a la vinculación de los profesores de cátedra, se debe propender por una política que les conceda mayor estabilidad en el vínculo con la UdeA y una mejor remuneración de la hora cátedra, según exigencias y calidades académicas.

En este proceso docente se tiene un reto determinante y es el crecimiento de posgrados en la UdeA que, en lo corrido de este siglo, expresa la tendencia a consolidar la oferta de una formación avanzada que responda a los desafíos

contemporáneos de profundización e investigación en diversas áreas y temáticas. La cuestión es cómo seguir creciendo, pero con mayor claridad en lo estratégico de los nuevos programas, de manera que se garantice la atención de demandas académicas y sociales más claras, permitiendo, a su vez, la sostenibilidad financiera.

Sin duda, el otro desafío está en organizar en lo administrativo la gestión para garantizar la calidad de estos programas, según los estándares normativos nacionales e internacionales y las expectativas de sus comunidades académicas en el marco de la planeación de la Universidad. Esto tiene relación directa con asuntos que son retos en cuanto a mejorar las fuentes de becas, el intercambio académico y las pasantías estudiantiles y docentes, así como las publicaciones, las relaciones con el sector externo y la apropiación social del conocimiento que cada posgrado propone. Todo esto con la proyección de avanzar en el mejor aprovechamiento de las plataformas tecnológicas con miras a consolidar la virtualidad como un escenario válido para esta formación y en la ampliación de la oferta de programas para las diferentes regiones del Departamento de Antioquia.

De otro lado, la renovación de la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional –*Resolución No. 012029 14 JUL 2023* «Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad de Antioquia con lugares de desarrollo en Medellín, Carmen de Viboral, Andes, Caucasia, Puerto Berrio, Turbo, Santafé de Antioquia, Yarumal, Amalfi, Segovia, Remedios, Sonsón, La Pintada, Apartadó y Carepa (Antioquia)»– recomienda una serie de aspectos para mantener de manera continua las condiciones de alta calidad; en este sentido, a continuación se proyectarán acciones plasmadas en resoluciones y otras que son prioritarias para mantener y mejorar los estándares de calidad y excelencia académicas.

#### **Las acciones concretas en este reto son:**

- Fortalecer el ecosistema de CTel para que permita la construcción de acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales que se caractericen por ser



innovadores y marquen una ruta para la solución de problemas públicos.

- Implementar cátedras académicas institucionales sobre: transición de la guerra hacia la paz, género, teorías del desarrollo ambiental y ecología política, ordenamiento del territorio, asuntos hídricos y justicia ambiental, seguridad humana, derecho humano a la alimentación, transformación productiva, acción climática, biotecnología, bioeconomía, inteligencia artificial, industrias 4.0, recursos hídricos, energías sostenibles, ciencias de la salud, entre otras.
- Promover procesos de acompañamiento para la adopción e implementación de la Política de Procesos y Resultados de Aprendizaje.
- Continuar con los debidos procesos que permitan la acreditación de programas de forma planificada.
- Gestionar nuevas plazas de profesores de tiempo completo, así como promover la permanencia de condiciones de estabilidad para nuestros docentes de cátedra, de modo que se procuren mejores garantías laborales, como es el caso de la cátedra 50.
- Promover la implementación de cursos bajo las alternativas de multimodalidad, de modo tal que permita a los estudiantes continuar su proceso formativo según las posibilidades reales con las que cuenta.
- Fortalecimiento y cualificación de docentes en tecnologías de la información y las comunicaciones y en segunda lengua, que permitan la construcción de cursos bajo las posibles multimodalidades que se vienen promoviendo, así como el fortalecimiento de los procesos misionales.
- Trabajar mancomunadamente con las diferentes unidades académicas y administrativas en la búsqueda de una articulación estructural de campos de conocimientos y cursos complementarios con otros programas dentro y fuera de la Universidad de Antioquia.
- Avanzar, en los programas que lo ameriten, en el diseño curricular con estructura en coherencia con el Modelo Pedagógico Institucional, que se manifiesta en los núcleos problémicos y preguntas problematizadoras



identificadas que se articulan dentro del plan de estudios.

- Continuar difundiendo el Proyecto Educativo Institucional con la comunidad de profesores, estudiantes, personal administrativo, egresados y distintos grupos de interés, y propender por una mejor socialización y apropiación del mismo (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar avanzando en el seguimiento de las políticas de evaluación estudiantil, consideradas por los docentes y consejeros institucionales de las unidades académicas como susceptibles de mejora (MEN, julio 14 de 2023).
- Actualizar el reglamento estudiantil de posgrados (MEN, julio 14 de 2023) con fines de fortalecimiento de los programas, interacción entre estudiantes y unidades académicas y mejoramiento de las garantías para el proceso formativo.

## **RETO MISIONAL 2. Desarrollo de conocimientos, diálogo de saberes e investigación aplicada y pertinente**

Al proceso investigativo lo consideramos como mecanismo generador de conocimiento y fortalecimiento del proceso docente y la extensión, que a su vez contribuye a la comprensión de las diversas problemáticas que enfrentan la región y el país y permite realizar planteamientos, reflexiones y ajustes curriculares de cara a los fines políticos, sociales y éticos que desde la UdeA buscamos promover.

La Universidad de Antioquia tiene un alto reconocimiento en el ámbito departamental, nacional e internacional; cuenta con grupos de investigación reconocidos por Minciencias con alta productividad académica, así: 324 grupos de investigación reconocidos y clasificados en la Convocatoria de Medición y Clasificación de Grupos de 2021, de ellos 73 grupos están en categoría A1, 68 en categoría A, 57 en categoría B, 65 en categoría C, mientras que 61 grupos de investigación cuentan con aval institucional.

Puesto que la UdeA está llamada a continuar reflexionando sobre los múltiples problemas contemporáneos que hacen necesaria la relación orgánica y decidida por

parte de los diferentes grupos de investigación, así como a avanzar hacia la construcción de nuevos grupos y/o líneas de investigación por ejes centrales y por problemas que requieran el concurso de múltiples perspectivas disciplinarias y que toquen aspectos sensibles de la realidad regional o nacional, sin abandonar, por supuesto, los grupos de investigación disciplinarios ya existentes, la propuesta de esta rectoría consiste fundamentalmente en privilegiar investigaciones con carácter interdisciplinario y transdisciplinario con énfasis en la investigación aplicada, que aborden problemas de la sociedad y los territorios.

Así mismo, y como ya se ha enunciado en este documento, las realidades del posconflicto, la construcción de paz territorial e integral, el medio ambiente, los estudios feministas de género y disidencias sexuales, los estudios territoriales, el ordenamiento del territorio alrededor del agua y la justicia ambiental, la seguridad humana, el derecho humano a la alimentación, la transformación productiva, la acción climática, la biotecnología, la bioeconomía, la inteligencia artificial, las industrias 4.0, los recursos hídricos, las energías sostenibles, las ciencias de la salud, entre otros temas, demandan un compromiso investigativo y de proyección social indeclinable para la UdeA. Por ello, es necesario incentivar investigaciones y redes de investigadores en diversas temáticas, así como definir líneas de investigación que desemboquen en proyectos y propuestas de formación avanzada.

De este modo, el eje misional de la investigación debe extenderse a la apropiación social del conocimiento y lograr posicionar la UdeA como referente regional, nacional e internacional mediante la divulgación de su producción y su participación en diversas redes de conocimiento. En este sentido, se hace necesario continuar fortaleciendo este proceso a diferentes escalas territoriales y con diferentes sectores y actores, por medio de estrategias digitales, creativas, innovadoras, así como encuentros presenciales que, a su vez, promuevan el diálogo de saberes.



**Las acciones concretas en este reto son:**

- Crear espacios académicos permanentes de intercambio interdisciplinar sobre temáticas y problemas específicos, con la participación de invitados nacionales y extranjeros, a través de seminarios que permitan recrear los temas de investigación y explorar nuevos campos.
- Fortalecer la participación de estudiantes de pregrado y posgrado en semilleros de investigación, proyectos de investigación y extensión, como también fomentar procesos formativos en investigación.
- Configurar y/o participar en redes regionales, nacionales o internacionales de investigación sobre temas o problemas susceptibles de abordar desde una perspectiva interdisciplinaria, transdisciplinaria y multidisciplinaria, acorde con los desarrollos y exigencias del avance en el conocimiento y la investigación contemporánea.
- Fortalecer los procesos de investigación aplicada de manera que contribuyan a resolver problemas concretos de las realidades y dinámicas sociales y territoriales que, a su vez, fortalezcan el vínculo entre la Universidad y las comunidades.
- Articular y potenciar de mejor manera la relación entre investigación, docencia y extensión –tres campos de acción vistos en diversas ocasiones como desarticulados–, para lo cual es necesario definir estrategias cada vez más eficaces orientadas a que la investigación redunde directamente en el fortalecimiento de los programas de pregrado y de posgrado de la UdeA y en la relación con el entorno.
- Fortalecer la divulgación del material escrito y digital que reposa en los diferentes centros de documentación y CRAI, procurando mayor visibilidad y consulta a través del Repositorio Institucional Universidad de Antioquia, y sus aliados, así como la construcción de una memoria académica colectiva, un acervo patrimonial para la UdeA.
- Gestionar suficientemente los procesos de modo que permitan continuar con



el mejoramiento de los procesos de reconocimiento y clasificación de los grupos de investigación.

- Fortalecer los procesos de cualificación de las revistas, así como su visibilidad y divulgación.
- Continuar fortaleciendo, potencializando y posicionando la Editorial Universidad de Antioquia como impronta de la UdeA gracias a su trayectoria, su alta calidad académica y sus rigurosos procesos editoriales, que apuntan a visibilizar y situar en las agendas públicas y académicas temas, problemas, soluciones e intervenciones desde el conjunto de las disciplinas que conforman la UdeA.
- Implementar el programa “Saberes que transforman” como estrategia de visibilidad y comunicación de la ciencia, articulado a los centros de investigación, a través del diseño, elaboración y difusión de una serie de piezas audiovisuales que dan cuenta de la labor de los grupos de investigación y de su impacto en términos sociales y de apropiación del conocimiento por parte de comunidad académicas y no académicas.
- Fortalecer la producción de los programas “La UdeA le habla a la región” y “La UdeA piensa el país”, con el desarrollo de micro seminarios nacionales e internacionales y de productos audiovisuales; así como también la cátedra “Mujeres pensadoras: legado y huellas”; y la dinámica de divulgación y reflexión con el programa radial “A Ciencia Abierta”.
- Fortalecer el sistema de comunicaciones de la UdeA mediante la implementación de estrategias de visibilidad de la investigación académica y científica a través de la emisora UdeA, así como la recuperación y divulgación de productos de investigación mediante la articulación al repositorio UdeA.
- Consolidar los centros de investigación como referentes académicos para América Latina mediante el fortalecimiento de su relación con redes internacionales, la participación de grupos de investigación en convocatorias conjuntas con universidades en otros países y el diálogo de conocimientos con

otros centros y grupos a nivel internacional.

- Incrementar la visibilidad de los resultados y efectos de los procesos de innovación, emprendimiento, fomento y transferencia de conocimiento, así como la adopción de la innovación social en las comunidades con el propósito de contribuir al bienestar de las mismas, aportando en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (MEN, julio 14 de 2023).
- Extender el desarrollo del proyecto de sistematización de la experiencia cultural de la Universidad en los ámbitos local, regional, nacional e internacional, materializado en la conformación de un observatorio de cultura y patrimonio (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar fortaleciendo las estrategias que permitan mejorar la categorización de los grupos de investigación, la producción docente y su visibilización y el reconocimiento de los profesores como investigadores ante Minciencias (MEN, julio 14 2023).

### **RETO MISIONAL 3. Extensión: diálogo permanente con los territorios y la sociedad**

El proceso misional de extensión expresa la relación que tiene la Universidad con la sociedad, los sectores y actores públicos y privados a través de consultorías, asesorías, intervenciones, educación continua, prácticas académicas e intercambio de saberes, además de motivar el contacto permanente con egresados. Es importante mencionar que los distintos temas trabajados en el eje misional de la extensión en la UdeA se encuentran epistemológicamente fundamentados en sus programas académicos, lo que posibilita que los procesos de extensión articulen los ejes misionales de la docencia y la investigación, aportando a la generación y aplicación del conocimiento desde una mirada integral del saber.

En este sentido, es fundamental propender por la articulación entre los ejes misionales de docencia e investigación y el de extensión, para lo cual se proponen las siguientes acciones:



**Las acciones concretas en este reto son:**

- Continuar fortaleciendo la coordinación de extensión de la UdeA como instancia integradora de las extensiones de las unidades académicas.
- Promover el relacionamiento con actores públicos y privados para participar en la construcción de acuerdos de cara a resolver de manera conjunta problemáticas sociales y territoriales.
- Trabajar por la virtualización de actividades de educación no formal, como diplomados y cursos.
- Implementar metodologías para valorar y medir los impactos de los diferentes programas de extensión e investigación con el propósito de que tanto las comunidades interna y externa, como los diferentes aliados estratégicos, evidencien las transformaciones que la Universidad promueve en el contexto social (MEN, julio 14 de 2023).
- Al ser la extensión un eje misional, se trabajará en una propuesta que involucre acciones de extensión entre las funciones sustantivas del cuerpo profesoral (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar fortaleciendo la extensión solidaria como un compromiso con la sociedad; este es un proceso que día a día es desafiante, por lo tanto, seguiremos avanzando en propuestas integrales y de responsabilidad social y académica con los territorios.
- En sintonía con lo anterior, será clave la consolidación de la presencia regional de la UdeA en articulación con los ejes misionales y las agendas locales para aportar a la solución de problemáticas sociales y a la construcción de paz desde los territorios. Aquí el rol de la Vicerrectoría de Extensión será crucial como programa articulador de la presencia de la UdeA en las regiones.
- Diseñar propuestas de extensión y de intervención, especialmente de carácter interdisciplinario, con el concurso de entidades gubernamentales y no gubernamentales que respondan a las necesidades y demandas de la

región, especialmente orientadas hacia los sectores más vulnerables de la población.

- Generar procesos formativos de educación continua con énfasis en violencia y equidad de género.
- Participar en los espacios gubernamentales de elaboración, definición y ejecución de las políticas públicas departamentales y/o municipales. Especialmente, participar con propuestas de alta calidad académica y técnica, tales como: políticas para juventud e infancia, género, mujer, convivencia y resolución de conflictos, educación artística y cultural, medio ambiente y desarrollo urbano y regional, participación política y ciudadanía, desarrollo científico y tecnológico, conflicto armado urbano, construcción territorial de paz, políticas e intervención en salud mental, seguridad humana, derecho humano a la alimentación, transformación productiva, acción climática, biotecnología, bioeconomía, inteligencia artificial, industrias 4.0, recursos hídricos, energías sostenibles, ciencias de la salud, entre otros.
- Buscar una relación orgánica entre la UdeA y sus egresados, promoviendo su participación en la vida universitaria y su continua cualificación, así como el reconocimiento de sus experiencias profesionales en el análisis de temas relacionados con el currículo y la didáctica de sus programas académicos, mediante acciones como: formación continua, participación como lectores y jurados de tesis y trabajos de grado, cátedras, asesorías de prácticas, participación en órganos de gobierno interno, entre otros.

## **RETO TRANSVERSAL 1. Fortalecimiento de los procesos estratégicos y misionales: internacionalización y regionalización**

Si bien la UdeA cuenta con los tres ejes misionales, estos se soportan en otros procesos estratégicos que permiten su fortalecimiento, complementariedad y mejora; tal es el caso de regionalización e internacionalización, que proponen rutas formativas dentro de la propuesta curricular de los programas, favoreciendo la



elección y formación de los estudiantes. Entre otros aspectos, la movilidad estudiantil, por ejemplo, se constituye como la posibilidad de estar en otros ambientes de tipo internacional o nacional y de cursar asignaturas en otros programas, a partir de lo cual se promuevan vínculos con otras ofertas institucionales o con otros de la oferta nacional e internacional. Así mismo, el traslado de los procesos misionales a las regiones es una de las alternativas que busca aportar en la mitigación de las inequidades sociales que tiene el Departamento de Antioquia, contribuyendo a garantizar el acceso a la educación superior de calidad a la población vulnerable y menos favorecida.

Esta propuesta parte del supuesto de que la perspectiva conservadora sobre el futuro de la regionalización implica seguir el curso actual, entendiendo esto como el respaldo de los ejes misionales y la posibilidad de expandir lo existente en el centro (ubicado en las unidades académicas) para el crecimiento. Esto conllevará un aumento controlado de la descentralización y transferencia de capacidades a los campus.

Ahora, lo que verdaderamente permitirá la innovación será hablar de una transición hacia la justicia socioespacial (justicia para los territorios) donde la consideración por la ubicación geográfica y el reconocimiento de las necesidades de cada región determinarán la acción educativa desde el centro, desde Medellín. En este sentido, más que ser un respaldo, la regionalización es la oportunidad de la universidad integral en los territorios. Aunque desde una perspectiva escalonada, la regionalización y la internacionalización están vinculadas, en este caso estamos hablando de gestión educativa, y en ese sentido son cuestiones muy diferentes, especialmente porque la regionalización se asocia con la justicia territorial y la equidad.

### **Regionalización**

Se trabajará por continuar en la consolidación de la presencia de la UdeA en las regiones en el marco de los ejes misionales de docencia, investigación y extensión,

con miras a la construcción de paz territorial, la apropiación de perspectivas de género-diversidad, el medio ambiente y las dinámicas territoriales, entre otras.

Hace 28 años, la Universidad decidió avanzar en la propuesta de la regionalización; en la actualidad, la presencia en las 8 subregiones por fuera del Valle de Aburrá, con aproximadamente 68 programas, más de 6.000 estudiantes y la posibilidad de ampliación en cobertura –acorde con la propuesta del gobierno actual hacia las regiones en escenarios más importante de proyección de la universidad– invitan a seguir fortaleciendo los ejes misionales. Para esto es menester considerar que en el *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026* «Colombia potencia mundial de la vida», aprobado el 19 de mayo de 2023, se incorpora la meta en términos de cobertura de educación superior que compromete pasar de 53.9 % en 2021 a 62 % Para el final del cuatrienio, lo cual implicará la creación de 500.000 nuevos cupos y cuya principal estrategia es la «Universidad en tu territorio», apuesta que genera una ventana de oportunidades para la UdeA.

La experiencia de 28 años de regionalización de la Universidad de Antioquia puede ofrecer valiosas lecciones a la propuesta gubernamental. Desde su experiencia, sostiene que para comprender el territorio es crucial superar perspectivas colonialistas, centralistas, fragmentadas y esencialistas, características del enfoque desarrollista y colonialista que ve al territorio como algo moldeable y susceptible de intervención mediante fórmulas abstractas que vienen desde arriba, no desde los territorios. En este sentido, es necesario abordar el *territorio* como una producción social, centrándose en la *territorialización* –es decir, las acciones que generan territorio– y en las *territorialidades* –que configuran proyectos–, y destacando, al mismo tiempo, tres lecciones aprendidas de la experiencia de regionalización de la Universidad de Antioquia (Pimienta, julio 14 de 2023).

La primera lección destaca la importancia del conocimiento territorial, reconoce que entender cómo se configura un espacio como territorio y cómo llega a ser lo que es en la actualidad, requiere más que cifras, datos, opiniones o estudios; implica construir un sistema de conocimiento territorial que guíe la acción de la educación



superior. Sin este conocimiento, la acción de territorialización de la educación superior está destinada al fracaso.

La segunda lección aborda la experiencia de la formación integral, destaca que el desafío no fue simplemente llevar pregrados y ofrecer cupos en las sedes y seccionales, sino transformar la presencia en las subregiones en una conexión real y significativa con los territorios. La regionalización exitosa se ha logrado al crear las condiciones para la formación integral de los estudiantes, y no simplemente mediante la oferta de cupos. Por lo tanto, ser una universidad en los territorios implica ser consciente de la territorialización y generar acciones y condiciones para contar con infraestructuras, profesorado, investigación, extensión, bienestar y una gestión educativa adecuada.

La tercera lección se relaciona con concebir el método como una visión; la regionalización de la UdeA ha sido una acción planificada, consensuada, evaluada y mejorada para contribuir a una territorialidad más justa, sostenible y equitativa; ha sido un proceso consciente que configura un proyecto educativo territorial.

Con la reflexión anterior y la orientación que ella conduce se buscará que la presencia en las regiones sea cada vez más orgánica y articulada, permitiendo la desconcentración para algunos campus, direccionando las potencialidades de los saberes pertinentes y acordes con los contextos, realidades y dinámicas territoriales, y promoviendo la relación con la sociedad a partir de saberes interinstitucionales, interdisciplinarios, misionales y culturales propios de las ciencias, disciplinas y prácticas que conforman la Universidad.

### **Las acciones concretas en este reto son:**

- Fortalecer el ecosistema de CTel para que permita la construcción de acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales que se caractericen por ser innovadores y marquen una ruta para la solución de problemas públicos.
- Adecuar la Dirección de Regionalización para que sea una dependencia administrativo-académica que lidere la gestión del conocimiento territorial

universitario derivado del desarrollo de los tres ejes misionales.

- Fomentar la transición de la regionalización desde un movimiento bidireccional de las unidades académicas hacia los campus y de estos hacia las unidades académicas.
- Focalizar acciones territoriales diferenciadas con proyectos articulados de universidad en las subregiones.
- Centrar los esfuerzos en campus y fortalecer la investigación, los semilleros y los micro seminarios teóricos y de coyuntura, articulando los programas que tenemos en cada sede regional.
- Apostar por la regionalización de más programas de la UdeA a través de caracterizaciones territoriales de las subregiones del Departamento de Antioquia que orienten con pertinencia la oferta en docencia, investigación y extensión de pregrados y posgrados.
- Fortalecer la presencia en las regiones con los procesos misionales y de soporte de la UdeA a través de pregrados, especializaciones, cursos, diplomados, Bienestar Universitario y proyectos de investigación y extensión, conforme a las necesidades y demandas de cada una de ellas.
- Promover entre los egresados de las regiones la vinculación con la Universidad en docencia, prácticas e investigación.
- Fortalecer la extensión regional con miras a la construcción de paz territorial, dando prevalencia a los municipios y subregiones donde se vienen implementando los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).
- Incrementar las sinergias entre los programas acreditados de la sede principal con las seccionales y sedes de las regiones, con el propósito de fortalecer capacidades, procesos, logros, resultados e impactos (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar con procesos de investigación que aporten al desarrollo económico, social y cultural de las regiones, donde se encuentren las sedes y seccionales como promotoras de la interacción con el sector educativo y de un desarrollo



equitativo entre las diferentes áreas del saber en la institución (MEN, julio 14 de 2023).

- Hacer visibles los resultados de medición del impacto que las sedes y seccionales han ejercido en los territorios en aspectos como: gestión cultural en las comunidades, organizaciones, asesorías, consultorías, alianzas estratégicas, trabajos en red, entre otros (MEN, julio 14 de 2023).

### **Internacionalización, movilidad y flexibilización**

Desde esta rectoría se propenderá por motivar la flexibilidad en el currículo, concebido como un proceso cambiante, dinámico y adaptativo que será nutrido, modificado y contextualizado a partir de evaluaciones participativas de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria. Por otro lado, la propuesta de establecer componentes comunes, específicos y de investigación, permite a los estudiantes tener una oferta amplia de seminarios para direccionar su formación hacia el enfoque temático de su interés, de acuerdo con sus énfasis investigativos y dinámicas territoriales.

Desde esta perspectiva, la internacionalización del currículo será una característica de importancia acorde con el mundo actual y con los lineamientos que plantea la trascendencia de reconocer la diversidad cultural; por lo tanto, para la UdeA, la internacionalización implica procesos de formación-aprendizaje de carácter internacional, donde los estudiantes se apropien de nuevos saberes y conocimientos en diversos contextos, contrastando culturas y ambientes sociales con sus propias realidades e identidades.

De otro lado, se fortalecerán los cursos complementarios con otros programas de posgrado dentro y fuera de la Universidad de Antioquia y se continuará el proceso en que los estudiantes podrán elegir cursar asignaturas de otros programas de posgrado pertenecientes a cualquiera de las universidades con las que la Universidad de Antioquia tiene convenios de movilidad estudiantil.

Todo lo anterior teniendo en cuenta que las relaciones internacionales, la movilidad y la flexibilización son fundamentales en el contexto mundial, entre otras

cosas por la articulación a redes de conocimiento académico e investigativo, con lo cual se apunta a posicionar la UdeA en el contexto local, regional y nacional como un actor institucional y académico reconocido por la alta calidad de sus intervenciones y por su capacidad para incidir en el diseño y ejecución de propuestas académicas e investigativas.

Así, pues, se trata de desencadenar un conjunto de iniciativas y de procesos orientados a estrechar los lazos académicos e institucionales con centros y universidades del exterior y del país, para lo cual se propone:

**Las acciones concretas en este reto son:**

- Potenciar los centros y programas de la UdeA para desarrollar investigaciones, convenios y diferentes eventos académicos de carácter nacional, regional e internacional.
- Continuar con estrategias que permitan ampliar la movilidad local, regional, nacional e internacional (MEN, julio 14 de 2023).
- Fortalecer las redes interuniversitarias por ejes de problemas o campos de interés, tanto en el ámbito nacional como en el latinoamericano y el mundial, promoviendo la realización de seminarios y eventos académicos, y procurando, por esta vía, la realización de investigaciones interdisciplinarias con comunidades académicas.
- Fortalecer el programa de intercambio académico con universidades del exterior a través de seminarios, pasantías, diplomados y becas.
- Continuar con la Política de Internacionalización de forma que se incrementen: 1) la participación en eventos académicos y científicos; 2) los programas de doble titulación; 3) la ampliación de convenios; y 4) la integración a redes estratégicas; todo ello con el propósito de aumentar la movilidad local, regional, nacional e internacional (MEN, julio 14 de 2023).
- Continuar consolidando las estrategias del dominio de lengua extranjera de manera que favorezcan la participación de los y las estudiantes en los procesos



de internacionalización (MEN, julio 14 de 2023).

## **RETO TRANSVERSAL 2. Fortalecimiento de los procesos administrativos de apoyo a las funciones misionales**

La operación de la Universidad y la gestión de los recursos financieros que implica en un contexto de déficit estructural histórico demanda un ejercicio responsable de planificación y ejecución presupuestal. En la coyuntura actual, caracterizada por profundos desafíos sociales, tecnológicos, económicos, ambientales y la propuesta del gobierno nacional para el establecimiento de una ley estatutaria de educación en el país, las decisiones institucionales deben fundamentarse, más que nunca, sobre el principio de realidad financiera.

Es por ello que la gestión y la prospectiva de la Universidad deben asumirse en el marco del compromiso por fortalecer los procesos de generación y transferencia de conocimiento, capacidades fundamentales en las que se soporta el cumplimiento de los tres ejes misionales (investigación, docencia y extensión). La gestión institucional tiene, pues, la responsabilidad de tomar las decisiones y emprender las iniciativas necesarias sin comprometer la operación de la universidad, ni mucho menos su sostenibilidad a largo plazo, dada la envergadura de la tarea que la sociedad le ha encargado.

Por lo tanto, desde esta propuesta de rectoría, se planea realizar una gestión comprometida con el conjunto del profesorado, estudiantado y empleados para lograr una UdeA proyectada hacia las regiones y el país, con calidad académica, pensamiento crítico, defensa de lo público, responsabilidad social del conocimiento, formación y bienestar integral para las y los estudiantes, en el marco de unas relaciones respetuosas y cordiales entre los integrantes de la UdeA y de una defensa de la ética pública que implica que todas las acciones que se desarrollen en la administración busquen, ante todo, el bien común y la priorización y optimización de los recursos.

De allí que la gestión que se propone pretenda fortalecer el modelo administrativo y financiero buscando un uso eficiente y eficaz de los recursos. En esta vía, el principal reto que debe afrontar la gestión de la UdeA es, sin duda, la

governabilidad democrática, entendida como la capacidad para conducir a la comunidad académica hacia la realización de metas y objetivos realizables sobre la base del consenso. Además, es necesario hacer posible la amplia participación de los miembros de la comunidad académica en todos los procesos académicos, institucionales y administrativos; el compromiso activo de los miembros de la comunidad académica de la UdeA con sus proyectos y propuestas solo es posible si se abren espacios en que ellos puedan ser protagonistas de esos procesos.

Por otra parte, además de la participación, la gestión democrática de la UdeA requiere poner en vigor criterios elementales de la gestión pública moderna, tales como la transparencia en los procesos de toma de decisiones, la publicación de las decisiones y los procesos que la preceden (gobierno público, en función de lo público y abierto al público), la rendición periódica de cuentas, los concursos de méritos y la creación de comités autónomos de escogencia para cargos en la UdeA, defensa de lo público y estímulo a la creación de veedurías por parte de los miembros de la comunidad académica.

Así mismo, un aspecto fundamental de la gestión tiene que ver con la definición de una estrategia conducente a mejorar las condiciones físicas y espaciales de trabajo en la UdeA, por lo tanto, es necesaria la gestión de las finanzas de manera que hagan sostenible los programas y proyectos de esta.

En este contexto, los compromisos de la gestión universitaria deben concentrarse principalmente en dos frentes de acción: 1) la consolidación del despliegue de la misión (investigación, docencia y extensión) con el propósito de garantizar que los procesos y programas universitarios actuales operen en el marco de los altos estándares de calidad que demanda el compromiso con la sociedad, la ciencia y la academia; 2) la actualización del *Plan de Desarrollo* orientado a responder proactivamente a los desafíos institucionales en un contexto de sostenibilidad universitaria. Para esto se plantean las siguientes políticas e iniciativas de gestión:

**Las acciones concretas en este reto son:**

- Gestionar recursos ante las instancias de decisión presupuestal para que se



atiendan proyectos prioritarios de la UdeA que desbordan sus presupuestos ordinarios: Ministerio de Educación Nacional, y el recién creado Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias), e instancias de cooperación internacional a través de proyectos de investigación y extensión.

- Toma de decisiones institucionales de corto plazo bajo la política de no incrementar el déficit estructural. Esto responde a un principio de gobierno universitario responsable con la estabilidad y sostenibilidad universitarias.
- Definir planes de acción y su implementación a partir de las posibilidades financieras actuales.
- Intervenir las problemáticas de la estructura financiera de la Universidad, caracterizada por el déficit estructural y un continuo riesgo de iliquidez, que requiere que la comunidad universitaria comprenda el rol que cada estamento desempeña en su solución.
- Garantizar el flujo de recursos financieros necesarios para cubrir los compromisos propios de la operación de la Universidad mediante una eficiencia en el gasto basada en un responsable manejo presupuestal.
- Destinar nuevos recursos financieros orientados al cierre del déficit estructural y al mejoramiento de las condiciones en las que operan los distintos procesos institucionales.
- Gestionar recursos con destinación para inversión cuyo principal fin sea la atención de los rezagos institucionales en materia de infraestructura física y tecnológica.
- Gestionar de forma activa, desde la dirección de la Universidad, iniciativas orientadas a robustecer las fuentes de recursos financieros a cargo del gobierno nacional; para dicho fin, vincular, igualmente, a la Gobernación de Antioquia y a las alcaldías municipales con el apoyo de la financiación de la operación y la inversión en la institución.
- Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento mediante un cercano y fluido

relacionamiento con el sector productivo y con organizaciones de cooperación internacional.

- Desarrollar la planeación de lo institucional en diálogo con los actores y los desafíos de las subregiones del Departamento considerando la pertinencia de la Universidad y el cumplimiento de su misión, apalancados en el desarrollo de las capacidades en los territorios para el cierre de brechas en lo social, económico, medioambiental y tecnológico.
- Concebir y diseñar programas y planes institucionales de mediano y largo plazo a partir de las actuales capacidades institucionales. El despliegue de planes que impliquen ampliación, adición o consecución de nuevos recursos tecnológicos, físicos y de talento humano, debe estar apalancado en fuentes de recursos financieros sostenibles.
- Fortalecer las capacidades académicas y científicas, así como también las condiciones de bienestar estudiantil, profesoral y administrativo, como parte del compromiso institucional con la importante iniciativa estatal de universalizar la educación superior pública y cubrir los territorios. Para esto, la condición fundamental es que las directivas universitarias gestionen ante el gobierno nacional los recursos financieros necesarios.
- Integrar en el *Plan de Desarrollo Institucional* las posibilidades y desafíos que emergen a partir de la consolidación de los procesos de transformación digital guiados principalmente por la inteligencia artificial, ello como parte de la necesaria asimilación acerca de las implicaciones de las nuevas tecnologías digitales en el cumplimiento de la misión universitaria y la gestión de los procesos y capacidades institucionales.
- Profundizar, mediante el *Plan de Desarrollo Institucional*, en el compromiso de la Universidad y apuesta por la sostenibilidad institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, identificando su vinculación con iniciativas asociadas al desarrollo humano, económico y medioambiental.
- Promover y liderar los espacios de diálogo con los entes gubernamentales



(nacional y territoriales) para el fortalecimiento y creación de fuentes de financiación, entre otras: *Ley 30 de 1992, Plan Nacional de Desarrollo, Sistema General de Regalías, Estampillas.*

- Desarrollar los mecanismos procedimentales y normativos institucionales para facilitar y optimizar la consecución de recursos de cooperación internacional y de cooperación con el sector productivo.
- Fortalecer la oferta de programas de posgrado y educación continua como importantes fuentes de generación de recursos financieros.
- Desarrollar la oferta del portafolio de gestión de proyectos, investigaciones y consultorías a partir de las capacidades que tiene la Universidad para crear y transferir conocimientos y la consideración sobre las necesidades de los grupos de interés.
- Establecer las rutas y programas necesarios para mejorar los niveles de autogestión y solvencia financiera de las sedes de la Universidad que hacen presencia en las subregiones a partir del trabajo conjunto con los grupos de interés en los territorios.
- Adelantar un programa, basado en la pedagogía y la comunicación, para vincular activamente a los estamentos universitarios (estudiantes, profesores, administrativos) con la responsabilidad colectiva que representa el uso eficiente de los recursos.
- Realizar el inventario de necesidades de talento humano requerido para el fortalecimiento de los procesos misionales, con el propósito de darle prioridad al momento de asignación de nuevos recursos.
- Realizar la valoración y priorización de las necesidades en infraestructura física y tecnológica a partir de los recursos financieros disponibles para inversión.
- Fortalecer el proceso de gestión presupuestal y el sistema de costos como herramientas que permitan mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos.

- Apoyar la simplificación, agilidad y productividad en la operación de los procesos institucionales a partir del uso de las nuevas tecnologías digitales.
- Diseñar y desplegar un programa integral de gestión de sostenibilidad orientado a lograr una Universidad equilibrada en sus dimensiones social, medioambiental y financiera.
- Mejorar la comunicación web institucional, ampliando la información de los programas ofrecidos, los resultados, logros e impactos de las diferentes unidades y propiciar la cercanía con los diferentes estudiantes y la comunidad en general (MEN, julio 14 de 2023).
- Articular los procesos de la UdeA a las propuestas de teletrabajo que viene liderando la dirección de gestión humana de la Universidad.
- Fortalecer el clima organizacional, apoyar la cualificación del personal administrativo, la reforma administrativa, la inclusión y respeto en las relaciones interpersonales.
- Fomentar la cultura digital en los procesos administrativos, transitando hacia la transformación tecnológica de la gestión documental y promoviendo la cultura de “cero papel”.
- Fortalecer los órganos de gobierno de la UdeA promoviendo la representación profesional, estudiantil y de egresados.
- Gestionar la modernización administrativa de la UdeA en coherencia con el crecimiento de los últimos años, para lo cual se requiere un soporte administrativo y una gestión del área acorde con las necesidades que tenemos como Universidad.
- Fortalecer el sistema interno de aseguramiento de la calidad de modo que permita hacer seguimiento a las recomendaciones brindadas por el Consejo Nacional de Acreditación en el marco de la renovación de la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional (*Resolución No. 012029* del 14 de julio de 2023).



## Referencias

- Congreso de Colombia. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*. Departamento Nacional de Planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-05-texto-conciliado-PND.pdf>
- Eschenhagen, M. L. (2011). Contexto y exigencias a las ciencias sociales para afrontar los problemas ambientales. *Polis. Revista Latinoamericana*, (30), 391-414. <https://journals.openedition.org/polis/2324>
- Hernández, C. (2014). Desafíos de las ciencias sociales en América Latina. La experiencia en México. *De Raíz Diversa*, 1(2), 49-67. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ppel-unam/20160614033605/Hernandez.pdf>
- Leff, E. (2008). *Discursos sustentables*. Siglo XXI Editores.
- Matías, A. y Fernández, O. (2018). Desafíos epistemológicos de la educación superior en el siglo XXI. *Cuadernos de Pesquisa*, 25(1), 11-22. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v25n1p11-22>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (julio 14 de 2023). *Resolución No. 012029*. “Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad de Antioquia con lugares de desarrollo en Medellín, Carmen de Viboral, Andes, Caucasia, Puerto Berrío, Turbo, Santafé de Antioquia, Yarumal, Amalfi, Segovia, Remedios, Sonsón, La Pintada, Apartadó y Carepa (Antioquia)”. <https://online.flippingbook.com/view/45812656/#zoom=true>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2022). Dirección de Capacidades y Apropiación del Conocimiento. [https://minciencias.gov.co/viceministerios/talento/direccion\\_capacidades](https://minciencias.gov.co/viceministerios/talento/direccion_capacidades).
- Molano, A. (2014). *“Vaya, mire y me cuenta”*. Discurso al recibir el doctorado honoris causa en la Universidad Nacional de Colombia.

- <https://www.banrepcultural.org/noticias/vaya-mire-y-me-cuenta-discurso-de-alfredo-molano-al-recibir-el-doctorado-honoris-causa-de>
- Múnera, L. (2019). La alteridad epistemológica. Una perspectiva desde América Latina. *Ciencia Política*, 14(28), 281-305. <https://doi.org/10.15446/cp.v14n28.81902>
- Pimienta, A. (julio 14 de 2023). ¿Cuál es el enfoque territorial de la reforma a la Ley 30 de educación superior? En *UdeA Noticias*. <https://bit.ly/enfoqueterritorial-ley30>
- Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo 2017-2027. Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*. [https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI\\_2017\\_2027.pdf](https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI_2017_2027.pdf)
- Universidad de Antioquia. (2020). *Proyecto Educativo Institucional. Universidad de Antioquia*. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/pei>
- Universidad de Antioquia. (julio 22 de 2021). *Acuerdo Académico 583. "Por el cual se establece la Política de Procesos y Resultados de Aprendizaje de la Universidad de Antioquia*. [https://es.scribd.com/document/520825877/UDEA- Politica-de-Procesos-y-Resultados-de-Aprendizaje-PPRA](https://es.scribd.com/document/520825877/UDEA-Politica-de-Procesos-y-Resultados-de-Aprendizaje-PPRA)
- Universidad de Antioquia (2021a). *Acerca de Data UdeA*. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/data-udea/acerca-data-udea>
- Universidad de Antioquia. (2021b). *Plan de Acción Institucional 2021-2024. Una universidad solidaria, comprometida con la vida, la equidad y la diversidad, con visión global y pertinente frente a los retos de la sociedad*. [https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/Institucional\\_UdeA-2021-2024.pdf](https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/Institucional_UdeA-2021-2024.pdf)
- Universidad de Antioquia. (2023). Un concepto de sostenibilidad para la Universidad de Antioquia.