

## MESA DE INTERLOCUCIÓN

### TEMA 4: Gestión administrativa y del financiamiento

Insumo #5

#### CONTENIDO

##### CONTENIDO

##### 1. PRESENTACIÓN

##### 2. PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO

2.1. Subtema 1: Direccionamiento y Organización

2.2. Subtema 2: Infraestructura Física y Logística

2.3. Subtema 3: Infraestructura Tecnológica

2.4. Subtema 4: Gestión Financiera Universitaria

2.5. Subtema 5: Evaluación, Control y Mejora

##### 3. DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Direccionamiento institucional, control y mejora de la Institución

3.2. Desarrollo Organizacional

3.3. Gestión de recursos

3.4. Financiamiento público

##### 4. DIAGNÓSTICO EXTERNO

##### 5. ÁRBOL DE FACTORES

##### 6. VISIÓN

##### 7. GLOSARIO

##### 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 1. PRESENTACIÓN

Las mesas de interlocución son una estrategia para agrupar actores con intereses diversos con el fin de dialogar y construir acuerdos y evidenciar disensos, en este caso para formular el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026. Las intervenciones que cada participante hace en las mesas de interlocución son informadas y hacen parte de su contribución de acuerdo con sus temas de trabajo y con su experiencia acumulada.

Esta mesa trabaja sobre el tema estratégico 4 *Gestión administrativa y del financiamiento*. Se reúne los días jueves desde las 2:00 pm hasta las 6:00 pm. El lugar cambia de acuerdo a disponibilidad<sup>1</sup>. En cada encuentro desde la moderación invita a los asistentes a la mesa 1) a exponer su acuerdo o desacuerdo con el contenido en el insumo correspondiente a la sesión de la mesa y 2) a emprender el objetivo de la sesión de acuerdo con el protocolo establecido para ello. Al finalizar cada encuentro, la moderación visualiza los acuerdos y los desacuerdos (con su ruta de gestión), y presenta el propósito de la siguiente sesión.

Mediante este trabajo se pretende esclarecer la gestión universitaria por medio de su conceptualización como un sistema y proponer soluciones a las dificultades que se le presentan en la actualidad. El sistema permite armar un *conjunto* con *componentes de naturaleza diversa* con base en las funciones mutuamente excluyentes pero necesariamente sinérgicas que debe cumplir cada uno ellos. La aplicación de este arreglo implica a) comprender a la Universidad como una complejo sistema social, intensivo en conocimiento, con compromisos de *actor-agente*<sup>2</sup>, que interactúa, con interdependencia

---

<sup>1</sup> Para conocer los datos de los/las integrantes de la mesa y su información de contacto, remítase al protocolo.

<sup>2</sup> Actor que promueve el cambio

obligada, con el medio y los fenómenos que suceden en él en una escala glocal. De forma similar, b) asumir la gestión institucional universitaria como una **acción compleja** a la que se adscribe una **finalidad** y numerosos objetivos específicos para el logro de los **finés institucionales**<sup>3</sup> con un **alto nivel de desempeño**<sup>4</sup>. La acción deriva de un **propósito** deliberadamente concebido que materializan múltiples **actores –internos y “externos”-** con las **funciones** que se desprenden de los **roles** que el sistema les asigna. Dichos actores constituyen el componente clave del sistema, en tanto elemento senti-pensante y volitivo, pues son ellos quienes

- por una parte, definen, mantienen, administran/aplican y re-crean a) la **estructura** más adecuada para soportar y promover la sinergia entre los **procesos e interacciones** y b) los **principios** sobre los cuales se erigen las **lógicas** de comportamiento de todos los componentes en coherencia con el **marco axiológico y ético** que le es inherente a la Institución,
- por otra, establecen cuáles y de qué forma serán apropiados, adaptados, producidos, incrementados, protegidos, compartidos y utilizados los **capacidades e instrumentos, acervos, activos y recursos institucionales, y**
- finalmente, instauran las **acciones** y la manera en que estas se llevarán a cabo y se materializarán en **servicios y productos, aprendizajes, patrimonio y más acervos** que permitirán en primera instancia la excelencia en la misión y en últimas el logro del impacto institucional.

La aclaración del sistema es presentada por medio de un árbol de factores en el que son tenidos en cuenta fines, actores, estructuras, procesos principios y capacidades que inciden en su funcionamiento

- **Finalidad del sistema de gestión**

- Trata del motivo por el cual se erige, se robustece y cualifica el sistema de gestión universitaria. Está relacionado con un servicio integrado. Como el

---

<sup>3</sup> Transformar la sociedad y la cultura

<sup>4</sup> La excelencia

ejercicio sólo se concentra en la gestión administrativa –¿o no?, es importante tener presente que esta no existe por sí misma. Su existencia la justifica la misión o tarea universitaria y las funciones complementarias que vayan emergiendo a medida que la Universidad crece y se desarrolla.

- La finalidad del sistema de gestión institucional universitaria es garantizar el logro de los fines institucionales con un alto nivel de desempeño y la pervivencia del proyecto de educación superior pública en la sociedad en los términos que lo establece la Universidad, la sociedad y la ley. Si la finalidad no se logra o existen obstáculos debe revisarse la gestión para definir la magnitud y gobernabilidad sobre la solución al problema. El análisis recae sobre todos los componentes siguientes.
- Para lograr este fin la gestión institucional universitaria presta dos servicios fundamentales: el de direccionamiento y el de apoyo. La financiación debe discutirse de manera cuidadosa. La Universidad es un proyecto del Estado y se inscribe en una política de educación pública vigente en Colombia. No es un proyecto de un particular. La mesa ha incorporado también los servicios de comunicaciones y relacionamiento. Estos están ligados a las interacciones intra y extra-institucionales. Tienen implicados objetivos de cohesión, alineación, comunidad y gobierno. Asimismo, de visibilización, proyección y posicionamiento. Estos servicios también son responsables, en gran medida, del incremento y cualificación del capital relacional institucional.
- **Actores**
  - Los actores de la gestión institucional son diversos. Obviando los misionales, aún queda un largo listado.
  - El primer grupo de actores está constituido por aquellos que tienen roles y funciones relacionadas con el direccionamiento. Es importante hacer notar que estos no sólo se ubican en el nivel central de la Universidad. Existen otras

instancias en las cuales es posible la participación de otros actores internos y externos para establecer y orientar el direccionamiento. De manera similar la presencia de estamentos. De ahí que el tema de gobierno universitario sea de interés de la mesa 4.

- El segundo grupo de actores tienen roles y desarrollan funciones de apoyo a la gestión misional, a la complementaria y a la anterior. El rango de servicios inherentes a esta gestión es muy amplio y en la Universidad el funcionamiento se ha diversificado ampliamente. Existe una urgencia relacionada con la eficiencia y la eficacia de los servicios de apoyo pues corren el riesgo, por su volumen y complejidad, de convertirse en un obstáculo más que en un medio para la efectividad de la Institución. Al respecto, en los últimos años se han realizado esfuerzos diversos: la adopción del SAP, la subcontratación, por ejemplo, de la vigilancia y el aseo, entre otros que deben revisarse.
- La pregunta por factores relacionados con los actores debe incluir aspectos como la formación, trayectoria y capacidades. El conocimiento implícito. La comprensión y práctica del marco axiológico y la alineación institucional. La suficiencia es clave (también en la gestión misional). Vinculación laboral (mesa 2). Importante cuestionar sobre actores regionales.
- **Estructura**
  - Es el arreglo que se elige para soportar los procesos e interacciones de los componentes y actores del sistema organizacional
  - La Universidad atiende a un modelo fuertemente normatizado, en el que se intenta mezclar exitosamente, la gestión por procesos con la funcional – es posible que además se deba recurrir también a la gestión por proyectos-. Esto tiene implicaciones que deben ser discutidas. Otro asunto de importancia es que en virtud de la autonomía universitaria no se han superado prácticas que obstaculizan la interacción fluida de la Universidad con el medio. Por otra

parte, existe un reto frente a la descentralización o desconcentración. ¿cuál será la unidad de descentralización? ¿la sede regional/municipal? ¿la unidad académica? ¿será un modelo mixto? ¿cómo mantener la alineación? ¿qué aspectos se descentralizan? ¿todos? ¿en qué asuntos específicos se cede autonomía? ¿qué pasa con la auto-dependencia?

- La estructura que la Universidad escoja debe ser más horizontal, pero también más integradora. Debe permitir e impulsar el trabajo colaborativo entre unidades académicas.
- De este subtema se desprenden asuntos como la gestión que la Universidad hace con respecto de las entidades externas de la cual es dueño o socio: IPS Universitaria, Fundación Universitaria, CIS, etc.
- **Procesos e interacciones**
  - Tan importante como los procesos son las interacciones diversas que dan al interior de la Universidad y entre esta y el entorno.
  - Los procesos propios de la gestión universitaria, además de los misionales son los que posibilitan el desarrollo, materialización y mejoramiento de servicios y acciones asociados al direccionamiento y al apoyo.
  - El direccionamiento de la Universidad reclama mayor complejidad que el de otras organizaciones. Además de la planeación, la conducción, la organización, la toma de decisiones, y el control de la gestión, se debe pensar en asumir como estratégicos la gestión humana, la gestión del conocimiento organizacional, el relacionamiento y la gestión del riesgo. De la misma manera ampliar el marco conceptual de los aspectos tradicionales mencionados: la Universidad requiere una administración de alta inteligencia técnica pero también política. La conducción debe revalorarse a la luz de las decisiones que se tomen con relación a la estructura y al modelo de crecimiento y desarrollo,

pues proteger el corporativismo y la alineación es fundamental así como contribuir a mantener vigente el proyecto de educación superior pública en el País. La Institución no puede perder de vista las instancias donde se genera valor y se gesta y propicia el desarrollo institucional. Debe trabajar colaborativamente con ellas –las unidades académicas-. También debe desarrollar pericia para moverse con éxito en un contexto adverso y resolver los grandes cuestionamientos: financiación universitaria, modelo organizacional, socios estratégicos, AUTONOMÍA, etc.

- En relación con los procesos de apoyo son muchas las consideraciones por hacer. Dentro de las principales preocupaciones están la suficiencia del músculo de trabajo, el conocimiento que se tiene de la tarea, de la forma en que se produce y de la manera de ser efectivo desde la perspectiva de las instancias misionales –satisfacción del cliente interno-.
- Las preguntas por los procesos deben incluir asuntos que tienen relación con la prioridad de la misión, la eficiencia, la eficacia, el sinergismo.
- **Principios y marco axiológico**
  - Los principios dentro de un sistema son fundamentales. Todo sistema se rige por lógicas que dependerán de los principios que estén presentes. En una organización como la UdeA varios de ellos han sido producto de la construcción del proyecto universitario y algunos constituyen -¿no principios?- rasgos distintivos y fuertemente arraigados en la cultura organizacional. Sin embargo no todos benefician la vida universitaria y menos aún, la gestión.
  - Es importante hacer una distinción entre aquellos principios valor y principios “técnico-administrativos” y hacer los esfuerzos que sean necesarios para que armonicen de manera adecuada. No se puede por ejemplo hablar de **equidad social** si se pone el foco de la gestión en **productividad por fuera del beneficio de poblaciones más vulnerables**. Sostenibilidad económica no es

sustentabilidad institucional. La eficiencia concebida en términos comunes riñe con el ritmo y demandas de la producción intelectual del profesor. La efectividad del acto pedagógico no se mide por horas-tablero-tiza en plan de trabajo. La extensión universitaria no es autofinanciamiento, por citar algunos ejemplos.

- Los principios de la plataforma estratégica de la Universidad, por otra parte, ameritan un estudio de su cumplimiento y mecanismos para materializarlos.
- Lograr la coherencia entre la acción y los principios institucionales es uno de los mayores retos y uno de los más interesantes objetos del sistema de control y de la gestión del conocimiento organizacional.
- **Capacidades e instrumentos, acervos, activos y recursos institucionales**
  - Lo primero es reconocer que capacidad no es ni potencialidad –capacidad en latencia- ni es recurso o capital y que las principales capacidades de la Institución residen en su talento humano. De ahí la importancia de asumirlo como objeto de gestión estratégica. Por otra parte existen diversas teorías sobre capacidades según apliquen al ser humano o a la organización o a ambas.
  - Los elementos enunciados son fundamentales para una gestión efectiva y muchos de ellos han sido especialmente creados con ese propósito. La Universidad ha adoptado algunos, pero el proceso de adaptación parece no haber sido riguroso y aquel en esta cultura institucional es obligatorio si se busca una real apropiación. Los instrumentos –y los otros- por sí solos no tienen ningún valor, son herramientas cuya utilidad la materializa quien hace uso de ellas.
  - Hay preguntas obligadas para este componente: a) ¿cuáles son las capacidades que requieren ser desarrolladas, para cuáles usos, cómo hacerlo, cómo gestionarlas? ¿cuáles y cuánta capacidad institucional hay instalada, como

ampliarlas con estrategias colaborativas? ¿cuáles obran como limitantes/promotoras del crecimiento y desarrollo? ¿cómo desplegar las potencialidades hacia capacidades? b) los acervos, recursos e instrumentos ¿son suficientes? ¿son los que deben ser? ¿están a la altura de las necesidades institucionales? ¿tiene la Institución la posibilidad de movilizar recursos convencionales y alternativos dentro y fuera –en el territorio- de la Universidad?.

- Capacidades: gestión del conocimiento e innovación organizacional, planeación y prospectiva integrada, liderazgo organizacional, comunicación efectiva, ...
- Instrumentos: normas y políticas; técnicos (modelos, software, hardware); sociales (¿?)
- Activos y recursos (suficiencia, idoneidad, seguridad): infraestructura física, dotación, capital financiero,
- Acervos: nombre, good will, conocimiento implícito -en el talento humano-, capital relacional, patrimonio cultural, tangible e intangible; activos de conocimiento y propiedad intelectual sobre innumerables producciones; relaciones –amigos de la Universidad-,

## PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO

La gestión administrativa y financiera<sup>5</sup> involucra los *procesos de direccionamiento y de soporte* a los ejes misionales de la Universidad. Este tema incluye los aspectos que definen el alcance de la administración integrada de *estructuras, procesos e interacciones, acervos*

---

<sup>5</sup> Este tema queda pendiente de reforma de contenido mientras se delimita el alcance a partir de la diferenciación de la gestión administrativa y financiera de la de la gestión institucional universitaria

y recursos que apoyan e impelen las acciones misionales. Dichos aspectos, constituyen la base organizacional de una Universidad que demanda el crecimiento y desarrollo así como la integración y sinergia de múltiples unidades académicas diversas en objeto y complejidad en interacción con un contexto cambiante que presiona la institucionalidad al mismo tiempo que se constituye en el escenario de transformación social y cultural que busca con su impacto esta Institución. Por este motivo, el tema no puede prescindir de los elementos propios del direccionamiento: la planeación, la organización, la toma de decisiones, la organización y el control de la gestión son inherentes a las preocupaciones que deben animar el análisis y la gestación de propuestas que se esperan de esta mesa.

Inicialmente fueron propuestos cuatro componentes o subtemas del tema objeto de la mesa: subtema 1: gestión administrativa; subtema 2: infraestructura, logística y soporte; subtema 3: gestión financiera ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales y subtema 4: Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución. Los acercamientos preliminares, dejaron valiosas lecciones que tratan de recogerse más adelante, en la presentación de cada uno de ellos y de las que se destaca lo siguiente:

- En relación con el modelo para estructurar el tema, se planteó la posibilidad de organizarlo en a) una lógica de *procesos habilitadores*, que incluyan ambos, de direccionamiento y de apoyo; b) la lógica del PHVA c) por *capacidades* relacionadas con los asuntos que son inherentes a la gestión entendida en un sentido integral
- En relación con los asuntos del tema, se identificó que a) existe necesidad de un glosario que unifique la comprensión de términos propios de la temática b) se requiere estandarizar los conocimientos que los actores tienen con relación a la gestión en la Universidad, p.e. el modelo de gestión por procesos se combina con un modelo de funcional y ello tiene implicaciones organizacionales de diferente orden c) es vital conocer los avances de la discusión en otras mesas así como los árboles de factores respectivos

- En relación con los *factores*, a) existen asuntos que no se han incluido. la gestión de riesgo es relevante, así como la gestión del talento humano b) el subtema cuarto, no es de la misma naturaleza que los tres primeros
- En relación con los alcances del ejercicio propuesto a) no se avanzó en el análisis de los factores para verificar que son los que satisfacen un concepto amplio de gestión institucional b) hay implicada una noción de Universidad con crecimiento físico descentralizado y proyección regional que demanda la inclusión y tratamiento cuidadoso de variables de gestión. c) algunos grupos centraron su discusión en problemas por fuera del árbol o con énfasis específico en uno de los subtemas, p.e., las capacidades físico-espaciales que requiere desarrollar la Universidad para soportar el crecimiento y desarrollo.

Los avances de las siguientes sesiones ha permitido aclarar y depurar el sistema dando como resultado la consolidación de 5 subtemas que logran recoger los procesos más importantes de la Gestión universitaria:

### **2.1 Subtema 1: Direccionamiento y organización**

De acuerdo con los factores que contiene, es inminente la conexión del subtema con los proceso de direccionamiento. Este subtema tiene retos muy importantes que se imbrican con los de la mesa de gobierno universitario. En el direccionamiento está implicada de manera directa la responsabilidad de pensar el modelo organizacional que responda a las aspiraciones de contar con una Institución moderna, eficiente y al mismo tiempo focalizada en el cumplimiento de un compromiso social signado por la equidad, la justicia social y ambiental y la defensa de lo público que le es inherente en tanto proyecto educativo del Estado. De manera similar, a este subtema compete la concepción y desarrollo de mecanismos que posibiliten a la Institución el manejo estratégico de un entorno que transforma a partir de la apropiación del conocimiento que la sociedad hace y que Ella propicia. Por otra parte es de su responsabilidad concebir y practicar las políticas y arreglos organizacionales que posibiliten e impulsen el desarrollo de las unidades académicas, sin perder de foco la integración y sinergia entre ellas y la alineación

institucional de todas las instancias administrativas y misionales en el marco de un interacción en la cual las primeras se supeditan a las segundas. La Universidad de Antioquia es una institución intensiva en conocimiento y tiene la obligación no sólo de producirlo, también de aprender rápido. En un entorno cada vez más exigente, la gestión del conocimiento organizacional es un reto que demanda ser satisfecho para garantizar la perdurabilidad del proyecto institucional. Esto no se puede pensar desde otro lugar o función diferente a la que es objeto de este tema. Finalmente y sin agotar aquí la reflexión, un desafío será definir el modelo organizativo que mejor permita el desarrollo de las unidades académicas: requiere la Universidad un modelo centralizado o descentralizado; desconcentrado o concentrado. ¿Es posible un esquema mixto? Las unidades académicas, son las verdaderas unidades estratégicas de desarrollo de la Universidad -no de negocios-, y es para potenciar este hecho, que debe agotarse la discusión al respecto. En una perspectiva similar debe discutirse la regionalización universitaria.

De este subtema se desprenden asuntos como: la gestión que la Universidad hace con respecto a las entidades externas de la cual es dueño o socio: IPS Universitaria, Fundación Universitaria, CIS, etc. La coordinación entre las unidades administrativas y académicas para generar respuestas efectivas y establecer mecanismos y rutas para gestionar el conocimiento de los procesos administrativos. Un tema clave es el de la articulación programática. La unidad de planeación misional, por excelencia, es el plan de trabajo. Sin embargo, este instrumento no ha recibido la atención y análisis que merece para convertirlo en una herramienta que, articulada a los PAU y al PAI, permita elevar la inteligencia, productividad y creatividad de la gestión profesoral. De otro lado, también, la Universidad podría aprender de experiencias exitosas de gestión del conocimiento para poner en marcha estrategias más ajustadas a las necesidades institucionales y de la gestión del talento humano con el que ella cuenta. Además de sistemas integrales e integrados de información, para la universidad es importante contar con mecanismos de interlocución entre los diferentes actores de manera que la transferencia del conocimiento sea más efectiva y trascienda los espacios particulares de su producción.

En este sentido es necesario adoptar un enfoque de administración que le permita a la universidad recoger el conocimiento que ha adquirido sobre sí misma y sus procesos así como mejorar las condiciones en las que estos se desarrollan. De esta manera los servicios que presta al componente misional tendrán una mayor probabilidad de logro con un esfuerzo más bajo. Ello es trascendental, porque el peso de la productividad universitaria se halla sobre los hombros del profesor y se instala dentro de las unidades académicas. Para que ambos puedan ser eficaces y eficientes y tener la capacidad de responder a las contingencias, es necesario que los procesos y prácticas rutinarias de soporte y logística sean del absoluto control administrativo. En ese sentido, se justifica por ejemplo, la existencia de un recurso como el SAP, pero hace falta estilizar sus funciones para que sean más sensibles a las necesidades, lógicas y dinámicas que hacen parte de la cotidianidad de los actores universitarios que deben responder a las demandas del medio con los atributos aquí discutidos al mismo tiempo que capotean el riesgo que entraña la gestión interinstitucional, por ejemplo.

## **2.2 Subtema 2: Infraestructura física y logística**

Con el aumento de cobertura educativa y el crecimiento y desarrollo de actividades propias de los ejes misionales, la Universidad requiere expandir su infraestructura física y de dotación, y encontrar soluciones para el soporte tecnológico necesario para los tiempos actuales. Todas las sedes y seccionales requieren de una revisión y un plan de sostenimiento, mantenimiento, ampliación o repotenciación según sea necesario, bajo los estándares de calidad, con proyección y con responsabilidad social y ambiental y orientados siempre por el principio de protección y defensa de la vida humana. También se requiere pensar en alternativas para soportar la tarea cuando esta se realiza dentro de escenarios territoriales en los que la Universidad no tiene infraestructura propia. Un reto importante de los siguientes 10 años el soporte a los proyectos educativos y de gestión del conocimiento mediados por entornos virtuales de aprendizaje.

Este subtema en general, debe cubrir los asuntos relacionados con el fortalecimiento y desarrollo de capital estructural, de capacidades físicas, físico-espaciales y tecnológicas y de

recursos logísticos para el funcionamiento. Dado que otros subtemas cubren también aspectos relacionados con el capital estructural, a este competen la infraestructura para el desarrollo pedagógico y didáctico, la producción, proyección y gestión social del conocimiento. Asimismo incluye los modelos para la gestión ambiental y la garantía de escenarios saludables y seguros para habitante y visitantes de la Universidad. La gestión documental y de archivo en una dinámica renovada que incluye la documentación como insumo fundamental para la gestión del conocimiento. El rescate, valoración, protección y uso estratégico del patrimonio tangible e intangible.

### **2.3 Subtema 3: Infraestructura tecnológica**

El desarrollo de sistemas de información está ligado a la existencia de procesos maduros. Cuando se automatiza sin tener en cuenta la madurez de los sistemas de información se corre el riesgo de implementar soluciones informáticas muy costosas y poco efectivas. El sistema de información no sólo consta de software y hardware. Incluye otra serie de elementos, dentro de la cual es fundamental el usuario. Este desarrolla diferentes roles y todos ellos implican competencias y capacidades previas y el desarrollo de las mismas mediante entrenamiento y capacitación.

Este subtema incluye la proyección administración y desarrollo de las Tecnologías de la información en la Universidad entendiendo que el desarrollo de SI-TI implica asumir riesgos relacionados con la seguridad informática y con la gestión de la vida universitaria. Hoy este constituye uno de los problemas de difícil manejo

### **2.4 Subtema 4: Gestión Financiera Universitaria**

La financiación de la Universidad como Institución pública manteniendo su autonomía, es un reto importante en grado sumo. El modelo de Estado y el paradigma económico generan fuertes presiones que atentan contra el proyecto de educación superior pública en Colombia. Mantener viva la universidad pública es una decisión del Estado y de todos sus poderes, actores y agentes. la Universidad no puede permanecer ajena a la gestión y desarrollo de estrategias de índole social y política que propendan por movilizar intenciones y esfuerzos de todos los sectores para que la educación superior pública de calidad permanezca uno de los principales proyectos sociales y de desarrollo humano y territorial. Urge una gestión distinta con sendos sectores: el estatal y el productivo. La

Universidad no puede ser operador del primero ni escenario en alquiler del segundo. El proyecto universitario es solidario con todos los sectores sociales y económicos y en reciprocidad ellos deben ser solidarios con ella. Por este motivo es importante innovar las formas de relacionamiento, sin renunciar a la exigencia del derecho a persistir en la sociedad como uno de sus más estratégicos agentes. Si bien la extensión y la nueva gestión del conocimiento y de la innovación se plantean como prácticas interesantes desde la perspectiva de la financiación, es importante asumir posturas que eviten su transformación de prácticas académicas a fines financieros. Se propone más bien, el manejo estratégico de externalidades económicas, que la Universidad debe aprender a realizar muy bien. En la actualidad las unidades académicas han asumido la responsabilidad de captar recursos pero la Universidad debe propiciar mecanismo de generación de capital intelectual y recursos financieros que garanticen la sostenibilidad a largo plazo. Por otra parte, emerge el reto de identificar, potenciar y aprovechar los acervos y capacidades que residen en las unidades académicas, en la base profesoral y en los empleados universitarios. Otro asunto de importancia, tiene relación con la expansión física tanto como del servicio universitario. La Universidad crece en el departamento de Antioquia pero ello demanda un esfuerzo colegiado que potencialice el impacto a distintos plazos. El plan de expansión universitaria debe integrarse a un plan de desarrollo territorial y humano que armonice con las dinámicas programáticas y por tanto financieras que se presentan en el territorio y que deben dar también participación a la misma Universidad. Algo similar debe concebirse a nivel de País, máxime si es posible en los próximos 10 años desarrollar la educación pública virtual. Desde siempre la UdeA ha sido lugar de formación de los colombianos. Los EVA probablemente, tendrán un efecto mayor sobre esta situación. Es importante aclarar que para el funcionamiento de la universidad las gestiones se hacen en dos sentidos: para la base presupuestal y el tema de proyectos de cada una de las unidades académicas. El título noveno del Estatuto General establece el Régimen Financiero y Presupuestal de la Universidad y el Acuerdo Superior 350 del 27 de noviembre de 2007 es el Estatuto Financiero que la rige.

## 2.5 Subtema 5: Evaluación, Control y Mejora

Es importante tener en cuenta los sistemas de control, evaluación y seguimiento a los planes y proyectos que se pongan en marcha como una forma de coordinar las actividades que se realizan desde la gestión administrativa universitaria. Por simple cuestión de ética, las instituciones del Estado están llamadas a ser más eficientes y transparentes en el manejo de sus recursos, dado que estos son de origen público. De ahí que sea necesaria la optimización de la eficiencia interna de las instituciones como la Universidad (GUNI, 2009) y la administración adecuada de los recursos, una administración moderna para los tiempos actuales, que permita multiplicar estos recursos (Consejo Superior Universitario, 7 de septiembre de 2016).

La Universidad de Antioquia como una institución intensiva en conocimiento necesita aclarar sus procesos de direccionamiento y apoyo para el cumplimiento de sus ejes misionales, así como explicitar las funciones complementarias que le permitan, además de crecer, desarrollarse y maximizar el impacto en la sociedad antioqueña, tener visibilidad, proyección, reconocimiento y posicionamiento y un aprendizaje sistemático y progresivo. En términos de direccionamiento se hace necesario aclarar los mecanismos de planeación, de organización, de control de la gestión y de conducción, mediados por las políticas nacionales que rigen la vida universitaria y que inciden en la toma de decisiones. Para el caso de las herramientas de apoyo es importante reconocer las capacidades en relación con el talento humano, los activos institucionales, los recursos económicos, financieros y de logística con los que cuenta para mejorar las condiciones que le permiten cumplir con sus ejes misionales.

## DIAGNÓSTICO INTERNO<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Interno Versión 2.

Mediante la Gestión Universitaria se administran de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte. Se incluye lo relacionado con infraestructura, gestión administrativa, plataformas de apoyo y gestión de los recursos.

El Plan de Acción 2015-2018 plantea en consonancia con el Plan de Desarrollo 2006-2016 que es necesario “emprender reformas para modernizar la organización académico administrativa”, bajo el supuesto de que la Universidad no puede ser “líder intelectual del desarrollo si no se cuenta con una institución moderna, flexible, y descentralizada” con procedimientos normativamente claros y transparentes y una comunicación efectiva (Universidad de Antioquia - PAI, 2015, p. 44).

Para este diagnóstico, la Gestión Universitaria se puede desagregar en tres aspectos: el direccionamiento institucional, el desarrollo organizacional y la gestión de recursos, sumados al financiamiento público. En este apartado se señalarán algunas de las dificultades de la Universidad en estos temas.

### **Direccionamiento institucional, control y mejora de la Institución**

La Planificación Institucional se refiere a la formulación, despliegue y evaluación de planes de largo, mediano y corto plazo; la formulación de los planes de acción institucionales, la instalación y operación de aplicativos informáticos de soporte, las evaluaciones de las capacidades de planeación y gestión de proyectos de inversión de la universidad mediante la identificación de fortalezas y brechas. En cuanto al control y mejora institucionales el objetivo principal es el de evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas. Entre las dificultades se hallaron:

- El desarrollo de las diferentes fases del proceso de planeación encuentra limitantes presupuestales, que impiden enriquecer los insumos y productos requeridos para

la elaboración de planes y proyectos, puesto que solo dispone de la nómina del personal que lidera el proceso

- Se tienen brechas en los procesos de aprendizaje por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades y a la deficiente sistematización y documentación de las diferentes fases de la planeación
- A pesar de que la Universidad estableció en el reglamento de planeación, la obligación de garantizar la participación de los estamentos en las fases de la planeación universitaria, todavía no se logra una participación activa de los profesores, estudiantes y egresados
- Desconocimiento por parte de las unidades administrativas de los mecanismos que se llevan a cabo para el despliegue de la estrategia en las unidades académicas, lo que podría estar generando una brecha para la concertación de metas de la administración central con las unidades académicas, conduciendo a la formulación de iniciativas que desbordan las capacidades institucionales
- Desconocimiento del impacto de los egresados de la Universidad en el medio, lo que impide establecer objetivamente una relación con la planeación universitaria.
- Las unidades académicas desconocen el proceso de formulación, evaluación y ajuste del plan de desarrollo, debido a los cambios de administración.

### **Desarrollo Organizacional**

Como parte del Desarrollo Organizacional se conciben la gestión de las estructuras organizacionales y de procesos, como responsables del desarrollo de las operaciones misionales, administrativas y de soporte en la institución. En este campo, las capacidades con respecto a las estructuras organizativas se han enfocado en la definición e implementación de la estructura organizacional de las direcciones de Desarrollo Institucional, Gestión Logística y de Infraestructura y Gestión del Financiamiento, así como las configuraciones internas de las mismas, en términos de dependencias y personal administrativo. Se resaltan como dificultades:

- La presencia de excesivas áreas de gestión que retrasan y burocratizan la ejecución de las operaciones... y con las deficiencias en las formas de organización y de articulación del trabajo tanto a nivel central como en las unidades académicas, así como entre las funciones misionales de la institución.
- La pérdida de conocimiento en los procesos de la Universidad y falta de articulación de los esfuerzos de calidad que hace la institución (Universidad de Antioquia, Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011).
- El bajo nivel de gobernabilidad sobre recursos institucionales, quedando, en algunos casos, en un estado de desorden administrativo sobre el control de los mismos.
- El limitado nivel de información sobre los recursos y operaciones administrativas, a pesar de la existencia de varios sistemas de información que procuran satisfacer dicha demanda, pero que no son suficientes dadas las condiciones de desarticulación entre las instancias de gestión universitarias y la baja cultura de información institucional.
- Las limitaciones en la planeación del desarrollo de los recursos institucionales.
- La ausencia de sincronización de necesidades administrativas frente a las posibles soluciones en términos de operaciones y recursos.
- La desconexión entre requerimientos de los procesos misionales y las soluciones ofrecidas por los procesos de apoyo, debido a marcados desacuerdos de servicio entre las partes.
- La ausencia de una inteligencia logística para disponer de los recursos en cantidad y oportunidad requeridas.
- La cultura de los actores de la comunidad universitaria en torno a la satisfacción de los intereses particulares sobre los intereses colectivos y los requerimientos de la institución.
- El desequilibrio entre las exigencias gubernamentales y el desarrollo institucional particular.

## Gestión de recursos

La gestión de recursos entendida como las capacidades institucionales para administrar, tomar decisiones y lograr resultados en torno a la adquisición, uso y mantenimiento de los recursos de la institución, específicamente en lo referido a la gestión financiera, la gestión de tecnologías (con énfasis en tecnología informática), la gestión de la infraestructura física y la gestión de la información y, una especial atención en la gestión y desarrollo del talento humano. Se señalan como limitaciones:

- La inexistencia de un sistema de información en el que confluyan los subsistemas de las diferentes dependencias docentes y administrativas hace dispendiosa la obtención de la información en línea para la toma de decisiones y lentifica la generación de reportes ante las instancias que la consolidan.
- Subregistro de información en algunos Sistemas de Información.
- Baja integración de los sistemas de información.
- El área de gestión de tecnología y Sistemas de información es operativa y no estratégica.
- La ausencia de estrategias sostenibles para la difusión de la gestión integral de la Universidad.
- La falta de claridad las necesidades de información entre las diferentes áreas y procesos.
- La falta de integración de los medios de información en torno al sistema de comunicación
- La comunidad universitaria consideraba insuficientes los avances en la ampliación de la planta física.
- Es necesaria una mayor cantidad de laboratorios bien dotados para adelantar las actividades de investigación y formación

## Financiamiento público

Tal vez este sea el tema que con más reiteración se ha expresado por los actores universitarios como la causa de las problemáticas de funcionamiento y de calidad que enfrenta la Universidad de Antioquia. La financiación de la Universidad se distribuye en seis fondos presupuestales: el fondo general, el fondo especial, el fondo de la salud, el fondo de Bienestar Universitario, el fondo patrimonial y el fondo de recursos externos.

El fondo general, es al que llegan los aportes asignados por la Ley 30 de 1992 y por los recursos de derechos académicos con destino al funcionamiento, estos dos ingresos son los que hacen base presupuestal y con los que se cubre el funcionamiento de la Universidad, es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo.

La ley diferencia sus universidades. Por un lado, están las nacionales que se caracterizan porque en las transferencias de la Nación están los recursos para sus actividades misionales, pero también para inversión. Por otro, están las territoriales, de carácter departamental y municipal, cuyas transferencias gubernamentales se destinan en su mayoría al funcionamiento. Por ello, han tenido que tramitar ante el Congreso de la República Estampillas pro universidades, parafiscales que captan rentas regionales y que se destinan a la inversión en infraestructura física, mantenimiento y dotación de laboratorios, entre otros (Castillo, 2015, p. 1).

La Ley 30 reglamenta, además, sobre la autonomía financiera de las Universidades. Si bien la financiación principal se encuentra en los recursos percibidos de la nación, los departamentos y los municipios participan secundariamente, las universidades tienen la potestad de captar y gestionar recursos propios. Durante las décadas posteriores a la promulgación de la Ley, el aumento de los recursos destinados a la educación terciaria en Colombia se hacen con base al Índice de Precios al Consumidor (IPC) propiciando que los aportes entregados sean insuficientes ante el crecimiento en cobertura, investigación, cualificación docente, infraestructura y dotación de las Instituciones Universitarias públicas del país:

Para compensar la insuficiencia de recursos, las universidades del SUE han tenido que incrementar sus recursos propios. Esto ha generado un cambio en la composición del presupuesto caracterizado por la disminución de los aportes de la Nación y el incremento de los recursos propios de las universidades (Castillo, 2015, p. 8).

Para el caso del salario docente fue determinado por el Decreto 910 de 1992 y conservado hasta el actual Decreto 1279 de 2002, en el que la remuneración fue establecida de acuerdo a la suma de puntos, asignada a los siguientes factores salariales: 1) Formación académica en pre y posgrado, 2) Categoría en el escalafón docente, 3) Experiencia calificada, 4) Desempeño destacado en la docencia, 5) Desempeño de labores académico-administrativas, y 6) Producción académica. Este Decreto mantuvo la remuneración de los profesores de las Universidades oficiales en torno a la acumulación de los incentivos pagados como salario permanente, dividiéndolo en dos: un salario básico con remuneración modesta, y uno variable derivado de los incentivos salariales procedentes del cumplimiento de funciones administrativas y de la producción académica (Revista Debates, 2014). También, convirtió algunas de las actividades de docencia, que en el pasado se consideraban salario, en bonificaciones no constitutivas de salario, reduciendo los puntos de la experiencia calificada y del desempeño de la labor docente.

Los otros fondos con los que cuenta la universidad son el fondo especial en el que se encuentran los recursos que son asignados para propósitos particulares, como los convenios y los contratos adquiridos por las unidades académicas, y los aportes recibidos por el impuesto de estampilla, la devolución del IVA y el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE). El fondo de la salud que sostiene el programa de Salud de la Universidad; el fondo de Bienestar Universitario que es el que permite la creación de programas que mejoran la calidad de vida de los actores universitarios; y los fondos patrimoniales, entre los que se encuentran los recursos adquiridos mediante asignaciones presupuestales como el Fondo Acumulativo Universitario, que está dirigido a apoyar el cumplimiento de los ejes misionales de la Universidad.

## 2. DIAGNÓSTICO EXTERNO<sup>7</sup>

El diagnóstico externo identifica las dinámicas que pueden afectar a la Universidad en su quehacer misional o en su funcionamiento, así como aquellos fenómenos que debe atender.

En el ámbito Global, dos asuntos se presentan: el primero, relativo a la financiación de la Universidad, que amenaza de manera directa su viabilidad. El segundo, relativo a las regulaciones que están siendo impuestas a la ciencia por el capitalismo. Los efectos del neoliberalismo y del dominio financiero sobre las economías nacionales han afectado las rentas de los Estados como principales financiadores de las universidades públicas. Se ha expandido la matrícula sin que aumente el nivel de gasto público, lo que plantea un desafío a la gestión de la educación superior (García de Fanelli, 2001).

Para el caso de las universidades públicas colombianas, algunos señalan que la misma configuración del CESU tuvo impactos importantes en las dificultades financieras que han tenido estas instituciones (Gómez & Vivas, 2015), con lo cual el neoliberalismo solo ha acentuado dichas dificultades estructurales. Sin embargo, otros factores han sido señalados en el agravamiento de la crisis financiera que viven en la actualidad las universidades públicas: la profesionalización del cuerpo docente, la normatividad de obligatorio cumplimiento con impacto en los gastos de funcionamiento, el salto cualitativo y cuantitativo en la investigación, la ampliación de las infraestructuras físicas y de las nuevas tecnologías de la información. Todo esto sin la adecuada actualización de las políticas de financiamiento estatal ha llevado a que las Universidades deban incrementar sus recursos propios: de 1993 se pasó de un 18% del total de su presupuesto, al 45% en 2010 (Castillo, 2015). De hecho, la generación de ingresos de las universidades públicas en

---

<sup>7</sup> Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Externo Versión 1.

Colombia está por encima del promedio de los países latinoamericanos, así como de muchos países miembros de la OCDE (2012, p. 299).

En el contexto internacional en cuanto al Financiamiento se propone trabajar en: optimizar la eficiencia interna de las instituciones de educación superior; discutir modelos complementarios de financiamiento al estudiante; perfeccionar el diseño del financiamiento público al sistema educativo superior; llevar a cabo un cambio significativo en las políticas de financiamiento de actividades de investigación y desarrollo (GUNI, 2009).

En el ámbito nacional, la política pública de “Colombia la más Educada”<sup>8</sup> se observa como una oportunidad para reforzar las relaciones Universidad-Estado-Empresa-Sociedad, de acuerdo con los ejes misionales y buscando mejorar las condiciones de la educación en todos los niveles (República de Colombia, 2014). No obstante, surge el interrogante de si este foco de atención sobre la educación producirá mayores recursos y condiciones para una educación mejor financiada y pertinente, que pueda responder a las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales del país (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Por otra parte, la necesidad de las reformas educativas, especialmente de la Ley 30 y la búsqueda de recursos para financiar la educación pública, en una disyuntiva entre la función del Estado como financiador, frente a la búsqueda de recursos propios y la prestación de servicios, generación de alianzas y satisfacción de requerimientos del sector empresarial, donde la investigación y la innovación cumplen un papel protagónico.

---

<sup>8</sup> PND 2014-2018 – Visión pilar Colombia la más educada: “Colombia será un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades” (Escobar, 2014).



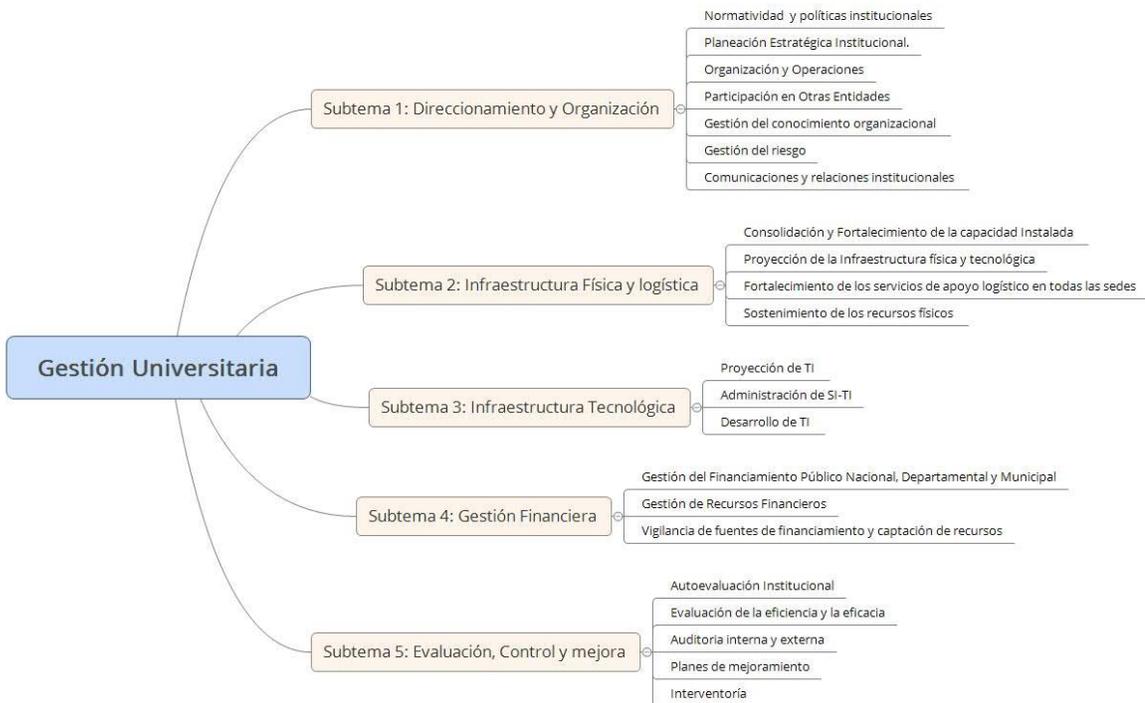
Finalmente, la política educativa en el marco de la “educación terciaria”, se proyecta como escenario de influencia directa en el contexto de la educación técnica, tecnológica y universitaria en el país.

En el ámbito Regional, la Gobernación de Antioquia ha establecido una serie de temas que harán parte de la agenda de Departamento durante los próximos años: “gobernanza participativa, articulación y continuidad de procesos de planificación, construcción de políticas públicas y agendas de desarrollo sostenibles, acumulación de capital social y generación de confianza por parte de autoridades e instituciones, empresas y asociaciones” (Gobernación de Antioquia, 2016, p. 27). La Universidad será parte de dichos esquemas de gobernanza.

Los problemas que afectan la sostenibilidad social y económica de la Universidad de Antioquia son necesariamente responsabilidad también del Departamento de Antioquia y de las entidades territoriales municipales en donde tiene sus sedes y seccionales.

A nivel nacional y regional, especialmente en cuanto a la estructura y gobernanza del sistema educativo superior se propone para asegurar la consolidación de la estructura y el gobierno del sistema de educación superior, tener como referente las particularidades de las instituciones y las regiones, la descentralización de procesos, la revisión de la tipología de las IES y la creación de una Superintendencia de Educación Superior que optimice los procesos de inspección y vigilancia del sistema.

### 3. ÁRBOL DE FACTORES



#### 4. VISIÓN

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

Entre los elementos identificados durante la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 referidos a este tema estratégico sobresale la alusión de la defensa y del posicionamiento como Universidad pública. El énfasis en el carácter público, revela su valoración como una condición fundamental para su misión de compromiso con la sociedad y que constituye la esencia de su carácter como patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional.

Por otro lado, dada su condición de institución pública y con la función social de ser la oportunidad de educación superior para los sectores de la población antioqueña y colombiana en situación de vulnerabilidad, se llama la atención sobre la urgencia de afianzar la responsabilidad, la eficiencia y la eficacia en su funcionamiento, para garantizar las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales. Algunas voces, hablaron de la necesidad urgente de modernizar administrativa y organizacionalmente a la Universidad para que esta pueda asumir los retos contemporáneos de instituciones de su tipo.

Afianzar la autonomía y la descentralización, son otros de los conceptos ligados, por un lado, a la condición que otorga la financiación estatal del funcionamiento básico de la Universidad y, por el otro, la característica necesaria para poder a su interior generar procesos administrativos y de decisión más fluidos y ágiles.

## 5. GLOSARIO

**Plataformas de apoyo (Sistemas de información):** La Universidad cuenta con una amplia variedad de plataformas de apoyo a los procesos académicos que en ella se adelantan. La biblioteca central Carlos Gaviria Díaz, los centros de documentación que se encuentran en cada una de las unidades académicas, las salas con computadores que están disponibles para los estudiantes cuando no se adelantan clases en ellos, los diferentes tipos de laboratorios, los instrumentos musicales para los artistas, los implementos deportivos, entre otros, se han convertido en una fortaleza para los programas ofrecidos por la universidad.

**Desarrollo Organizacional:** En este campo, las capacidades con respecto a las estructuras organizativas se han enfocado en la definición e implementación de la estructura organizacional de las direcciones de Desarrollo Institucional, Gestión Logística y de Infraestructura y Gestión del Financiamiento, así como las configuraciones internas de las mismas, en términos de dependencias y personal administrativo; teniendo en cuenta el desarrollo de un enfoque de trabajo basado en procesos flexibles e integrales, que tengan una mayor capacidad de gestión y de articulación con los procesos misionales de la institución.

**Gestión administrativa:** Gestión del talento humano, gestión administrativa y financiera, Gestión tecnológica, Gestión de la información.

**Gestión Universitaria:** La Gestión Universitaria es la función institucional de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia.

**Financiamiento público:** El financiamiento de la universidad pública en Colombia se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda. Entre los mecanismos de oferta se cuentan los aportes directos de la Nación y las entidades

territoriales, la generación de recursos propios que cada institución consigue en el ejercicio de sus labores misionales de formación, extensión e investigación, los recursos provenientes de estampillas pro universidad, el apoyo de Colciencias a los proyectos de las universidades y los proyectos de fomento dirigidos desde el Ministerio de Educación Nacional.

En cuanto a los proyectos de financiamiento a la demanda están aquellos diseñados para garantizar el ingreso de los egresados de la educación media y la permanencia de los estudiantes en la educación superior. Las dos estrategias fundamentales son el crédito educativo ofrecido por el ICETEX en sus diferentes modalidades y el otorgamiento de subsidios de sostenimiento para la permanencia de los estudiantes en el sistema<sup>9</sup>.

**Base presupuestal:** Hace referencia a los recursos que cubren el funcionamiento de la Universidad, es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo (Universidad de Antioquia, Diagnóstico Interno V2 Plan de Desarrollo 2017-2026, 2016, p. 210)

**Autonomía financiera:** Cuando el legislador atribuyó a los establecimientos públicos funciones administrativas, lo hizo con el objeto de crear unas personas jurídicas especializadas, a las que les reconoció un cierto grado de independencia, no obstante que hacen parte activa de la administración, con el objeto de que ejercieran de manera técnica algunas de las funciones propias de aquel; para ello les reconoció autonomía administrativa, que no es otra cosa que la facultad relativa que tienen esas entidades de manejarse por sí mismas, y autonomía financiera, que se traduce en que cada establecimiento público tiene su propio patrimonio y su propio presupuesto, como persona jurídica que es, el cual no obstante debe programar y ejecutar conforme a las directrices del respectivo ministerio o departamento administrativo al cual esté adscrito o vinculado, y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público<sup>10</sup>.

**Principio de la gestión financiera:** Los órganos de dirección y de gobierno son los principales responsables de la administración del patrimonio de las IES. Por lo general,

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-235797.html>

<sup>10</sup> Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/C-220-97.htm>

ellos son los que aprueban el presupuesto, fijan los derechos pecuniarios que por razones académicas pueden exigir a sus estudiantes, aprueban los contratos que debe suscribir el representante legal, e igualmente, autorizan las erogaciones que tienen que ser realizadas. Todo lo anterior, para el cabal cumplimiento de los objetivos misionales de la IES.

Por lo tanto, el principio de la gestión financiera se relaciona con el principio de autonomía universitaria, en la medida en que las IES tienen la facultad de administrar su propio patrimonio<sup>11</sup>.

\*\*\*

Este documento presenta el insumo 1 para el trabajo de la mesa de interlocución sobre el Tema Estratégico 4. Es un documento para la deliberación de la mesa y de la comunidad universitaria en el marco de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.

*Por favor haga llegar sus aportes a [mesa4.pdi@udea.edu.co](mailto:mesa4.pdi@udea.edu.co) y [plandedesarrollo@udea.edu.co](mailto:plandedesarrollo@udea.edu.co)*

*o al #MiplaneslaUdeA*

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

---

<sup>11</sup> Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-334138\\_archivo\\_pdf\\_Guia\\_Organos\\_Direccion.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-334138_archivo_pdf_Guia_Organos_Direccion.pdf)

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Global University Network for Innovation (GUNI). (2009). *La educación superior en tiempos de cambio: nuevas dinámicas para la responsabilidad social. Síntesis de los informes GUNI: La Educación Superior en el Mundo*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Granda Berrío, G. A., Pérez Betancur, G. E., & Tapias, H. (2014). *Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia - Dirección de Desarrollo Institucional. Disponible en: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/fa360cb4-8621-4e06-bdec-cab80bd7cedd/capacidades-planeacion.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 17 de agosto de 2016.
- Martínez, E., Vélez, G., Pérez, G. y Cardona, R. (2016). *El papel de la innovación social en el tránsito hacia un sistema de innovación universitario: una estrategia de relación universidad-sociedad (manuscrito en discusión)*. Medellín: Universidad de Antioquia. Manuscrito facilitado por la profesora Eliana Martínez.
- Universidad de Antioquia. Comisión Especial de Reestructuración. (1986). *Diagnóstico y Recomendaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- . (1994). *Estatuto General [Acuerdo Superior 1 de 1994]*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- . (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016. Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional Autoevaluación Institucional 2006-2010. (2011). *Informe final*. Medellín.
- Gestión de la Arquitectura de procesos. (2012). *Documentos de soporte del Proceso de Transformación Organizacional*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- . (2016). *Diagnóstico Interno (versión 2) del Plan de Desarrollo 2017-2026*. Medellín: Universidad de Antioquia.



## PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

- (2016). *Bases Estratégicas del Plan de Desarrollo 2017-2026*. Medellín: Universidad de Antioquia.