

RECTORÍA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 2018-2021

PROPUESTA

Esta propuesta es el resultado de un ejercicio de construcción colectiva, por eso articula la perspectiva de muchos miembros de la comunidad universitaria, sus expectativas sobre la gestión del próximo rector, sus necesidades más sentidas y sus ideas de cambio, con las orientaciones de los planes de desarrollo local, departamental y nacional, y con el plan de desarrollo institucional 2017-2027. La propuesta ha sido socializada en reuniones con universitarios y difundida a través de la web y las redes sociales dispuestas para tal fin. Creemos que el documento refleja los intereses y sueños compartidos de quienes queremos proyectar nuestra Universidad como el motor intelectual más importante para el desarrollo del Departamento de Antioquia, como un punto de referencia fundamental para mejorar la sociedad colombiana a través del conocimiento, y como una institución que reafirma, con hechos, su excelencia y su prestigio internacional.

En este proyecto, la misión y la visión de la Universidad son los hilos conductores de las estrategias que definirán el gobierno y la gestión de la universidad en los próximos tres años.

Misión de la universidad¹

“La única misión de la Universidad es la mejora permanente de la sociedad a través del conocimiento.”²
Senén Barró, 2017

El Estatuto General de la Universidad de Antioquia, describe como ningún otro documento universitario la naturaleza, los ideales, los valores y la función de la Universidad. *La misión* contemplada como preámbulo en esos estatutos, no solo señala el rumbo fundamental acordado por esta comunidad universitaria, sino que indica la dimensión de los desafíos que ella misma ha debido afrontar y que debe seguir afrontando en un mundo especialmente cambiante como el de esta época.

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

La Universidad, forma en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

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

¹ Estatuto General. Acuerdo superior 1 de 1994. P 2

² <http://www.universidadsi.es/mision-la-universidad/>

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

Según esa misión, en el contexto de un país que vive momentos cruciales y en el de un mundo en transformación permanente y vertiginosa, se deben gestionar los cambios y no solo dejarse gobernar por ellos. Es lo que pretende esta propuesta.

Adicionalmente, de acuerdo con el plan de desarrollo de la Universidad de Antioquia, 2017-2027, "Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios",³ esta es la visión de la Universidad:

“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.”

Nuestra propuesta busca aportar al desarrollo y a la materialización de esta visión.

³ Acuerdo Superior 444 del 25 de julio de 2017. P 20

Breve contexto

La universidad pública actual, como proyecto cultural, científico y humanístico, no debe perder su esencia, trazada desde el origen mismo de su historia. Para gran parte de la comunidad universitaria, y de la sociedad, el concepto mismo ha perdido significado o simplemente es desconocido.

Con el tiempo, la idea de Universidad fue evolucionando desde la antigua *universitas magistrorum et scholarium*,⁴ hacia un concepto mucho más inclusivo y amplio, especialmente a partir del siglo XIX cuando una mayor parte de la sociedad tuvo derecho efectivo a la educación superior. La Universidad como una institución de élite y para la élite académica, fue quedando atrás. Desde el siglo XX el concepto se volcó hacia la sociedad en el sentido de que la institución tenía como fin primordial extender el conocimiento. En palabras de Ortega y Gasset, la Universidad no tenía por qué crear únicamente científicos, sino hombres cultos, que son aquellos quienes transforman realmente la sociedad.⁵

Esta transformación ha sido vital, en especial para una universidad pública como la nuestra. *Mejorar la sociedad a través de conocimiento* significa no solo trasladar herramientas desde la Universidad hacia la Sociedad, sino fundamentalmente generar virtudes intelectuales entre sus estudiantes⁶. Si la Universidad se centra únicamente en “crear” profesionales que sean capaces de aportar elementos “técnicos” y “tangibles” a la sociedad, se convertirá en un lugar sin espíritu humanista ni social. La Universidad es transformadora de la sociedad en cuanto logre formar profesionales que impacten la sociedad a través de sus logros, inventos o experticia, pero siempre que sus estudiantes adquieran o perfeccionen una mentalidad humanista, culta, sensible y de conocimiento. De esta manera, la comunidad se transforma de manera natural en portadora de valores éticos, sociales, técnicos e integradores, y adquiere de manera espontánea el poder de modificar, mejorando la sociedad. El viejo aforismo *La verdad os hará libres*, se actualiza así en la idea según la cual *El conocimiento os hará libres*.

No hay que olvidar que solo una mínima parte de los académicos trasladan sus logros e investigaciones en cambios perceptibles, vía innovaciones, inventos, mejoras técnicas, etc. E igualmente solo algunos estudiantes se convierten en académicos de profesión. Por tanto, olvidar el destino de la inmensa mayoría de la comunidad universitaria, es ignorar el enorme impacto que tiene por sí misma una buena formación. El carácter crítico de la formación

⁴ "Universities". Encyclopædia Britannica (11th ed.). 1911.

⁵ Ortega y Gasset, José, Misión de la Universidad, Revista de Occidente Madrid, Alianza Editorial, 1930, pp. 53-54.

⁶ Pelikan, Jaroslav, The Idea of the University. A Reexamination, Yale University Press, New Haven & London, 1992, p. 43.

universitaria, de acercamiento y comprensión de problemas morales y éticos, de desarrollar capacidades analíticas, según Rosovsky, constituye el factor esencial de toda universidad⁷.

Algunos retos de la Universidad en este contexto, son los siguientes:

1. La innovación debe responder a las expectativas del país

Países como el nuestro enfrentan brechas en su desarrollo, explicados en buena medida por los seculares conflictos sociopolíticos. La Universidad de Antioquia debe responder con creatividad a los problemas regionales; sus egresados y los frutos de su trabajo deben ser competitivos en un mundo globalizado y deben aclimatarse a los vientos y desarrollos mundiales. Igualmente, la Universidad debe “competir” en conocimiento con el medio circundante, incluyendo el internacional, garantizando una formación integral, ética, humanista en el sentido literal del término, y con la convicción de adquirir de esa manera una fuerza impulsora y transformadora de la sociedad. La Universidad debe estar sintonizada con las corrientes mundiales y al mismo tiempo contribuir a la solución de los problemas urgentes del país y de la región. La conexión con el mundo no debe perder de vista que Colombia y Antioquia tiene unos problemas marcados por su propia historia, y por tanto, la Universidad debe responder a esos mismos retos aprendiendo, cuando sea del caso, del enorme poder transformador desarrollado en otros lugares de Europa, Estados Unidos, Asia y gran parte de Latinoamérica.

La propuesta que se ofrece, tiene en cuenta la capacidad de los docentes que la componen y aprovechará sus destrezas tanto en la investigación básica como en la aplicada, así como valorará y estimulará la labor de excelencia. De igual forma, debe ser capaz de construir conocimiento de excelencia entre los estudiantes, el cual se integra en la sociedad y lo transmite de forma natural. Esto es lo que Newman llamó muy acertadamente “virtudes intelectuales”⁸.

La Universidad de Antioquia ha disminuido su rol protagónico, al punto que ya muchos hablan de “la crisis de la Universidad”. Nuestra Universidad ha dejado de ser una institución referente de cambio social, un instrumento de mejora del medio del que se nutre. La

⁷ Rosovsky, Henry, *The University. An Owners Manual*, W.W. Norton & Company, New York & London, 1990, pp. 105-107.

⁸ Newman, John Henry, *The Idea of a University Defined and Illustrated: I In Nine Discourses Delivered to the Catholics of Dublin (1852); II. In Occasional Lectures and Essays Addressed to the Members of the Catholic University (1858)*, Editado por I. T. Ker, Clarendon, Oxford, 1976.

mencionada crisis, plantea varios interrogantes y da lugar a repensar el rol de la Universidad en la que queremos que sea una sociedad del conocimiento.

- ¿Cómo formar profesionales altamente calificados y suficientemente entrenados para enfrentar los desafíos de la sociedad?
- ¿Cómo acrecentar en los futuros profesionales sus capacidades para la investigación aplicada que coadyuve a resolver los problemas de su región?
- ¿Cómo formar profesionales competentes que sean líderes de sus sectores y agentes de innovación?
- ¿Cómo fomentar virtudes intelectuales transformadoras de la sociedad?
- ¿Cómo lograr la vinculación y permanencia de educandos, de diversos sectores con situaciones sociales, políticas y económicas diferentes?
- ¿Cómo lograr la búsqueda, apropiación y multiplicación del conocimiento, la investigación y la excelencia de la Universidad de Antioquia, en épocas de desfinanciación de la educación?
- ¿Cómo alcanzar el bienestar individual, familiar y social de los integrantes de los estamentos laborales de la Universidad de Antioquia?
- ¿Cómo trasladar el conocimiento impartido en la Universidad al medio social, político, económico e intelectual del que forma parte?

Ante este panorama, hay retos y compromisos ineludibles. El reto más importante de la Universidad debe ser el de formar profesionales con una calidad reconocible en el mundo, que respondan a los problemas y retos de la sociedad. El principal compromiso, es el de establecer directrices políticas y administrativas congruentes con la normatividad, optimizadoras de recursos físicos y humanos, vigilantes de lo económico, generosas en alternativas de formación, y estrictas frente a la corrupción.

Nuestro compromiso es formativo, integral, humanista, interdisciplinar y conectado con la sociedad del conocimiento a escala planetaria. Nuestro compromiso es formar para transformar. Nuestro compromiso, en definitiva, es generar una Universidad abierta, plural y conectada con todos los vectores sociales que la rodean.

2. Comunidad académica fragmentada.

Algunos rasgos de la crisis de la Universidad se manifiestan en su paulatina desintegración como comunidad académica y en su reiterada ausencia de los grandes acontecimientos de la región y del país. La crisis se manifiesta en la lejanía de la universidad con respecto a los problemas continentales y mundiales; en la limitada formación de cara al exterior; en una

internacionalización teórica, es decir, hecha de decenas de convenios sin activar por falta de interés político. Se manifiesta igualmente en una evidente pérdida de percepción de la sociedad en la que está integrada, porque sus dirigentes están más pendientes de una gestión que de una sensibilidad poliédrica. Se manifiesta en un sistema administrativo lento, obsoleto y falto de flexibilidad. Y se manifiesta, finalmente, en una evidente dificultad para abordar y concluir cualquier transformación que se proponga y acepte.

Al no existir unidad como comunidad académica, no se han generado los lazos de confianza que permitan construir un proyecto común de Universidad, condición necesaria para lograr su transformación. Tal como funciona hoy en día nuestra Universidad, las unidades académicas y administrativas operan sin conexión ni coordinación, más preocupadas por sus gestiones internas que por la proyección de *su* Universidad.

Construir unidad como comunidad académica no es tarea fácil y en la Universidad, por momentos, ha dejado de ser una tarea valorada. Ha sido habitual considerar la comunidad académica como un medio para un fin, olvidando el carácter homogéneo de sus partes. Es necesario el compromiso mancomunado de garantizar un mayor impacto en la calidad del pregrado, en la productividad académica, la divulgación social del conocimiento, los espacios permanentes para la discusión intelectual, las interacciones con otras comunidades, la evaluación por pares, el reconocimiento y el respeto por los logros intelectuales, que son todos, condiciones mínimas a las que debe aspirar la Universidad para consolidarse como una comunidad académica activa, dinámica y en permanente contacto con la sociedad en la que se inserta.

La gestión académico-administrativa además de estar orientada a materializar unas propuestas de trabajo eficaces, debe legitimar su liderazgo propiciando espacios para la labor colegiada y la participación responsable de la comunidad académica que permita lograr una permanente retroalimentación de los procesos. Igualmente debe mostrar capacidad adaptativa, flexibilidad y simplicidad en los procesos de toma de decisiones. El tamaño actual y el crecimiento futuro de la universidad exigen que su estructura administrativa sea replanteada, de modo que se asignen funciones y responsabilidades claramente definidas a personas con altas competencias en los procesos misionales y que tengan el concepto Universidad “en la cabeza”. Esto quiere decir que la gestión académico-administrativa y las unidades de la misma naturaleza deben estar en conexión y conocimiento de las dificultades, logros y proyecciones de las diferentes unidades académicas, y no operando al margen de ellas.

Uno de los más graves problemas de nuestra universidad es que la aparente necesidad de visibilizar gestión y procesos (es decir, funcionamiento) ha llevado a operar los mecanismos internos de la universidad de manera aislada. Derek Bok, ha indicado que la imperiosa necesidad de buscar fondos para la investigación, o mejorar las infraestructuras ha derivado en una progresiva pérdida de los valores fundacionales y misionales de la universidad, haciendo que se separe cada vez más de la sociedad⁹. Construir más edificios o lograr más convenios no mejora de forma automática la Universidad, si a cambio se desatiende el entorno social o la calidad de la enseñanza de los pregrados.

3. La universidad no tiene todos los profesores que necesita

No obstante la sustancial mejora en la cualificación docente, la planta profesoral se ha mantenido prácticamente congelada y las plazas fijas sólo se han modificado de manera excepcional con el programa de vinculación realizado en la celebración de los 200 años de la Universidad. Esto ha tenido impacto negativo en la formación de los estudiantes, especialmente en los de pregrado. Una planta docente de calidad atrae de forma natural cada vez más estudiantes.

Unos profesores que conozcan adecuadamente sus asignaturas, una metodología atrayente pero rigurosa, una suficiente relación *número de alumnos/docente*, y una vocación que tienda a flexibilizar los procesos para mantener el interés del alumno más allá de las clases, han sido, entre otras, claves en un influyente estudio sobre profesores a nivel mundial¹⁰. En la U de A el profesor es considerado poco más que un simple trabajador cualificado y la Administración está más preocupada por el cumplimiento de unas horas de Plan de Trabajo o en el ejercicio de determinadas funciones, que en atender a mejorar su calidad y fomentar su formación.

Obviamente, la falta de plazas docentes se ha suplido con un inusitado incremento de la hora cátedra. La Universidad no tiene hoy los profesores de tiempo completo necesarios para cumplir, con mayor calidad, sus compromisos académicos; y menos aún para atender el crecimiento del pregrado, el posgrado, la investigación y la extensión. Como consecuencia, la calidad docente y la precariedad laboral nutren por sí mismas una notable *deserción*

⁹ Bok, Derek, *Universities and the Future of America*, Duke University Press, Durham & London, 1990, pp. 40-45.

¹⁰ Gloria I. Rodríguez Lozano, *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*, *Innovar* vol.22 no.46 Bogotá Oct./Dec. 2012, pp. 178-179, Reseña del libro: Bain, K. (2004). *What the best college teacher do*. The president and the fellows of Harvard College, 2004. Óscar Barberá (Traducción). 2da edición. Valencia: Publicacions de la Universitat de Valencia.

profesoral, de la que poco o nada se habla. En efecto, no hay una sola universidad importante de Medellín que no cuente con decenas de profesionales formados –como profesionales, investigadores y docentes– en la Universidad de Antioquia, los cuales no tuvieron posibilidades de ejercer su labor en su Alma Máter. Esto no quiere decir, desde luego, que haya que preferir la endogamia, al contrario, la U de A debe estar abierta a recibir docentes de elevado nivel, incluyendo extranjeros, pero elevando la calidad formativa de los profesionales de nuestra universidad, para que estén en mejores condiciones de competir. De igual forma, muchos de nuestros docentes, incluso de planta, acaban buscando otras universidades dentro y fuera de la ciudad, como una alternativa de mejorar sus carreras y esto está directamente relacionado con el abandono y la falta de dignificación de la labor docente.

Por otra parte, suplir las vacantes se ha vuelto tarea difícil, dado que las convocatorias establecen requisitos desproporcionados en relación con los salarios establecidos; lo que conlleva declarar desiertas muchas plazas y perder la posibilidad de enganchar docentes de cátedra y/u ocasionales de la Universidad con trayectoria reconocida. En vez de articular diversos mecanismos flexibles para lograr un aumento sostenido de profesores implicados laboralmente de forma permanente con la Universidad, se ha generado un proceso tan complejo y dificultoso que aleja incluso la expectativa de vincularse a la U de A que tradicionalmente tenían muchos profesionales. Se abandonó paulatinamente la política que fue exitosa en el pasado; la de vincular como jóvenes profesores a quienes fueron brillantes estudiantes, que además demostraban vocación por los trabajos y sacrificios que la academia imponía, para luego enviarlos en comisión de estudios a que obtuviesen sus títulos de doctorado. Esa política, sin embargo, debe tener el cuidado de establecer alternativas para atraer también a los mejores egresados de todas las universidades del país y del extranjero. Como resultado, la Administración exige cada vez más clases a la planta vinculada actual con la única intención de ahorrar gastos en contrataciones de cátedra, pero con el dañino efecto de suprimir las opciones que todo profesor debe tener para incrementar su impacto académico dentro y fuera de la Universidad a través de la investigación, estancias externas, participación en eventos académicos o publicaciones de calidad. La situación de los docentes (y muy especialmente los de cátedra y ocasionales) solo genera una tendencia natural a buscar fuera de la U de A mejores condiciones o verse obligado a abandonar proyectos de investigación y mejoras de su formación.

A lo anterior se suma un proceso sistemático de reforma a la normativa que rige la relación del profesor con la Universidad que, al percibirse en muchos de sus niveles como desfavorable, genera un desestímulo a la labor docente de excelencia. Es urgente que la

universidad misma revalúe el valor de la docencia y la ponga en el nivel que debe tener, en todos los sentidos.

4. Los estudiantes de pregrado y el proceso de formación

En términos generales hay una alta deserción que obliga a trazar medidas para aumentar la retención. El avance de los estudiantes en las carreras es lento y las cancelaciones de cursos son masivas. Esto no es ningún secreto y las causas han sido detectadas desde hace tiempo. Todas las unidades académicas conocen que hay una relación causa-efecto entre la deserción y la calidad de la formación recibida, lo que conecta inevitablemente el binomio alumno-profesor.

Como bien argumentó el profesor Barnett, lo más importante en la formación universitaria superior es que el alumno comprenda lo que está aprendiendo y para qué lo está haciendo, de manera que pueda dominarlo bajo distintos ángulos, pueda evaluarlo y que tome una posición crítica para que desde ahí, la pueda trasladar al medio laboral o social¹¹. La introducción de metodologías diversas, la concepción flexible de la formación en función del área, la adopción de métodos de control de la situación personal del alumno y finalmente la calidad del profesorado, son medidas irrenunciables para toda universidad.

La Universidad de Antioquia carece de un centro de formación permanente del profesorado, que generaría un positivo impacto en los docentes y redundaría en una notable disminución de la deserción. Igualmente, un reciente estudio realizado en México¹² demostró que una tasa muy elevada de deserción está ligada al desconocimiento de la situación personal y psicológica de los alumnos, para lo que se creó un centro específico de atención permanente y previa para los alumnos. Aunque este proceso es llevado a cabo en la U de A, a través de Bienestar, es muy conocido que las estrategias preventivas no son objetivo prioritario, y ésta debería ser fundamental.

Un muy reciente estudio de la Universidad Griffith sostiene que “no solo la institución sufre financieramente, sino que además la fuga produce una baja en los estándares de admisión y así necesitamos reclutar aún más estudiantes para el primer año, para llenar los cupos que, de otra manera, no hubiese sido necesario”¹³. En nuestra Universidad, la Administración parece

¹¹ Barnett, Ronald, *The Idea of Higher Education*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham, 1990, pp. 149-150.

¹² http://www.alfaguia.org/alfaguia/files/1320781245_9317.pdf

¹³ <https://www.u-planner.com/es/blog/estrategias-para-mejorar-la-retencion-de-estudiantes-en-universidades>; Véase estudio: https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/419469/Student-Retention-Strategy.pdf

contentarse con publicar índices de número de estudiantes admitidos, sin detenerse a pensar que la problemática viene *después*. Detectada ésta por muchas otras instituciones en el mundo, allí se promueven efectivas estrategias de retención, que ponen siempre un doble énfasis. Por una parte, la mejora de las condiciones y formación del docente, y por otra, la creación de mecanismos paralelos (como el Campus Virtual) que acaban generando de forma natural sentido de pertenencia en el alumno, y finalmente, un notable descenso de los índices de deserción. Que las mejores universidades del mundo, incluyendo muchas del entorno latinoamericano, tengan índices de deserción bajos (a veces casi nulos) se debe precisamente a la adopción efectiva de estas medidas y al incremento de orgullo y pertenencia a una institución que promueve su mejora y detecta a tiempo sus carencias.

5. El espacio físico del cual se dispone se volvió estrecho

La realidad actual es que muchas de las instalaciones de la Universidad ya superaron las capacidades para las que fueron diseñadas y no se dispone del espacio físico requerido. Hay que pensar en espacios nuevos, adecuados para un mayor número de programas, de estudiantes y de profesores. La Universidad debe jugar un papel protagónico en un contexto de ciudad-región, que vaya mucho más allá de las actuales instalaciones universitarias y de los programas de regionalización y que propicie la creación de nuevos campus.

Las universidades difícilmente pueden crecer en ámbitos académicos, estudiantiles o laborales manteniendo instalaciones con hacinamiento de alumnos, con oficinas que comprimen hasta 4-5 profesores en pocos metros cuadrados, con edificios que llevan décadas sin mejoras y sin espacios de descanso, en los cuales el personal administrativo se esfuerza por desempeñar bien su trabajo; y sobre todo, en un campus en el cual solo el uso accidental de instalaciones dedicadas esencialmente a otros fines, permite que los estudiantes tengan un lugar para compartir con sus colegas o para tomar sus alimentos. Es cada vez más deprimente el espectáculo de miles de estudiantes, profesores y empleados, buscando un lugar donde descansar, conversar, compartir un café o un almuerzo.

Por lo anterior hay que pensarse en nuevos espacios y en mantener abiertos por más tiempo los existentes. Ya la U de A demostró que la biblioteca puede funcionar las 24 horas y no solo en época de exámenes, sino a lo largo de los semestres académicos, de igual manera las instalaciones del campus universitario no se deben cerrar durante las vacaciones de fin de año, sino que deben estar disponibles para toda la comunidad académica.

ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA LA RECTORÍA

Las estrategias definidas, producto de un proceso de construcción colectiva, permitirán concentrar los esfuerzos en las problemáticas identificadas como fundamentales, deberán ser además el centro de atención de la administración y del quehacer de la comunidad que la integra. Este plan estratégico, como cualquier plan, tiende a dar frutos en función de los mecanismos que se integren y los objetivos que se acometan en función de las prioridades, por lo que en algunos casos los resultados serán visibles en el mediano y largo plazo. Sin embargo, este es un plan de acción real, no de la mera articulación de palabras y compromisos, porque nuestra Universidad necesita realmente un proyecto que se lleve a cabo con eficacia, diálogo, compromiso social y flexibilidad.

De esta forma, se propone un cambio en el estilo de gestión. Se trata de empoderar y crear condiciones bajo las cuales todos los miembros de la Universidad puedan desempeñarse en forma independiente y efectiva, acorde con sus calidades académicas y humanas, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales comunes. La gestión propuesta vincula a todos los actores de la comunidad, porque si bien es el equipo de dirección a todos los niveles quien lo pone en marcha, no podemos olvidar que todos son finalmente los destinatarios de las mejoras. La estrategia final buscará el diálogo desde el plan de iniciativas propuestas, porque se ha detectado incluso verdaderas desconexiones entre unidades administrativas y desajustes entre normativas y aplicaciones, lo que es signo inequívoco de la falta de cohesión. Igualmente serán ejes articulares la flexibilidad y simplicidad en la gestión, sin menoscabar la autonomía de las unidades académicas, pero se hace imprescindible evitar la colisión de intereses entre el plan general estratégico y el desarrollo diario de la Universidad.

Se quiere una Universidad altamente competitiva en la práctica, y no solo mediante iniciativas inconexas, teniendo siempre presente el compromiso con la formación integral y pertinente de profesionales que potencialicen, compartan y promuevan la generación y transferencia de nuevos conocimientos, para mejorar la calidad de vida de la sociedad con equidad en todas las regiones del departamento.

En este sentido, nuestro lema de que *¡Juntos Mejoraremos la Sociedad a través del conocimiento!* no es una frase más. Nuestra Universidad vive un verdadero desarraigo entre sus frutos y dinámica interna y lo que de ella llega a la sociedad. Una universidad que no transfiere realmente sus conocimientos y la formación de sus integrantes es una fábrica de elementos, no un baluarte para la formación intelectual, la cultura y el conocimiento. El

filósofo George Berkeley lo definió como “ser es ser percibido”¹⁴, que significa que la Universidad debe creer en su propia posición y papel en la sociedad para que esta la perciba como un activo real, que nutre a la misma, pero luego se retroalimenta con sus egresados, profesionales y conocimiento.

Para que la sociedad perciba lo que es la Universidad, esta debe hallarse en posición de crear una cultura ciudadana con valores éticos ligados al esfuerzo, al mérito, al trabajo y al reconocimiento. Nuestro plan estratégico apunta exactamente a esa dirección, sin olvidar el carácter humanista, como formadores de personas y cuyos integrantes viven y sienten los problemas no solo como parte de una institución educativa, sino también como elementos de la sociedad.

Desde este objetivo verdaderamente integral, se ofrecen a continuación las estrategias para ser desarrolladas en nuestra gestión y las propuestas que conforman cada una de ellas:

1. Docencia

El Estatuto General de la Universidad en su artículo 81. Plantea:

“Definición. El profesor es la persona nombrada o contratada como tal para desarrollar actividades de investigación, de docencia, de extensión y de administración académica, de acuerdo con la distribución consignada en su plan de trabajo, y constituye un elemento dinámico para la formación integral de los estudiantes; es un funcionario público comprometido con la solución de los problemas sociales que coadyuva, dentro de la autonomía universitaria, a la prestación de un servicio público, cultural, inherente a la finalidad social del Estado. Para efectos administrativos está adscrito a una de las unidades constitutivas de una Facultad, bajo la dependencia del Decano respectivo.”¹⁵

Los profesores son los realizadores de la misión de la Universidad y por eso son un factor clave para la construcción de cualquier proyecto que intente articular todos los objetivos de la Institución hacia el logro de mejores y mayores niveles de pertinencia social en todos sus quehaceres académicos e investigativos. Es por eso que el estímulo a la labor profesoral es un mandato que se deduce de las normas estatutarias y una política de ineludible atención por parte de quienes dirigen a la Universidad en sus diferentes componentes de gobierno.

Es por eso que una política de trabajo digno y decente para los profesores, así como también para el resto del personal laboral de la Institución, debe tener especialmente en cuenta el conjunto de principios constitucionales dispuestos para regir esa clase de relaciones, entre

¹⁴ <https://metode.cat/wp-content/uploads/2017/01/89ES-visibilizar-universidad.pdf>

¹⁵ Estatuto General de la U de A. P 81

los cuales se encuentran los principios de igualdad de oportunidades; remuneración proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, estabilidad en el empleo, no desmejora de los derechos, etc. (CPC, art. 53).

Bajo esta descripción resulta evidente el papel protagónico del que carece actualmente la labor docente. Y no lo tiene porque ha perdido en gran medida su autonomía al estar sobrecargado por la escasez de profesores de planta y por las limitaciones logísticas y de infraestructuras de la U de A. No lo tiene porque la labor docente, desde la dimensión humana, no está dignificada; sino cuantificada con estadísticas. Y no lo tiene porque a pesar de ese supuesto dinamismo, está atado por la lentitud de los procesos administrativos que hacen que muchos profesores desistan de liderar y desarrollar actividades que realmente nutren a la sociedad.

Partiendo de estas limitaciones, se proponen las siguientes medidas concretas:

- Se creará una comisión que ofrezca los elementos técnicos, legales y financieros para gestionar ante el Consejo Superior Universitario la aplicación de la "compensación salarial" (Resolución superior 1078 de noviembre de 2003) a los docentes vinculados y ocasionales que hoy no la tienen, sin distingo del año de vinculación. Lo anterior se hará considerando que cumpla con los requisitos legales, pero sin perder de vista que la equidad de esta medida dignifica a todos los profesores por igual.
- Se va a promover la formación doctoral de los profesores vinculados a la Universidad y que hoy no cuentan con este nivel de formación.
- Se van a fortalecer estrategias didácticas como las salidas de campo, entre otras, disponiendo de un parque automotor adecuado y cómodo, de carácter institucional.
- Se va a estimular el año sabático y las dedicaciones exclusivas entre los profesores.
- Se creará una comisión que considerando los elementos técnicos, legales y financieros haga una propuesta sobre la viabilidad de que los docentes ocasionales de la U de A se conviertan en docentes de planta mediante un proceso de cumplimiento de requisitos por fases. Esto ya existe en países como España, los contratados doctores (más o menos equivalente a los ocasionales aquí) son privilegiados con mecanismos legales y públicos a la hora de pasar a fijos. Esto sería absolutamente legal y coadyuvaría a combatir la deserción profesoral.
- Se va a evaluar las condiciones salariales de los docentes de cátedra de tal manera que sus remuneraciones sean dignas y competitivas con las del medio. Y se va a socializar y promover los procesos estandarizados de selección y evaluación de estos docentes. Su continuidad estará sujeta a un proceso de evaluación previamente definido, que

tendrá como base fundamental los compromisos adquiridos en el momento de la vinculación y reflejados en su desempeño. Para efectos de esta evaluación deberán crearse los mecanismos que garanticen transparencia y objetividad. Con el fin de garantizar estas medidas, se creará una Comisión especial que estudiará qué elementos son los imprescindibles para generar procesos de selección docente que sean flexibles pero profesionales al mismo tiempo, con indicadores que permitan a los candidatos la garantía de equidad y transparencia. La comisión también debe revisar la situación de los empleados que fungen también como cátedra y que no se les paga la seguridad social, lo cual implica también un riesgo para la Universidad sobre todo cuando el empleado-docente debe viajar a las regiones. La comisión debe además recomendar si el pago por cátedra para estos empleados debería ser como una bonificación o debería ser constitutivo de salario y de base para la pensión.

- Se cambiará el proceso para que la TIP de los docentes de cátedra no sea deshabilitada entre semestres académicos.
- El limitado número de docentes que deben atender simultáneamente varios frentes; docencias de pregrado y posgrado, investigación, extensión, regionalización y administración; incide contra la calidad en la formación. Indudablemente, para resolver los problemas de calidad actuales y el crecimiento futuro, se requieren nuevas plazas para profesores de tiempo completo. Hay que convencer al Estado, a los empresarios y a la sociedad de que se trata de una inversión de carácter social, y que los logros en el desarrollo de la región y el país, en lo social y en lo tecnológico, devolverán con creces lo invertido. La meta es un aumento significativo de los profesores de tiempo completo.
- Mejorar las condiciones locativas para el desempeño de la labor de los docentes de pregrado y posgrado. Se realizará un estudio técnico para aumentar la calidad de las aulas y las oficinas de los profesores, que incluirá zonas de descanso distribuidos en los diferentes campus.
- Incrementar el Campus Virtual; que consistirá en la creación paralela a la universidad presencial, de cursos reglados, con técnicas adaptadas al medio on-line y que permitirán a determinados docentes generar diseños alternativos y dinámicos para un alumnado cada vez más universal. La Universidad de Antioquia está lejos de este tipo de universidad, que lleva operando años en la mayoría de universidades europeas y norteamericanas, incluso en el ámbito latinoamericano. En el mediano plazo se logrará que un mayor número de programas puedan ser cursados plenamente on-line, lo que generará de manera automática un elevado nivel de experticia de los docentes que se dediquen a ello. Naturalmente, la formación de postgrado también tiene cabida

en esta estrategia. Ya hay experiencias en algunas facultades de la U de A y modelos a seguir como el de Ude@

- Revitalizar y mejorar la relación entre la Asociación de Profesores (Asoprudea) y la Administración de la U de A. Esta estrategia obedece al permanente distanciamiento entre ambos, lo que resulta paradójico teniendo en cuenta que en última instancia lo que se busca es el mejoramiento de la Universidad. De igual manera se trabajará por una buena relación con el sindicato de profesores/as (AspUdeA).

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Resultado esperado</i>
Compensación salarial (Resolución Superior 1078 de noviembre de 2003) aplicada a los docentes que hoy no la tienen	100%
Evaluar las condiciones salariales de los docentes de cátedra y que estas sean competitivas con las del medio y socializar y promover los procesos estandarizados de selección y evaluación de estos docentes.	100%
Mejorar las condiciones locativas para el desempeño de la labor de los docentes	100%
Comisión que considerando los elementos técnicos, legales y financieros haga una propuesta sobre la viabilidad de que los docentes ocasionales de la U de A se conviertan en docentes de planta mediante un proceso de cumplimiento de requisitos por fases.	100%
Revitalizar y mejorar la relación con la Asociación de Profesores (Asoprudea) y con el sindicato de profesores/as (AspUdeA)	100%
Ampliación del Campus Virtual	25%
Se cambiará el proceso para que la TIP de los docentes de cátedra no sea deshabilitada entre semestres académicos.	Proceso modificado
Nuevas plazas de profesores de tiempo completo	Los propuestos en el plan de desarrollo

2. Investigación

En materia de investigación, la Universidad de Antioquia, es referente en el país. Ha desarrollado una cultura de la investigación incorporada en los modos de actuar de la comunidad universitaria. Sin embargo, la investigación no siempre logra los objetivos de ser visibilizados socialmente y tampoco hay una cultura clara por parte de la Administración de favorecer los instrumentos de investigación. Igualmente, la investigación debe enfocarse a la búsqueda de elementos contributivos multidisciplinarios. El académico Barnett ya destacó hace tiempo que la investigación que se desarrolla en la universidad no tiene por qué proceder siempre de la misma institución, sino que se puede nutrir de la empresa privada, pública y de otras instituciones universitarias y de investigación extranjeras¹⁶. De igual forma, recientes estudios han destacado la relación entre un buen profesor y la calidad de la investigación, de manera que una parte significativa de sus proyectos estén canalizados hacia la docencia o hacia la sociedad de manera directa o indirecta¹⁷.

A pesar de que los indicadores de investigación de la U de A son buenos, informes internos de la Unidad correspondiente a este asunto han destacado reiteradamente el escaso impacto internacional, e incluso nacional, de las investigaciones. Esto es debido a que no siempre se acierta con la estrategia posterior a la investigación ni se favorece el intercambio investigativo a nivel internacional. Existe mucho potencial de investigación con universidades, grupos y redes extranjeras, pero en la actualidad estos procesos no son tenidos en cuenta a causa de que nuestro sistema de investigación solo acepta como tales proyectos inscritos en la U de A, negando de esta forma a los docentes de más proyección internacional el acceso a recursos en nuestra Universidad o a la valoración de los mismos. Investigación e internacionalización van inextricablemente unidos y este es un limitante del que se aprovechan universidades colombianas más dinámicas y flexibles.

Las perspectivas de investigación son tratadas en este Plan estratégico de la siguiente forma:

Perspectivas de la investigación de los grupos: Los grupos son las células que motivan el ejercicio de la investigación en la Universidad y a través de sus planes de acción desarrollan sus líneas de investigación con la participación de estudiantes y profesores. El estudiante universitario debe ejercitarse en la investigación estableciendo un dialogo de saberes en el aula y en este sentido el semillero se constituye en un espacio de investigación para poner en práctica el aprendizaje obtenido.

¹⁶ Barnett, Ronald, *The Idea of Higher Education*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham, 1990, pp. 124-128.

¹⁷ <http://www.universidadsi.es/atraer-el-talento-el-programa-icrea/>

Perspectivas de investigación en las unidades académicas: Las Facultades, Escuelas e Institutos deben fortalecer sus capacidades en investigación a través de la modernización de laboratorios, talleres y espacios para el dialogo de saberes que permitan potenciar el desarrollo de la cultura académica en toda la Universidad. Relacionar la teoría y la práctica será un propósito en la formación universitaria. Es necesario que cada unidad académica disponga de más recursos para la ejecución de los proyectos de los estudiantes de pregrado y posgrado creando un fondo para promover la investigación, recursos que podrán ser obtenidos a partir de estampilla de los municipios donde se ejecuten proyectos asociados a la problemática de cada territorio. También se deben promover sistemas ágiles de compras de materiales e insumos, contratación y movilidad de investigadores.

Estos análisis de carácter general son el marco en el que se insertan medidas concretas para fortalecer y mejorar la investigación en la U de A, como las siguientes:

- Potenciar los convenios específicos de investigación, tanto nacional como internacional, que, gracias a su agilidad, permiten un desarrollo más dinámico de la investigación.
- Modificar la reglamentación de investigación para permitir la validez de productos de investigación de los profesores y estudiantes de la U de A, en proyectos e instituciones extranjeras.
- Agilizar los procedimientos administrativos para la aprobación y ejecución de proyectos de investigación. Estos mecanismos son extremadamente lentos y desincentivan a los investigadores.
- Coadyuvar a los profesores que, por su trayectoria investigativa, deseen dedicar más tiempo a culminar sus investigaciones.
- Fomentar la investigación humanística que, según la filósofa Martha Nussbaum, constituye el eje fundamental para desarrollar una cultura crítica y trasladar valores de la universidad a la sociedad¹⁸.
- Diseño y desarrollo de programas estratégicos en Ciencia, Tecnología e Innovación: La definición de programas en Ciencia, Tecnología e Innovación debe llevarse a cabo dentro del marco de las políticas regionales y nacionales y tomar en cuenta las capacidades actuales de la Universidad.

¹⁸ <http://www.uniovi.es/-/nussbaum-apela-a-la-importancia-de-las-humanidades-en-la-formacion-cientifica-en-la-universidad-de-o> y <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/humanidades-deben-fomentar-el-pensamiento-critico-marth-articulo-605830>

- Se dará un impulso equilibrado tanto a la investigación aplicada como a la básica.
- Modificar, flexibilizando, los criterios de la Universidad a la hora de dar validez a los resultados de las investigaciones, en especial en el ámbito de las bonificaciones y puntos salariales. En la actualidad, la rigidez del cambiante sistema vinculado casi en exclusiva a criterios de Colciencias, desanima a muchos investigadores que se ven abocados a publicar en revistas con índices de impactos muy concretos, a pesar de que otras revistas disponen de una visibilidad mayor.

No hay que olvidar que toda investigación debe tener un referente externo, una visibilidad social, y un impacto humano. En este sentido, Gary Becker (Premio Nobel de Economía en 1992), expresaba que "el éxito o el fracaso económico de una nación ya no depende de la tecnología o de la maquinaria que posee, sino de lo que haga con su gente"¹⁹. Esto significa que los procesos investigativos, realizados por humanos y en cualquier área, depende en última instancia de las posibilidades reales que disponga cada investigador para implementar medidas de alcance que lleguen a la sociedad. Por tal motivo, se tienen en cuenta también criterios relacionados con el actual sistema de investigación nacional.

De esta forma, se hace necesario trazar los siguientes objetivos encaminados a seguir posicionando la Universidad de Antioquia en el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación:

- Impulsar la investigación en ciencias sociales, indispensable en un país tan golpeado por la violencia y con tanta desigualdad social, a la que no escapa nuestra región. También hay que incentivar la investigación en artes, hay una riqueza cultural única que no aprovechamos y la Universidad de Antioquia tiene el talento humano para ello, por lo que desde esta Rectoría se le va a dar la importancia que merece.
- Es fundamental trabajar por la apropiación social del conocimiento y la sensibilización de la sociedad sobre la importancia del ejercicio de la ciencia, la tecnología y la innovación, toda vez que se constituye en la vía que asegura el desarrollo socioeconómico y propende por la equidad y el bienestar de las comunidades.
- Desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad de vida de los sectores de menores ingresos en la región.
- Consolidar en cantidad y calidad una masa crítica con formación al más alto nivel científico, para apoyar y dirigir los procesos de innovación en la región y el país.

¹⁹ <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/285/540>

- Desarrollar estrategias que permitan avanzar en la realización de estancias posdoctorales.
- Clúster de la innovación: Se buscará desde la dirección de la Universidad concentrar esfuerzos para liderar con el Municipio de Medellín, el Departamento de Antioquia, Pro-Antioquia, SENA, Colciencias y otros, un clúster de la innovación, aprovechando experiencias exitosas como las de California, Italia y Brasil. Se trata de establecer un sistema donde se coordinen la investigación aplicada, el capital de riesgo (financiación) y la creación de empresas de base tecnológica (empresarismo).
- Identificar estrategias de financiación de la investigación, diferentes a las fuentes tradicionales. Se deben buscar recursos internacionales, pero al mismo tiempo se debe insistir en la identificación de potenciales recursos del entorno regional. Para esto último, es clave promover una mayor presencia de la Universidad en su entorno y un mayor apoyo, acompañamiento y vigilancia de iniciativas que ya están establecidas, caso: la triada Comité Universidad – Empresa - Estado, que se refleje en una verdadera Gestión del Conocimiento.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Mantener un promedio anual de 940 artículos publicados en SCOPUS	940	Los propuestos en el plan de desarrollo
Obtener 154 nuevos registros de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor y marcas)	Hoy está en 102	Los propuestos en el plan de desarrollo
Crear 6 nuevas empresas basadas en conocimiento (Spin off)	Hoy está en 4	Los propuestos en el plan de desarrollo
Alcanzar 80 nuevas Start up incubadas en la universidad	Hoy está en 55	Los propuestos en el plan de desarrollo
Aumentar al 70% el número de docentes tiempo completo equivalentes con título de doctorado	Hoy está en 56%	Los propuestos en el plan de desarrollo

3. Extensión

Las actividades de extensión de la Universidad deberán estar dirigidas fundamentalmente a potenciar y dinamizar los procesos de innovación, transferencia de tecnología y reconversión industrial que el país y la región necesitan, así como a fomentar y trasladar el conocimiento a la sociedad, los valores éticos y el humanismo. La Unidad de Extensión constituye una ventana natural al exterior, a la sociedad, pero sin embargo sus procesos son lentos, poco ágiles y no siempre conectados con los objetivos finales. Por tal causa, se proponen las siguientes medidas concretas para convertir Extensión en una unidad de impacto local, regional y nacional:

- Se crearán y mantendrán políticas y estrategias de generación y transferencia de tecnología y conocimiento, desde la Universidad hacia el sector social y productivo del país. Estas estrategias deberán considerar siempre los planes de desarrollo de orden local, departamental y nacional. En consecuencia, promoveremos las sinergias y la interdisciplinariedad apoyando la creación y/o participación en clústeres.
- **Proyección social:** se propone promover la utilidad social del conocimiento y multiplicar la presencia universitaria en el debate de aquellos temas que son fundamentales para el desarrollo comunitario. Para lograr esto se propone crear el **Programa U de A Enseña**, que consiste en un centro específico, inserto en Extensión, con cursos gratuitos, multidisciplinarios, dinámicos y atractivos para toda la población que no tiene la posibilidad de acceder a la enseñanza superior, bien por recursos o por edad. Se creará una Comisión que estudiará la implementación de este programa que conecta de manera directa el conocimiento con la sociedad y ofrece el atractivo de acercar el mundo universitario a un segmento poblacional tradicionalmente alejado de la academia.
- Agilizar y flexibilizar los programas de extensión diseñados por profesores, que hasta ahora siguen pautas muy rígidas que impiden la transferencia social del conocimiento.
- Apoyo a proyectos de extensión solidaria: Se consolidará la presencia y el apoyo de la Universidad en los procesos de desarrollo de la comunidad local, regional y nacional mediante la capacitación y el acompañamiento efectivo a los líderes comunitarios y acciones comunales en el proceso de formulación y ejecución de sus proyectos de desarrollo territorial.
- Transferencia de conocimiento para el desarrollo: Se impulsarán los procesos de innovación y transferencia de tecnología y conocimiento desde la Universidad hacia el tejido productivo de la región, promoviendo el ingreso de solicitudes de patentes, la protección de la tecnología que se genera en la Universidad y aumentando el número

de proyectos de innovación vinculados con la empresa y financiados a través de los diferentes fondos disponibles. Es necesario comenzar con un proceso de identificación de los productos ya obtenidos en la Universidad gracias a los proyectos de investigación, su medición y proyección de impacto e incentivar la investigación aplicada para proponer soluciones innovadoras a las necesidades de cada región.

- Consolidar el **Programa de Emprendimiento** y un sistema de patentado de propiedad intelectual que no impida la innovación.
- Mantener y fortalecer el Comité Universidad – Empresa - Estado. Este comité asesor, clave para el quehacer universitario, ofrecerá su mirada experta y externa sobre el desempeño de la Universidad y sus planes, aportando sus ideas de mejoramiento y críticas constructivas para dinamizar la vinculación con nuestro entorno y nos ayudará a gestionar los proyectos claves para la Universidad a nivel local, nacional e internacional.
- Se incorporará formalmente la innovación y el emprendimiento a las distintas dimensiones de la actividad académica de la Universidad, aumentando para ello el número de profesores capacitados como gestores de emprendimiento y mediante una mayor promoción de los cursos de esta línea en los programas de pregrado. Se requiere lograr la consolidación del sistema universitario de innovación de la Universidad.
- Programa de egresados: Se afianzarán los vínculos entre la universidad y sus egresados promoviendo su participación dinámica, constante y constructiva en un mayor número de actividades incluyendo los procesos de actualización curricular, de igual forma se crearán estrategias para ayudar a vincular a los recién egresados a la vida laboral. Para esta administración será prioridad que esta unidad se reestructure con la ayuda de los egresados y se fortalezca para que el egresado sea parte activa de la vida de la Universidad.
- Lograr 100% de representación de egresados en los diferentes órganos colegiados de la Universidad.
- Se incrementarán los recursos por extensión, considerando, entre otros, proyectos de alto impacto como el de producción de derivados medicinales del cannabis, a través de la empresa que creará la U de A y la Gobernación de Antioquia: también se incrementará el número de programas de extensión que puedan ser cursados de manera virtual y se aprovechará al máximo la central de mezclas de la Universidad.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Lograr 100% de representación de egresados en los diferentes órganos colegiados de la universidad.	Hoy está en 64%	Llevarla a 100
Incrementar en 60% los ingresos por gestión-	Hoy está en \$ 397.764 (en millones).	Los propuestos en el plan de desarrollo

4. Gestión Administrativa

Se tendrá el diálogo y la participación como principio de gestión administrativa; lo cual implica que se construirán relaciones basadas en la confianza, haciendo uso de nuestra capacidad natural de interactuar a través de la palabra en un ambiente de respeto, escucha, intercambio de argumentos y aceptación del otro como un interlocutor válido que tiene visiones distintas del mundo, sin imponer posiciones; con apertura y disposición de cambio siempre que la fuerza de los argumentos y las razones así lo declaren. Para ello, se fortalecerán los canales de comunicación con y entre los estamentos, y trabajaremos desde una rectoría de puertas abiertas para escucharnos desde nuestros saberes y experiencias para ponerlos al servicio de la Universidad como base para una construcción colectiva. Mantendremos siempre una voluntad política y administrativa enmarcada en el respeto y acatamiento irrestricto de la normatividad.

En este sentido, se proponen las siguientes medidas:

- Se propone, no como imposición, sino para evaluar y buscar consenso, que el horario laboral para el personal administrativo sea de 8 a 12 y de 1 a 5, de esta forma ayudar a descongestionar los sistemas de transporte masivo en horas pico. De igual manera se evaluarán estrategias para seguir estimulando el uso de la bicicleta (adicionales a las planteadas en la ley 1811 de 2016).
- Se gestionarán eficazmente los recursos, apoyados en estrategias planificadas y en sistemas de información institucionales integrados.
- Se mejorarán los métodos administrativos, reduciendo la tramitología y la lentitud en los procesos, llevando a su mínima expresión los documentos en físico y fortaleciendo los medios digitales.
- Se actualizará el modelo administrativo para articularlo eficientemente a las labores de docencia, investigación y extensión en nuestra Universidad.

- La Universidad se debe adecuar administrativamente a las nuevas realidades y condiciones no sólo locales, sino también regionales, buscando responder de manera más efectiva a las necesidades de las regiones donde la institución hace presencia. Para esto se debe profundizar las relaciones con los representantes del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal para lograr de una manera más efectiva la ejecución de programas que fomenten el crecimiento y desarrollo tanto económico como social, contribuyendo de esta manera a la disminución de la inequidad en la región.

- Artículo 33. Funciones. Son funciones del Consejo Superior:

“I. Nombrar al Rector para un período de tres años, de candidatos presentados por los miembros de la Corporación y por el personal universitario. Con una antelación de un mes a la sesión del Consejo Superior fijada para adelantar el proceso de designación del Rector, los candidatos deben haber sido presentados ante el Secretario General con la documentación que acredite las calidades y demás requisitos que establezca el Consejo Superior. El Secretario General verifica el cumplimiento de los requisitos y difunde los nombres y el resumen de las hojas de vida de los candidatos entre el personal universitario y los miembros del Consejo Superior. Para la designación se requieren, en todo caso, por lo menos cinco votos favorables. Si ninguno de los candidatos obtiene inicialmente dicha mayoría, la Corporación efectúa nuevas votaciones dentro de los quince días siguientes, por los candidatos inscritos.”

Se propone que el cargo de rector no sea permanente y que se reduzca a un solo período de cuatro (4) años sin reelección o como está, pero con una sola reelección en caso de querer seguir en el cargo. Esta propuesta de ser acogida por el consejo superior se puede extender, previo estudio, para las decanaturas.

- Se revisará la normativa y se harán propuestas para que las escuelas e institutos actuales que cumplan con requisitos se conviertan en facultades.
- Mantener y mejorar el programa de salud de los empleados y trabajadores de la U de A y buscar la manera de lograr un cubrimiento total, por parte de la Universidad, de las incapacidades generadas por enfermedad.
- Coadyuvar en la gestión de la recuperación financiera y solidez de la IPS Universitaria.
- Se revisará el que hacer de la Comisión de Carrera Administrativa y se reevaluará el Comité de Puntos por Capacitación de los Empleados.

- Hacer efectiva la autonomía administrativa, concedida por la Constitución Nacional a la Universidad y realizar los concursos de carrera administrativa, garantizando la permanencia de los empleados administrativos que bajo la figura contractual en provisionalidad o temporalidad, llevan años en la institución. Además, favorecer en los ascensos y promociones, a los empleados administrativos que con el esfuerzo individual, lograron superación y formación académica, propiciando un mejor desempeño en su labor.
- Fortalecer desde la Rectoría, la implementación en cada área, de las políticas y directrices relacionadas con la seguridad social en materia de riesgos profesionales (Salud Ocupacional) y Bienestar para los empleados administrativos y docentes. Para ello se establecerá claramente, cuál es el monto de los recursos destinados a bienestar de los empleados administrativos y docentes y se hará un seguimiento riguroso a la aplicación y destinación final del mismo, pensando en el real bienestar de ellos y sus familias.
- Regular la concesión de estímulos a los empleados administrativos, mediante la implementación de un PLAN DE ESTÍMULOS, consensuado e incluyente. Otorgar dicho estímulo a todas aquellas personas que integran los diferentes comités universitarios, en los que son nombrados o elegidos, tales como: comités de emergencias, comités de convivencia, evaluación de empleos, comité de PESV, etc., en los que se demuestre la asistencia y la participación efectiva en el logro de los objetivos propuestos, la calificación de servicios realizada por los usuarios, así como por la evaluación de desempeño realizada por el jefe inmediato; para lo cual eliminaremos la realización de actividades que los ponen en riesgo de lesiones personales.
- Revisar y actualizar el sistema de viáticos otorgados a los funcionarios y docentes, sobre todo para los traslados a las regiones que desde hace varios años no se actualiza, y va en detrimento del bienestar de quienes aportan su tiempo y su conocimiento al engrandecimiento de las regiones, a través de la cátedra. Se pretende que sea actualizado año a año en forma automática, acorde con el aumento del IPC.
- Se va a revisar la tercerización y los mecanismos que permitan más equidad en el entorno laboral de la institución, entre ellos, se revisarán los contratos a través de la CIS, lo cual busca mejorar el clima laboral.
- Promover el desarrollo integral de la comunidad universitaria. Implementar y consolidar programas y proyectos para el desarrollo de actividades físicas, deportivas y culturales que promuevan hábitos de vida saludable y que integren a los estudiantes,

profesores, personal administrativo y directivos. Promover el diálogo y la participación como principio de gestión. Para ello se ampliará y viabilizará los intercambios deportivos y culturales existentes.

- Se gestionará incansablemente, para que los estamentos que hoy no tienen representante en el Consejo Superior (empleados y jubilados) puedan tenerlo, ya que su contribución en el desarrollo y funcionamiento de la Universidad es fundamental.
- Revitalizar y mejorar la relación de la administración con los sindicatos de trabajadores (SintraUdeA y SintraUnicol). Esta estrategia obedece al permanente distanciamiento entre ambos, lo que resulta paradójico teniendo en cuenta que en última instancia lo que se busca es el mejoramiento de la Universidad.
- Se fomentará el análisis y la investigación sobre situaciones problemáticas y relacionadas con los asuntos que atañen a la Universidad y a la sociedad con el objetivo de alimentar la discusión sobre políticas públicas. La Universidad pondrá los tanques de pensamiento al servicio de la sociedad como una herramienta fundamental para la toma informada de decisiones.
- Se propone la creación e impulso de tanques de pensamiento que den lineamientos sobre: el proceso de paz y reconciliación, el Programa Ser Pilo Paga, el Decreto 1279, la Ley 30, el futuro de Colciencias y el manejo y distribución de los dineros obtenidos por la recolección del IVA y destinados para la educación.
- **Se propone la creación de un Tanque de Pensamiento realmente pesado, que dé línea sobre el significado actual de la universidad, el modelo que debe enmarcar todas estas propuestas y el futuro que debería trazarse a la institución, de acuerdo con las realidades, regionales, nacionales y mundiales.**
- Se trabajará por crear en la Universidad una cultura de la planeación.
- Se buscarán estrategias para regular de forma asertiva las ventas de los estudiantes al interior de la Universidad, siguiendo criterios similares al de otras universidades del mundo. Más allá de nuestras fronteras las universidades establecen mecanismos simples de licencias regulares por semestre, canalizados hacia la obtención de recursos que todo estudiante necesita para sus actividades cotidianas.
- Se generarán canales permanentes de diálogo y participación; basados en el respeto, la escucha y la confianza, con intercambio de argumentos y aceptación del otro, trabajando desde una rectoría de puertas abiertas.

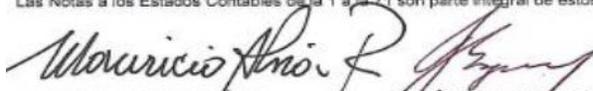
- Se trabajará para que todo el accionar de la Universidad esté enmarcado dentro de propuestas de desarrollo sostenible, amigables con el medio ambiente.

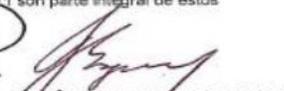
En materia de financiación

Es preocupante ver cómo los excedentes de la Universidad disminuyeron en el año 2016, ya que al comparar ese año con el 2015 se observa una caída del 45.5%. Esto es aún más escandaloso si consideramos los excedentes operacionales, pues estos se redujeron en un 92,6%. La razón de esta gran caída en el ingreso operacional obedece principalmente a que el incremento de los costos y gastos operacionales triplicó el crecimiento de los ingresos operacionales.

DÉFICIT / EXCEDENTE OPERACIONAL		3,683	49,556	-93%
INGRESOS NO OPERACIONALES		43,769	33,879	29%
Ingresos Financieros	65	6,585	4,591	43%
Cuotas Partes de Pensiones		3,035	3,072	-1%
Utilidad en Venta de Activos		1,438	339	324%
Arrendamientos	66	9,770	14,593	-33%
Recuperaciones		10,154	6,127	66%
Ingreso por Ajuste de Ejercicios Anteriores	67	8,248	0	
Otros Ingresos	68	4,539	5,157	-12%
GASTOS NO OPERACIONALES		7,160	9,560	-25%
Gasto Intereses	69	4,893	4,401	11%
Gastos Financieros	70	1,204	1,354	-11%
Perdida Baja de Activos		458	220	108%
Gastos por Ajuste de Ejercicios Anteriores		0	2,102	
Otros Gastos		605	1,483	-59%
EXCEDENTE NO OPERACIONAL		36,609	24,319	51%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	71	40,292	73,875	-45%

Las Notas a los Estados Contables de la 1 a la 71 son parte integral de éstos


MAURICIO ALVIAR RAMÍREZ
 Rector
 Ver certificación adjunta


FABIÁN DE J. ESPINOSA CANO
 Jefe Departamento Financiero


MARTA N. MARULANDA RENDÓN
 Contadora T.P. 7091-T
 Ver certificación adjunta

El presupuesto presentado al Consejo Superior para el 2018 se puede apreciar en los cuadros de ingresos y egresos

UdeA. PRESUPUESTO TOTAL O GENERAL		
PROYECTO DE INGRESOS, 2018. (MILLONES DE PESOS)		
CONCEPTOS	VALOR PROYECTADO, 2018	% PARTIC. EN INGRESO TOTAL, 2018
INGRESOS TOTALES	1.116.158	100%
RENTAS PROPIAS (INGRESOS ORDINARIOS)	480.442	43%
ESTAMPILLA UdeA Y PARTICIPACIÓN EN ESTAMPILLA UNIVERSIDAD NACIONAL	70.740	6%
MATRÍCULAS, INSCRIPCIONES, DERECHOS GRADO Y OTROS	48.442	4%
INGRESOS POR INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN, POSGRADOS	255.432	23%
VENTA PRODUCTOS AGROPECUARIOS, ALIMENTICIOS, FARMACÉUTICOS Y OTROS	49.244	4%
COTIZACIONES AL PROGRAMA DE SALUD	25.384	2%
PAGO POR CAPITAL e INTERESES FBU y FONDO ROTATORIO DE VIVIENDA	31.199	3%
APORTES	441.872	40%
DEL GOBIERNO NACIONAL (INCLUYE ART. 86 y 87, PENSIONES, IMPONENTA y OTROS)	390.797	35%
DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL (ART. 86 y PENSIONES)	46.673	4%
CUOTAS DE AHORRO DEL FBU	4.402	0%
RECURSOS DE CAPITAL O INGRESOS EXTRAORDINARIOS	44.885	4%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS, CUENTAS POR COBRAR Y OTROS	44.885	4%
TRANSFERENCIAS INTRAUNIVERSITARIAS	148.959	13%
SERVICIOS ENTRE FONDOS PRESUPUESTALES	9.317	1%
APORTES ENTRE FONDOS PRESUPUESTALES O DEPENDENCIAS	132.487	12%
REDENCIÓN ANTICIPADA BONO VALOR CONSTANTE NACIÓN	7.155	1%

UdeA. PRESUPUESTO TOTAL O GENERAL.		
PROYECTO DE EGRESOS, 2018. (MILLONES DE PESOS)		
CONCEPTOS	VALOR PROYECTADO, 2018	% PARTIC. EN EGRESO TOTAL, 2018
EGRESOS TOTALES	1.116.158	100%
FUNCIONAMIENTO	880.939	79%
SERVICIOS PERSONALES	491.891	44%
DOCENTES DE PLANTA	220.371	20%
DOCENTES OCASIONALES	24.278	2%
DOCENTES DE CATEDRA	106.881	10%
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (NOMBRADOS Y TEMPORALES)	86.839	8%
TRABAJADORES OFICIALES Y EX-OFICIALES	2.796	0%
DOCENTES DE BACHILLERATO	89	0%
PRESTACIÓN SERVICIOS (HONORARIOS, ESTUD INSTRUCTOR)	50.638	5%
GASTOS GENERALES	253.338	23%
BIENES (SUMINISTRO DE OFICINAS y LABORATORIOS, etc.)	30.439	3%
SERVICIOS PÚBLICOS, SEGUROS y OTROS	55.184	5%
VIATICOS Y TRANSPORTE	21.761	2%
SERVICIOS DE SALUD (SIN MICROBIOLOGÍA)	22.868	2%
OTROS GASTOS GENERALES (ASEO, VIGILANCIA y OTROS)	123.085	11%
TRANSFERENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	135.710	12%
PAGO DE PENSIONES	89.147	8%
PRESTAMOS A EMPLEADOS UdeA (FBU y F ROTAT VIVIENDA)	29.620	3%
INDEMNIZACIONES Y SENTENCIAS	500	0%
MONITORES, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	8.197	1%
OTRAS TRANSFERENCIAS	8.245	1%
SERVICIO DE LA DEUDA	17.915	2%
GASTOS DE INVERSION	68.345	6%
TRANSFERENCIAS INTRAUNIVERSITARIAS	148.959	13%
SERVICIOS ENTRE FONDOS PRESUPUESTALES	26.063	2%
APORTES ENTRE FONDOS PRESUPUESTALES O DEPENDENCIAS	122.896	11%

- Debido a lo anterior, la racionalidad de los gastos, el incremento de los ingresos actuales y la búsqueda de nuevos recursos económicos, será un objetivo prioritario de esta administración para poder garantizar el buen desarrollo de la Institución, y cumplir con los objetivos misionales de la Universidad. Es así, como podremos mejorar la situación de jóvenes con suficientes capacidades, pero con grandes desventajas sociales y económicas. De esta manera se hará frente al actual y grave problema de inequidad, pues con el mejoramiento de los recursos se atenderán los

problemas de la alta deserción y se buscará mejorar las condiciones actuales de los estudiantes, en especial los más desfavorecidos.

- Se trabajará por conseguir más recursos con el Gobierno Nacional, entre ellos buscar que programas como ser pilo paga, destine sus recursos a la red de universidades públicas y no a las universidades privadas.
- Se buscarán recursos con las alcaldías municipales donde hoy hace presencia la Universidad.
- Se buscarán donaciones tecnológicas con las diferentes empresas regionales, nacionales e internacionales para actualizar y modernizar las aulas, los talleres y los laboratorios.
- Se incrementarán los recursos por extensión, considerando, entre otros, proyectos de alto impacto como el de producción de derivados medicinales del cannabis, a través de la empresa que creará la U de A y la Gobernación de Antioquia: también se incrementará el número de programas y cursos de extensión que puedan ser cursados de manera virtual y se aprovechará al máximo la central de mezclas de la Universidad.
- Se revitalizará y reestructurará el fondo llamado *“Fondo de Donaciones Amigos de la U de A”* creado mediante acuerdo superior 415 de 2013.

En materia de planta física

- Se ejecutará un plan de ordenamiento de la Universidad, dando respuesta a las necesidades en planta física, equipos y servicios; el cual deberá incluir a las regiones y a la virtualidad. Se priorizarán las acciones orientadas al mejoramiento de los espacios y servicios para el bienestar de toda la comunidad académica.
- Se dispondrá de un rubro de sostenibilidad para la planta física, que ayude a subsanar el deterioro en el que hoy se ven sumidas algunas de las instalaciones de la U de A y que evite incurrir en futuros deterioros.
- Se creará un rubro para la sostenibilidad y renovación de los equipos y laboratorios destinados a la docencia.
- Sobre el complejo de la salud, este no debe ser una imposición para las dependencias que se propone estén allí, debe ser por consenso entre las que deseen estar. Se buscará dar una solución digna y concertada a las necesidades de la Facultad Nacional de Salud Pública en cuanto al espacio que requieren para desarrollar sus actividades.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Incrementar los ingresos por gestión.	Hoy está en \$ 397.764 (en millones)	Los propuestos en el plan de desarrollo
Ampliar la infraestructura física.	Hoy está en 325.824,4 metros cuadrados	Los propuestos en el plan de desarrollo
Realizar 100% de las construcciones nuevas con criterios de sostenibilidad ambiental.		Llevarla a 100%
Regularización parcial de las ventas dentro de la Universidad.		100%

5. Pregrados, Posgrados, Regiones, Virtualidad e Internacionalización

En materia de estudiantes de pregrado

La educación, la pedagogía, el currículo y la didáctica, todos ellos se ocupan de la formación de los seres en sociedad, pero cada uno posee su propio discurso. En este sentido “la educación busca la socialización de los ciudadanos para una sana convivencia, mientras la pedagogía posibilita la formación de los seres desde su singularidad para habitar libremente dicha sociedad, el currículo pone a circular la cultura de la humanidad en las instituciones educativas, como un pretexto para lograr la educación y la formación de las nuevas generaciones y la didáctica genera la comunicación, dicha cultura entre profesores y estudiantes en el aula para promover la educación de excelencia, es decir, cuando ya no solo deseamos ser mejores sino que logramos que los otros lo sean”²⁰.

Los estudiantes deben ser parte esencial de la U de A y sentirse orgullosos de su pertenencia a esta institución. Las medidas encaminadas a su mejora deben ser multidireccionales porque el sentir de los alumnos es diferente al del resto de la comunidad. Por tal motivo, las actuaciones van encaminadas a destacar su papel directa o indirectamente, así como a garantizarles una enseñanza de calidad, humanista, formativa, competitiva e incluyente.

²⁰ Elvia María González Agudelo, La educación, la pedagogía, el currículo y la didáctica: cuatro discursos entorno a la formación. Alma Máter, 662, p. 11

Propuestas concretas:

- Se revitalizará y reestructurará el fondo llamado “*Fondo de Donaciones Amigos de la U de A*” creado mediante acuerdo superior 415 de 2013 y reglamentado bajo la resolución rectoral 38652 de mayo 8 de 2014, para que favorezcan la permanencia y la calidad académica de nuestros estudiantes en todas las modalidades y regiones, vinculando un mayor número de personas y empresas cooperantes y las asociaciones de egresados.
- Se buscará disminuir la deserción estudiantil, fortaleciendo las estrategias orientadas al seguimiento personal y social del alumno, en especial con carácter preventivo. Una medida esencial en este sentido es crear la figura del Profesor-Tutor Permanente, que serán uno a varios docentes por Unidad Académica, con experticia relacional con jóvenes; cuyas funciones, para no menoscabar su función docente, estarán integradas en el Plan de Trabajo, en equilibrio con sus otras actividades.
- Creación de la figura del **Monitor-Profesor**, que por su propia naturaleza constituye una medida que beneficia tanto al estudiante como al docente. Las universidades de alta calidad en el mundo tienen figuras similares (Profesor Ayudante, Contratado Ayudante, Monitor en Prácticas) que consiste en que los alumnos más avanzados (usualmente de los semestres 7° en adelante) y con brillantez constatada, son escogidos eventualmente por un profesor para que imparta determinadas clases, o bien en su presencia, o bien cuando estos deben ausentarse mediante una comisión corta. De esta manera se le ofrece al alumno avanzado la posibilidad de coger experiencia docente bajo la tutela de un profesor, mientras que este disfruta de la garantía de que sus clases estarán siempre atendidas. Esta medida, debidamente reglamentada, no supone ningún costo sustancial para la Universidad y provoca de manera automática una doble integración alumno-docente en la misma Universidad
- Desarrollo curricular y pedagógico: La tarea fundamental es realizar un desarrollo permanente a la ejecución de los planes curriculares para permitir su adecuación y mejoramiento. Se debe oxigenar el modelo actual, con metodologías activas y el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, buscando que el proceso enseñanza-aprendizaje potencie la formación integral (saber, hacer y ser).
- Se aumentará el número de convenios de doble titulación a nivel internacional poniendo énfasis en las titulaciones de pregrado.
- Se buscará, no por imposición, lograr el 100% de representación de estudiantes en los diferentes órganos colegiados de la Universidad.

- Revitalizar y mejorar la relación de la administración con los estudiantes (Asamblea General de Estudiantes). Esta estrategia obedece al permanente distanciamiento con el estudiantado, lo que resulta paradójico teniendo en cuenta que en última instancia lo que se busca es el mejoramiento de la Universidad.
- Se hará inversión, a través de un plan estratégico, para la creación, renovación y modernización de laboratorios, talleres y aulas de clase.
- Se cambiará el proceso para que a los estudiantes no les sea deshabilitado su correo institucional una vez se gradúen en la U de A.
- Los espacios de la Universidad se van a mantener abiertos por más tiempo: la biblioteca funcionará las 24 horas, no solo en época de exámenes, sino a lo largo de los semestres académicos, de igual manera el museo y las instalaciones deportivas del campus universitario no se cerrarán durante las vacaciones navideñas, sino que estarán disponibles para toda la comunidad académica a lo largo del año.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Revitalizar y reestructurar el fondo llamado “ <i>Fondo de Donaciones Amigos de la U de A</i> ”.	Los dineros de este fondo no supera los \$30.000.000 (treinta millones)	Fondo revitalizado y reestructurado al 100% y que reciba donaciones por lo menos 10 veces mayores a las que hoy posee.
Disminuir la tasa de deserción por cohorte.	Hoy está en 45.09%.	Los propuestos en el plan de desarrollo
Disminuir la tasa deserción temprana.	Hoy está en 32.50%.	Los propuestos en el plan de desarrollo
Lograr 100% de representación de estudiantes en los diferentes órganos colegiados de la universidad	Hoy está en 67%.	Llevarla a 100%
Creación de la figura del Profesor-Tutor Permanente		100%

Creación de la figura del Monitor-Profesor		100%
Biblioteca abierta 24 horas		100%
Museo y zonas deportivas abiertas en vacaciones de fin de año		100%

En materia de estudiantes de posgrados:

Según los datos de la página web de la Universidad, actualmente se cuenta con 27 programas de doctorado (4 acreditados), 65 de maestría (12 acreditados) y 47 de especialización (7 acreditados). Dado este número, la meta ahora, según el plan de desarrollo 2017-2027, será crecer en cantidad de admitidos y garantizar la calidad de los posgrados; se propone:

- Promover acuerdos de formación-investigación con el sector productivo para facilitar la inserción de recurso humano altamente calificado en las empresas, mediante las convocatorias que para este fin viene programando el gobierno nacional.
- Se fortalecerá la relación Universidad-Empresa-Estado-Sociedad, aumentando el número de proyectos de investigación conjunta que involucren la formación de estudiantes de maestría y doctorado.
- Se aumentará el número de convenios de doble titulación a nivel internacional haciendo énfasis en las titulaciones de posgrado.
- Se incrementarán los semilleros de investigación, promoviendo una política unitaria entre las diferentes unidades académicas.
- Se promoverán las líneas co-terminales para motivar la migración de estudiantes de pregrado hacia los programas de maestría y doctorado.
- Se seguirá promoviendo la participación de los estudiantes-instructores en donde se evidencie su aporte efectivo a la formación en investigación de los estudiantes de la Universidad.
- La ampliación de la cobertura en el posgrado puede lograrse con becas brindadas por los proyectos desarrollados en los centros de excelencia y en los grupos, mediante los recursos de Colciencias u otras entidades, con la incorporación de profesores de regiones menos desarrolladas que deseen realizar doctorado o por la convocatoria a

empleados de las empresas de la región que quieran incrementar su capacidad y los recursos humanos en sus departamentos de I+D+i.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Aumentar 39 % el número de estudiantes matriculados en posgrados	Hoy está en 3.220.	Los propuestos en el plan de desarrollo

En las Regiones

Las regiones son esenciales para trasladar el gran proyecto de la U de A, eso sin tener en cuenta el elevado número de alumnos que proceden de allí. La Universidad de Antioquia no puede seguir siendo esencialmente una universidad de Medellín y el Valle de Aburrá, sino de la región y para la región. A tal efecto se proponen estas medidas inmediatas:

- Se logrará que las sedes regionales se sientan parte de la U de A (no como entes aislados). Se mejorará el relacionamiento de las unidades académicas y administrativas de la Universidad con las seccionales y las sedes, articulado con el modelo de regionalización.
- Los programas ofertados en regiones deben responder efectivamente a las necesidades locales. Para ello se favorecerán medidas de investigación destinadas a la mejora de las condiciones sociales de la región desde una mirada multidisciplinar.
- Se buscará disminuir la migración de los egresados de regiones hacia el Valle de Aburrá mediante el mejoramiento de la interacción con los empleadores en cada seccional o sede para facilitar la inserción laboral de nuestros egresados; para ello, se ampliará el programa de prácticas profesionales en las regiones.
- Se propone llegar a través de las TIC a todos los municipios donde hoy no se tiene presencia, para que de esta manera la Universidad logre impactar positivamente en el 100% de los municipios del Departamento.

Indicadores

<i>Indicador</i>	<i>Valor a 2027 según plan de desarrollo</i>	<i>Resultado esperado en los tres años</i>
Aumentar la población estudiantil matriculada en las regiones.	Hoy está en 7.324.	Los propuestos en el plan de desarrollo
Llegar a través de las TIC a todos los municipios del departamento de Antioquia donde hoy no se tiene presencia.		100%

En materia de Virtualidad

Hay distintos grados de virtualidad: una presencialidad ayudada y respalda por lo digital, la virtualidad como extensión de la presencialidad y una virtualidad completa. Cada una implica procesos de apropiación y retos diferentes. La virtualidad ha replanteado los procesos sociales y comunicativos, entre ellos el de la educación. En un contexto donde la información es cada vez más accesible y la conectividad tanto como la interactividad han cambiado nuestra forma de socializar, los roles del profesor y el estudiante también se han transformado.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación están en continua transformación, brindando cada vez más opciones para acceder al conocimiento. Lo que nos obliga a pensar la educación superior desde todas las posibilidades y oportunidades que nos brindan las TIC para cumplir con nuestros ejes misionales. Por lo que hay que hacer un mayor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas, de producción de contenidos y de investigación con que cuenta la Universidad en materia de virtualidad. Para lograr el éxito en estos retos de carácter universal, se proponen estas medidas:

- Se hará una reestructuración y consolidación de la unidad de virtualidad, que le permita mayor solidez, mayores desarrollos y poder cumplir con la propuesta de llegar a todos los municipios del departamento de Antioquia, donde hoy la universidad no hace presencia y consolidar su presencia en los municipios donde hoy estamos.
- Trabajar en un modelo mezclado presencial + virtual (*B-learning*): Se buscará la optimización del proceso de aprendizaje en los programas de modalidad presencial mediante la mezcla de los métodos y recursos de la enseñanza presencial y la virtual, y promoviendo un papel más activo del estudiante en el desarrollo de sus competencias y capacidades.

- Se incentivaré la formación de tutores en competencias pedagógicas y tecnológicas específicas con miras a cualificar su desempeño docente mediante la participación en el Diplomado Academia TIC ofrecido por Ude@.
- Se realizará una curaduría de materiales educativos digitales producidos en la Universidad para darla a conocer a la comunidad académica de la misma y estimular su utilización; y se crearán espacios de intercambio de experiencias donde tanto profesores como estudiantes compartan, intercambien y promuevan contenidos y herramientas educativas para el aprendizaje.
- La accesibilidad del Portal web de la Universidad también será ajustado, para que las personas con discapacidad (visual, auditiva, física, del habla, cognitivas y alteraciones neurológicas) puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la web, sus contenidos y servicios electrónicos.
- Se continuará respaldando los proyectos académicos de las facultades, escuelas e institutos y las unidades administrativas en lo concerniente a la construcción, soporte técnico y tecnológico y al apoyo en la producción de propuestas relacionadas con la educación virtual formal y continua.
- Consolidación de una oferta de educación continua en modalidad virtual centrada en nuestras fortalezas y necesidades del sector, con proyección local, regional, nacional e internacional. Oferta a nivel de diplomados, especializaciones y maestrías de profundización mediante alianzas con el sector productivo y considerando un importante componente de virtualización de contenidos, aprovechando así las fortalezas que se tiene y las experiencias exitosas con posgrados virtuales.
- Fortalecimiento de los pregrados y posgrados en modalidad presencial con herramientas, recursos y metodologías más modernas basadas en las TIC, que permitan al estudiante acceder al conocimiento de otras formas fuera del aula de clase y tener mayor versatilidad en el manejo del tiempo.
- Integración de nuevas tecnologías que apoyen los procesos de enseñanza, aprendizaje y también las labores de investigación y extensión.
- Apoyar e impulsar una estrategia de fortalecimiento de la educación precedente, apoyada en las TIC, con el fin de llegar a todas las subregiones del departamento y otras regiones del país.
- Se propiciarán encuentros académicos nacionales e internacionales sobre el impacto del uso de las TIC en la formación de profesionales.

- Se fortalecerá la investigación y vigilancia tecnológica para promover el uso de tecnologías y herramientas educativas, orientadas al mejoramiento del proceso de enseñanza en ambientes virtuales. Se impulsará la apropiación y el desarrollo de herramientas que permitan la construcción de recursos educativos idóneos para el aprendizaje a partir del desarrollo de competencias y la configuración de aulas virtuales con contenidos que respondan a las necesidades y estilos de aprendizaje de cada estudiante.
- La Universidad de Antioquia, será el referente nacional, entre las universidades públicas, en la incorporación y uso de las TIC en los procesos de formación.

En materia de Internacionalización

La internacionalización es un aspecto imprescindible de la Universidad. A pesar de estar presente en diversas disposiciones legales de la U de A, la internacionalización es un elemento denostado en la práctica, poco ágil y de escaso impacto en los indicadores comparativos con otras universidades.

En relación con esto, la internacionalización no es solo convenios exteriores, sino también y fundamentalmente el debate con académicos de otros países y disciplinas. La universidad debe crear espacios de interacción reales con sus pares internacionales, a través de los cuales se conocen necesidades y se buscan soluciones de encuentro mutuo.

La internacionalización es, además, un proceso que genera oportunidades a las universidades, vía acuerdos, pero también es el camino para fortalecer la calidad de la docencia y la investigación, incrementando paralelamente la competitividad. El trabajo en un mundo global, interconectado, multicultural, no debería ser una opción para la U de A, sino una necesidad imperiosa. La clave para la internacionalización es la movilidad real de la comunidad y el favorecimiento de los programas **Study Abroad**, extraordinariamente comunes en todas las universidades del mundo, pero muy poco efectivo en nuestra Universidad. Un informe reciente indicaba taxativamente que “se deben considerar aspectos de internacionalización de los currículum formativos, circulación de cerebros, internacionalización de la investigación, titulaciones internacionales conjuntas o múltiples con socios extranjeros, internacionalización en casa, desarrollo de campus transnacionales, creación de sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad, acreditación y verificación, competición por los mejores alumnos, clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, desarrollo de asociaciones de antiguos alumnos (“alumni”) internacionales, intercambio de experiencias y buenas prácticas, empleabilidad y emprendimiento, etc”²¹.

²¹ Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas, Grupo de Trabajo 2014, p. 4.
<https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas->

Por otra parte, la internacionalización en la Universidad de Antioquia se ha convertido tradicionalmente en un asunto ligado a alguna unidad administrativa específica, lo que soslaya el verdadero rol que debe jugar. Por tal motivo el primer objetivo estratégico general es institucionalizar la internacionalización mediante planes específicos, insertando a todos los órganos de la administración y a la comunidad universitaria en su conjunto mediante una adecuada política de publicidad de la internacionalización como una oportunidad que genera beneficios generales a todos los integrantes y a la sociedad en su conjunto.

Los medios específicos para lograr estas metas son los siguientes:

- Revisar los convenios generales para activar únicamente aquellos que realmente se vayan a ejecutar, incentivando en cambio la firma de convenios específicos por áreas y facultades, cuya ejecución (más dinámica y flexible) garantiza el funcionamiento del acuerdo.
- Creación de una oficina centralizada y específica del Programa Study Abroad (intercambio para ver asignaturas en otros países) de manera que consolide a toda la Universidad en los beneficios de la movilidad nacional e internacional para estudiantes de pregrado y posgrado, profesores y personal administrativo y gestionar la ampliación de convenios específicos con universidades y empresas de primer nivel orientados a promover la cooperación académica en temas de movilidad y desarrollo de proyectos.
- Fortalecer las estrategias de “*internacionalización en casa*” desde distintos frentes: Mejoraremos las habilidades en el dominio de una segunda lengua e incrementaremos la interacción con estudiantes extranjeros y profesores visitantes. Estas iniciativas incluirán a los estudiantes de regiones y virtuales.
- Se aprovecharán de mejor manera las comisiones de servicio otorgadas a los miembros de la comunidad académica que asisten a eventos internacionales, mediante la ampliación de las mismas para facilitar una agenda de reuniones con miembros de Universidades y empresas de interés para nuestra Universidad. El objetivo de estas misiones académicas será promover mecanismos de cooperación interinstitucional y movilidad académica y compartir experiencias y perspectivas de desarrollo en ciencia tecnología, innovación y educación.
- Fomentar las publicaciones internacionales de los docentes y estudiantes de la U de A mediante la creación de un fondo específico para tal efecto. Este mecanismo incluye una flexibilización en la valoración de los productos en revistas internacionales,

siempre y cuando se constate una calidad mínima, al margen de los índices que, en la mayoría de los casos, son divergentes entre sí.

- Promover la movilidad profesoral para aumentar las perspectivas multipolares del conocimiento. La mayoría de las universidades disponen de planes específicos para aceptar docentes extranjeros por períodos cortos impartiendo tanto asignaturas regladas como cursos específicos.
- Crear programas virtuales específicos (MOOCs) para atraer extranjeros a la Universidad y dar a conocer el medio circundante. Las mejores universidades del mundo disponen de amplios programas de esta naturaleza a través del cual fomentan el turismo, la cultura y la interacción de pueblos diferentes.
- Mayor incremento de las titulaciones conjuntas con universidades extranjeras, en especial aquellas que posibiliten el aprendizaje de un segundo idioma.
- Creación de un **Observatorio de Excelencia Internacional**, como muchas universidades ya disponen. Este observatorio tiene como misión gestionar programas conjuntos atendiendo a los requerimientos de universidades extranjeras, proveyendo información de sus respectivos países en ámbitos variados como la economía, cultura, política y posibilidades de negocios o transferencia de conocimiento. Igualmente, este observatorio tendría una revista especializada sobre la demanda internacional académica y laboral, lo que sin duda beneficiaría tanto a los docentes como a los estudiantes.
- Flexibilizar los mecanismos de reconocimiento de materias para adaptarlos a la realidad del mundo universitario global.
- Mejorar el marco legal de la internacionalización para fomentar el intercambio de estudiantes, profesores y profesionales. En relación con esto se estudiarán y analizarán los diferentes modelos, entre ellos el de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES), para considerar la posibilidad de acceder a una acreditación internacional: se llevará a cabo un piloto para la autoevaluación interna usando los criterios identificados en el modelo priorizado.

Con el desarrollo de esta propuesta, en el período 2018-2021, construiremos conjuntamente con todos los estamentos, un proyecto educativo para que la Universidad de Antioquia como institución pública lidere el desarrollo humano y sostenible de las comunidades en el Departamento, con reconocimiento a nivel nacional e internacional.



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

ELKIN
RECTOR 2018-2021
RÍOS

Con la certeza de que cada profesional será formado para servir a la sociedad y será una contribución innegable para una nueva Colombia. Ya que...

¡JUNTOS MEJORAREMOS LA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO!

¡Juntos mejoraremos la sociedad a través del conocimiento!