

MESA DE INTERLOCUCIÓN

TEMA ESTRATÉGICO 3: Consolidación de la democracia y del gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia

Insumo #1

CONTENIDO

CONTENIDO	1
1. PRESENTACIÓN	2
2. PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO	2
2.1. Subtema 1. Democracia y gobierno universitario que fomenta el pluralismo y la corresponsabilidad	3
2.2. Subtema 2. Convivencia, ética de lo público y seguridad en los campus.....	3
3. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	3
3.1. Gobierno, participación y democracia.....	4
3.2. Marcos institucionales y legales	10
3.3. Percepciones de seguridad y convivencia en los campus.....	13
1. DIAGNÓSTICO EXTERNO	15
4. ÁRBOL DE FACTORES	18
5. VISIÓN	18
6. GLOSARIO.....	19
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

1. PRESENTACIÓN

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

Esta mesa trabajará sobre el tema estratégico “Consolidación de la democracia y el gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia”. Se reunirá los días miércoles desde las 2:00 pm hasta las 5:00 pm. El lugar cambiará de acuerdo a disponibilidad¹. En cada encuentro habrá una moderación que invitará a los(as) participantes de la mesa 1) a exponer su acuerdo o no con lo contenido del insumo correspondiente a la sesión de la mesa y 2) a emprender el objetivo de la sesión de acuerdo al protocolo establecido para ello. Al finalizar cada encuentro, la moderación sintetizará y expondrá los acuerdos y desacuerdos (con su ruta de gestión), y presentará el propósito de la siguiente sesión.

2. PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO

Este tema se vincula con la importancia de fortalecer los mecanismos, los espacios y las condiciones para la formación política y la promoción de la democracia y el pluralismo, con el fin de consolidar un gobierno autónomo, que anima el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria. Como tal este tema no fue descrito en los planes de desarrollo anteriores, pero para el Plan 2017-2026, la comunidad universitaria ha llamado la atención sobre la urgencia de una reflexión en torno a éste.

Los subtemas que fueron identificados son:

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

2.1. Subtema 1. Democracia y gobierno universitario que fomenta el pluralismo y la corresponsabilidad

Se incluyeron aquí las reflexiones en torno a: la Universidad como espacio donde confluyen diferentes sujetos en un ambiente de pluralismo y valoración de la diversidad; a la necesidad del diálogo racional y controversia civilizada como criterios éticos para la convivencia universitaria; a la participación de los estamentos en órganos directivos y la representación efectiva como principio para favorecer las prácticas democráticas; a la valoración del mérito profesional para el acceso a los diferentes cargos de gobierno universitario.

Por otro lado, se identificó la demanda de revisar los estatutos y reglamentos de los diferentes estamentos atendiendo a las políticas nacionales y las condiciones internas de la Universidad, en particular que apunten a la articulación de los ejes misionales; también, a lograr un gobierno universitario articulado con la comunidad universitaria, propiciando el trabajo coordinado en el interior de los órganos de mayor jerarquía y a niveles medio y micro, así como entre las facultades y las dependencias académicas; y finalmente, a establecer mecanismos participativos y dialógicos para la toma de decisiones que transformen la cultura política al interior y exterior de la Universidad, que apunten a prácticas deliberativas.

2.2. Subtema 2. Convivencia, ética de lo público y seguridad en los campus

En este subtema se incluye: la promoción del valor de lo público en tanto proyecto colectivo; la toma de decisiones guiada por el bienestar colectivo; la expedición de normatividad como resultado de procesos de concertación y deliberación; el respeto por las normas y ejercicio de la crítica argumentada; la reflexión acerca de los fenómenos de informalidad e ilegalidad en el campus universitario; las percepciones de seguridad y uso de la violencia en los campus universitario.

3. DIAGNÓSTICO INTERNO²

En general, “la respuesta de las universidades a los requerimientos de mayor cobertura, calidad y pertinencia, depende en gran medida de la capacidad de gobierno

² Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Interno Versión 2.

de las instituciones” (Unesco 2008, citado por MEN), coligada a una sociedad que participa. Esto coincide con uno de los principales retos señalados en el contexto externo y en las tendencias de educación superior.

En la Universidad se identifican como temas de reflexión para la gobernabilidad: las características del gobierno y de los procesos de toma de decisiones, los procesos democráticos y la participación de los actores de la Universidad, los marcos de acción que posibilitan o no las normas universitarias, la convivencia en los campus entre los diferentes actores, los usos del espacio universitario para fines distintos a los misionales y las percepciones de seguridad -en las diferentes sedes y seccionales, especialmente en ciudad universitaria de Medellín-.

3.1. Gobierno, participación y democracia

El gobierno universitario ha sido una preocupación en los dos últimos planes de acción institucionales. El Plan de Acción Institucional 2012 - 2015 establece un capítulo específico para “Mejorar la gobernabilidad de la Institución”, el cual se orienta a iniciativas relacionadas con la actualización de la norma, políticas de gobierno, cultura de lo público, sistema de comunicaciones, entre otros. Este documento propuso un modelo de medición a partir de variables como voz y rendición de cuentas, participación y representación, estabilidad institucional y visibilidad, y transparencia.

El nuevo Plan de Acción 2015-2018 dispone también el objetivo estratégico “Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura”, con base en la idea de que “La implementación formal de prácticas de buen gobierno universitario en los centros de educación superior y en la Universidad de Antioquia, tiene unos retos especiales que se desprenden de una característica esencial consistente en la participación de personas que se congregan en torno a intereses misionales comunes relacionados con el conocimiento, sus formas de generación y transferencia, y las demás acciones académicas que de allí se desprenden” (Universidad de Antioquia - PAI, 2015, p. 43). El gobierno, en ese sentido, no puede opacar el pluralismo e imponer un único marco de referencia sino que pasa por la deliberación argumentada y acciones guiadas por el consenso colectivo. Por otro lado, se propone que el gobierno universitario debe propender por un estilo de administración fluido.

Una reflexión que ha surgido con fuerza en torno al gobierno universitario es sobre la conformación de los órganos de gobierno universitario y los criterios con los sus miembros toman las decisiones. El máximo órgano decisivo, el Consejo Superior Universitario, está conformado por el Gobernador de Antioquia, el presidente de la República o su representante, el Ministro de Educación Nacional o su representante, un representante del sector productivo, un representante de los decanos y directores, un representante de los profesores, un representante de los ex-rectores, representante de los estudiantes y un representante de los egresados.

Uno de los cuestionamientos sobre la conformación misma es el origen político y sectorial de por lo menos cuatro de los representantes, que hace que ante la ausencia de representación estudiantil no funcione el sistema de contrapesos internos y el consejo quede supeditado a las fuerzas políticas externas a la universidad.

Si a manera de hipótesis se plantease que esta integración tiene como objetivo un equilibrio de poderes dentro del Consejo [Superior Universitario], es evidente que en la práctica tal equilibrio no es posible sobre la base de 4 integrantes de origen político. En el seno del Consejo es claro que el sistema de contrapesos sobre el cual se dice descansa el ejercicio democrático, solo puede ser ejercido por los representantes de los estudiantes (desde siempre ausentes) y de los egresados. En esto radica la importancia fundamental de que la elección del representante de los egresados sea el resultado de un proceso democrático y altamente participativo, que no se ha dado en la Universidad (Maldonado, *Presencia de los egresados en los espacios de gobernabilidad UdeA*, 2015).

En nuestro caso, es el Consejo Superior Universitario (CSU) quien elige al rector y a los decanos de las facultades, y, en principio, lo hace en consideración con su papel representativo de los distintos actores académicos, gubernamentales y de la sociedad.

El profesor Soto Lombana (2016), ex-Decano de la Facultad de Educación, destaca que el modelo de designación de los decanos en la Universidad de Antioquia es digno de defender, puesto que son designados por el CSU, mientras que en otras universidades como la Pedagógica Nacional los decanos son elegidos por el rector. Además destaca que el proceso está fundamentado en indicadores objetivos como la hoja de vida y la propuesta de gobierno de los candidatos. Esta diferencia entre modelos administrativos tiene grandes implicaciones en el gobierno universitario y supone que los decanos no son subordinados del rector, pese a que es deber de los decanos articularse con las iniciativas del rector y de común acuerdo trabajar en los planes de acción y de desarrollo que aprobados por el CSU (Soto Lombana, 2016).

Sin embargo, otro de los aspectos cuestionados es que la consulta a los estamentos no tiene un peso específico en la elección y, más allá de indicarle al representante profesoral por cuál candidato deben votar (estudiantes y egresados tienen escasa participación en la consulta), no compromete la toma de decisiones en la elección de rector, decanos y directores de escuelas e institutos.

Uno de los momentos en que se evidenció esta tensión alrededor del carácter no vinculante de las consultas fue en el 2010, con la elección por tercer periodo consecutivo de Carlos Mario Uribe Soto como decano de la Facultad de Odontología. La decisión, a pesar de haber seguido los términos dispuestos en el Acuerdo Superior 024 de 1994, generó desacuerdos en algunos profesores y estudiantes en tanto iba en contravía de los resultados de la consulta realizada a los estamentos de la unidad académica y generaron una movilización al interior del campus que llevó a la parálisis durante tres semanas de las actividades académicas.

Esta postura de oposición a la decisión del Consejo Superior se basaba en la opinión de algunos integrantes de los estamentos, quienes consideraban que la democracia universitaria no existía, por el contrario, lo que se reflejaba era un proceder autocrático por los órganos de gobierno de la Universidad, que se veía no solamente reflejado en lo sucedido en la Facultad de Odontología, sino también, en otras facultades como Química Farmacéutica y Educación (Gil Ramírez, 2011, p. 53).

Sobre el tema del gobierno, se presentan algunas conclusiones del estudio de *Caracterización y análisis del gobierno universitario de la Universidad de Antioquia* (Hurtado, 2015). Los universitarios si bien identifican al CSU como el máximo órgano no se agotan en él, ni en la estructura de gobierno universitario definida por la normatividad, los criterios de legitimidad, y, esa identificación, no implica su reconocimiento en el sentido más valorativo. Sin embargo, plantea también que las imputaciones que se le hacen a estas instancias no implica su negación, desobediencia o desacato como estructura de gobierno (p. 184).

Otra de las observaciones que particularmente destacan los estudiantes es la existencia de una desconexión entre el gobierno y la comunidad universitaria “porque se trata de un gobierno ‘cerrado’ o de poco diálogo”, tanto por la descoordinación vertical entre los órganos de mayor jerarquía (CSU, Consejo Académico y Rectoría) como en el nivel medio y micro (Consejos de Facultad, Jefaturas y Direcciones de Escuelas e Institutos). También concluyen que en términos de gobierno universitario la tarea podría completarse con el abordaje de la función que ejercen las facultades, escuelas e

institutos y de una revisión de la estructura de funcionamiento y de la incidencia de aquellos comités que apoyan a los órganos de gobierno, puesto que se han delegado en ellos funciones de asesoría en asuntos trascendentales para la toma de decisiones en relación con los ejes misionales y la dinámica administrativa de la Universidad (Hurtado, 2015, p. 184).

En cuanto a las representaciones en el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y consejos de unidad académica, se realizaron las siguientes consideraciones. Si bien la participación de los estudiantes en los estamentos de gobierno universitario (en los Consejos Superior, Académico y de Facultad) está reglamentada en los estatutos de la Universidad, en los últimos años algunos de estos estamentos no cuentan con participación estudiantil en las instancias de toma de decisiones, pues los estudiantes no han elegido de forma continua a sus representantes. De acuerdo con Maldonado (2015), en el periodo entre agosto de 1982 a julio de 2015 los estudiantes sólo han estado representados entre 1991 y 1993 (2 años) y en un breve periodo del año 2003 por lo que afirma que en términos generales no ha habido representación estudiantil en el CSU cuatro décadas y ya se asume tal ausencia como normal. Algunas de las razones que han llevado a los estudiantes a no elegir representante al CSU, son considerar que no tienen incidencia directa en la toma de decisiones por la conformación misma del organismo y, así, consideran que no enviar representantes significa no legitimar las decisiones que allí se toman (Restrepo, 2016).

Sin embargo, en los consejos de las unidades académicas la participación de los estudiantes ha aumentado: mientras en el 2001 correspondía al 45% al 2010 alcanzó el 64% (Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011, p. 134). La participación de profesores y egresados sí ha sido permanente en el periodo. Ambos tienen representación en los consejos de Facultades, Escuelas e Institutos, en el CA y CSU.

Sin embargo, para cubrir esta carencia se han brindado otros espacios a través de mesas de trabajo con las directivas de la Universidad en la cuales se han abordado diferentes temas (Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011, p. 127) pero han estado limitados a las coyunturas políticas y negociaciones específicas que los estudiantes han movilizad o a partir de sus espacios autónomos como las asambleas y las organizaciones políticas.

Respecto a la elección del representante de los egresados, Maldonado (2015) afirma que es un proceso que no ha tenido ordinariamente el fundamento democrático necesario. Una muestra de ello es que el representante de los egresados (2014- 2016) fue elegido en una votación en la que participaron nueve representantes de los egresados ante Consejos de Facultad, Escuela e Instituto, para un total de 11 electores acreditados, es decir, sin la participación del 59% de los egresados que corresponde a 13 de las 22 dependencias académicas de la Universidad y en un proceso que ha tendido a ser limitado y cerrado.

En cuanto a la participación y democracia, hay una demanda permanente de la comunidad universitaria por la apertura y profundización de espacios democráticos que posibiliten la participación activa en torno a los temas estratégicos de la vida universitaria. En ese sentido, la Mesa Multiestamentaria como la Junta de Asoprudea, la Asamblea de Profesores y Aspudea han realizado eventos que promueven la reflexión en torno a este tema, pero también, como lo señala una estudiante, es necesario ampliar y fortalecer los espacios de participación en las regiones y en otras instalaciones de la Universidad diferentes al campus central: “Se deben crear espacios de participación para los estudiantes de las sedes regionales y debe haber un reconocimiento por las asambleas” (Comentario en DRP con Estudiantes Sede regional de Yarumal, 17 de junio de 2016).

A pesar de existir canales formales de participación en los procesos de toma de decisiones como las consultas para la elección de rector, decanos y directores de escuela o instituto y de estar estipuladas las representaciones de los estamentos a los diferentes comités, los niveles de participación son bajos en todos los estamentos.

¿Qué es lo que nos está pasando para que veamos tantas manifestaciones de la falta de confianza, de credibilidad, de apatía, de no querer la UdeA, de no comprometerse con su suerte? Al parecer, no la están protegiendo suficientemente sus propios estamentos. ¿Para qué consultas internas con ese bajo nivel de participación? La mayor participación para la última elección de decanos fue del 3%, lo cual revela que estamos enfermos en algo. Es necesario robustecer este tema de la participación, es vital para la UdeA. Nos estamos cada vez deslegitimando más (Intervención representante del sector productivo, Bedoya y Fernández, XVIII Informe de la representación profesoral ante el CSU, 7 de septiembre de 2016).

Una muestra de ello fueron las más recientes votaciones para elección del representante profesoral ante el Consejo Académico en agosto de 2016. En ellas hubo

en total 219 votos pese a que el potencial electoral era de 1.948 personas (un 11.24% de participación) y solo se presentó una plancha (Restrepo Toro, 2016).

En tiempo recientes, la promulgación del acuerdo académico 480 de 2015, por el cual se modificó el examen de admisión de la Universidad de Antioquia, tuvo fuertes implicaciones en la percepción de la comunidad universitaria frente al gobierno universitario y la participación en la toma de decisiones. Las representantes profesoraes al CSU lo manifestaron en un comunicado posterior a la decisión así:

La decisión de modificar el examen de admisión fue tomada por el Consejo Académico quien es el órgano competente para adoptar este tipo de decisiones. Sin embargo, por la importancia y trascendencia del tema tratado (examen de admisión), consideramos que los debates y las deliberaciones no debieron concentrarse en el Consejo Académico y por el contrario, debieron ampliarse a todos los profesores y estudiantes. Esta situación nos permite afirmar que la decisión fue adoptada con muy baja calidad democrática (Bedoya y Fernández, 2016).

Así mismo algunos estudiantes, en el marco de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017 – 2026, manifestaron que a partir de esta coyuntura se generó un ambiente de desconfianza (Reunión preparatoria- Encuentro amplio con estudiantes, 26 de julio de 2016).

Por otro lado, según el Estatuto General de la Universidad, todos los integrantes de la Comunidad Universitaria tienen derecho a asociarse:

Artículo 19. Asociación. La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad (Universidad de Antioquia, 1994).

En la actualidad, existen en la universidad sindicatos de trabajadores, de profesores y asociaciones de estudiantes de diversa índole:

- Asociación de Profesores Jubilados Universidad de Antioquia-APROJUDEA
- Sindicato de Trabajadores Unidos de Colombia-SINTRAUNICOL.
- Asociación de Pensionados y Jubilados Universidad de Antioquia-APENJUDEA.

- Asociación de Jubilados y Pensionados-AJUPE.
- Fondos de Empleados Universidad de Antioquia-FEUDEA.
- Cooperativa Estudiantes Universidad de Antioquia-COESDUA.
- Asociación de profesores Universidad de Antioquia-ASOPRUDEA.
- Cooperativa de Profesores Universidad de Antioquia-COOPRUDEA.
- Asociación de Profesionales de Cátedra-APROCÁTEDRA.
- Sindicato de Trabajadores Universidad de Antioquia-SINTRAUDEA.
- Sindicato de Profesores/as Universidad de Antioquia- AspUdeA.
- Asociaciones y colegios de egresados.

También existen diversos movimientos, colectivos y grupos de trabajo, especialmente de estudiantes y egresados que no siempre están identificados institucionalmente. Es de resaltar las oficinas estudiantiles de las Facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Ingeniería y Ciencias Económicas; y los movimientos y organizaciones estudiantiles, tales como Organización Colombiana de Estudiantes (OCE), FUN Comisiones, Asociación Colombiana de Estudiantes Universitarios (Aceu), Federación Universitaria de Estudiantes (FEU) e Identidad Estudiantil de orden nacional. A nivel local el Sindicato Estudiantil, la Cooperativa de Estudiantes Universidad de Antioquia - Cooesdua; alrededor del tema de educación popular el Colectivo de Educación Popular Paulo Freire, el Colectivo Pachakuti y el Colectivo de Pedagogía Social; grupos de corte feministas Leonas Pornoproletarias y El Grito de las Brujas; como grupos étnicos está Afroudea que agrupa las expresiones de estudiantes afrodescendientes, por su parte los estudiantes indígenas tienen el Cabildo Indígena Universitario.

3.2. Marcos institucionales y legales

Según el documento de Diagnóstico Interno, actualmente la normatividad constituye un factor obstaculizador del funcionamiento de la Universidad y del cumplimiento de los ejes misionales. Martínez et al., dicen que “los estatutos de investigación y extensión, como los estatutos relacionados con docencia, no logran generar una normatividad clara que vincule las tres misiones en sistemas organizacionales articulados” (2016, p. 5). Se requieren estatutos, reglamentos y otras normas que faciliten los procesos administrativos, la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad, mejoren la convivencia y regulen de manera armónica el funcionamiento de la Universidad.

Por otro lado y de acuerdo con pares, en la Universidad de Antioquia existe una amplia reglamentación que cubre aspectos de interés para los estudiantes, como

admisión, procesos académicos, derechos y deberes, estímulos y otros. Estas reglamentaciones son objeto de renovación continua de acuerdo con políticas nacionales o con condiciones internas de la Universidad (Consejo Nacional de Acreditación, 2012).

Así, los ajustes a los reglamentos estudiantiles se han convertido en una necesidad para la administración de la Universidad, en tanto se hacen necesarias herramientas de respuesta para las nuevas situaciones que la Universidad debe abordar, como para enfrentar las renovaciones en el ámbito académico. Es tal vez por esta razón que el reglamento estudiantil de pregrado ha sido el que más ajustes ha tenido en los últimos años, con el objetivo de responder a la nueva realidad universitaria y a las exigencias que el entorno hace de ella:

Entre los años 2002 y 2010 el reglamento estudiantil de pregrado ha sido objeto de nueve modificaciones parciales, las que han buscado adecuar la norma a las nuevas realidades de la dinámica universitaria. La proliferación de reformas parciales hizo que en el segundo semestre del año 2010 el Consejo Académico conformará una Comisión para elaborar una propuesta de actualización, cuyo propósito es redactar un nuevo reglamento más comprensible, que garantice un sano equilibrio entre los derechos, deberes y calidad académica, teniendo en cuenta las condiciones de contexto propias de la Universidad y de los estudiantes. La Comisión ha adelantado el trabajo en etapas correspondientes a los siguientes temas: Principios Generales, Deberes y Derechos, Permanencia Estudiantil, Créditos Académicos, Régimen Disciplinario, Registro Académico y Estímulos Académicos (Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011, p. 125-126).

Por su parte, el reglamento estudiantil de posgrado ha tenido menos modificaciones, cinco en total, buscando adaptarse a la nueva realidad universitaria, a los cambios normativos en materia de Educación Superior en el país y a las necesidades de los programas académicos. Las Unidades Académicas establecieron los reglamentos específicos para los programas de posgrado, en respuesta a la directriz dada por el Acuerdo Superior 122 del 7 de julio de 1997, los cuales han sido objeto de revisión y actualización permanentemente (Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011, p. 126).

Con respecto al estatuto profesoral, es el Estatuto Profesoral aprobado mediante el Acuerdo Superior 083 del 22 de julio de 1996 el que regula la relación entre la Universidad y sus profesores, tratando específicamente el objeto del profesor en la Universidad, los principios de la función profesoral, las modalidades de relación de los

profesores con la Universidad, la dedicación y las actividades de los profesores, sus derechos, deberes y prohibiciones, la carrera del profesor, las situaciones administrativas, el retiro del servicio y el régimen disciplinario.

Tanto el Estatuto General como el Estatuto Profesorial precisan la participación del profesorado en los organismos de gobierno de la Universidad: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Consejos de Facultad, Escuela o Instituto, por medio de un representante, elegido siempre con un suplente. Los Estatutos definen también la forma de elección, las calidades, los impedimentos, las inhabilidades y las incompatibilidades de estos representantes. Igualmente está reglamentada la representación profesoral en comités asesores de dichos consejos, entre ellos el Comité de Asuntos Profesorales, el Comité Interno de Asignación de Puntaje, el Comité para el Desarrollo del Personal Docente, el Comité para el Desarrollo de la Investigación, y el Comité Central de Autoevaluación y Acreditación.

El informe de Autoevaluación Institucional del 2010 afirma que “La Institución cuenta con una reglamentación profesoral clara y con un alto grado de cumplimiento. Se evidencia revisión y actualización de esta reglamentación en el periodo de observación”. Agrega además que “los estatutos han establecido plenamente la participación de los profesores en los órganos de gobierno de la Universidad y en las dependencias académicas; se evidencia una alta presencia del estamento en dichos órganos.” (Universidad de Antioquia, Informe de Autoevaluación Institucional - 2010).

Con respecto al personal administrativo, se dice

Existen políticas y programas para el fomento, desarrollo y promoción del personal administrativo. En una política de mejoramiento del modelo de gestión del talento humano, se adoptó el Manual de responsabilidades con el modelo de competencias. Para dar respuesta a su crecimiento, la Universidad se ha visto en la necesidad de contar con talento humano adicional para la ejecución de las actividades relacionadas con su proyecto institucional; para ello ha optado por la contratación de personal temporal, aunque esto puede generar pérdida de conocimiento en los procesos de la Universidad, situación que no ha sido factible superar por limitaciones legales. (Universidad de Antioquia, Informe de Autoevaluación Institucional - 2010).

3.3. Percepciones de seguridad y convivencia en los campus

Para los pares aunque las normas se debaten y acatan por la mayoría de los estudiantes coexisten “situaciones que afectan la seguridad y la gobernabilidad como las ventas ambulantes, el consumo de estupefacientes y la violencia de grupos minoritarios pero organizados” (Consejo Nacional de Acreditación, 2012, p. 25). Por su parte, el estudio de Pérez, Cartagena, Cuartas y Rojas (2016) identificó que en la última década se ha formado un imaginario de la universidad -particularmente de su campus central-, como un espacio cargado de violencias, atracos, violaciones, drogas y suicidios, además de otras transgresiones a los reglamentos y “pequeños líos” de convivencia. Sin embargo, el proyecto encontró durante 2002 y 2012 un caso de agresión sexual, un robo en promedio por año, tres atracos, un suicidio y un homicidio. Sin restarle significación a estos hechos, lo cierto es que hay una discordancia entre la imagen y los hechos denunciados.

Por eso, para estos autores, es importante la reflexión sobre la percepción de seguridad en el campus, y proponen abordar este concepto como una construcción social necesaria de delimitar a partir de los actores y sentidos de lugar, para entender qué se define como seguro e inseguro. En consonancia con este planteamiento, y siendo consideraciones de este estudio, es posible observar en la Universidad que:

- “Buena parte de los eventos calificados como “casos de inseguridad” en la última década -hurto, drogas, comercio informal, protestas-, pueden haber sido problemáticos o expresar agudos conflictos, pero han sido interpretados y definidos a instancias de los propios universitarios” (Pérez, *et al.*, 2016, p. 262).
- “[...] la mayoría de los discursos sobre seguridad o inseguridad gira en torno a valores [...] por eso no es extraño encontrar con tanta frecuencia, en una misma imagen, el lugar enaltecido, celebrado, adorable, y el lugar abatido, lamentado y temible; una universidad con los “atributos más virtuosos” y, a la vez, con “todos los vicios” (Ibid., p. 252).
- Es necesario divulgar la información relacionada con las medidas de seguridad adoptadas en la universidad, en tanto que si mantiene “encriptada e indescifrable, la seguridad puede propiciar que cada quien huya hacia los pequeños dominios de la facultad o el bloque, hacia “nuestro aeropuerto”, “nuestro” coliseo, nuestro estamento, grupo de investigación, movimiento o congregación. Hacia “nuestra” universidad, es decir, la que cada uno imagina como suya” (Ibid., pp, 250 - 262).

El estudio también concluye que las “opiniones de los universitarios sobre la (in)seguridad se apuntalan frecuentemente en la evocación de épocas, episodios y

actores del pasado que otorgan “sentido” a los hechos y a los reproches del presente”. Estos hechos del pasado hacen referencia en su mayoría a momentos en los que el escalamiento del conflicto armado en la ciudad de Medellín ha hecho del campus universitario escenario de guerra. Un signo claro de la dimensión que cada tanto adquiere los hechos desde finales de los años sesenta es el cierre de la Universidad, es decir, la decisión extrema de suspender un derecho que se dice defender (Zambrano, 2011 en Pérez *et al.*, 2016, p. 250). Esta dinámica de la guerra al interior de la universidad es corroborada con la esporádica aparición de encapuchados y enfrentamientos con la fuerza pública.

Al respecto Gil Ramírez, dice que:

[...] buena parte de los diversos conflictos que se han venido agudizando en la Universidad de Antioquia durante este período, se tiende a privilegiar las vías de hecho o la violencia para su tramitación”. También que “al analizar los diversos medios de comunicación, tanto internos como externos, se observa que son este tipo de conflictos y sus lógicas de actuación y consecuencias las que se vienen visibilizando, incidiendo de manera desfavorable sobre la representación social que se recrea alrededor de la complejidad y diversidad que la Universidad de Antioquia condensa; y con ello, desconociendo otras formas de tramitación de la conflictividad universitaria que va más allá de las vías de hecho o la violencia y que tienen una incidencia relevante en los niveles y expresiones de la convivencia (2011, p. 68).

En cuanto a la convivencia en los entornos universitarios, un tema frecuentemente aludido son las ventas informales y el uso de los espacios comunes. Frente a éste existen diferentes posiciones:

Se presenta un disenso al abordar el tema de las ventas informales dentro de la universidad porque hay estudiantes que no están de acuerdo y que les parece injusta, por ejemplo, las ventas de jugos cuando a las personas que le pagan arriendo a la Universidad deben cumplir las normas de sanidad respectivas (Intervención en Taller con Estudiantes auxiliares y monitores, 9 de junio de 2016).

Con las personas dueñas de los puestos de ventas porque han conocido a quienes le dicen que no a las estrategias de la universidad por normatizarlos sólo porque con las ventas obtienen mayor rentabilidad, hablan incluso de casos en los que los dueños pueden contratar personas para que atiendan en el puesto por la cantidad de ganancias que les generan las ventas (Intervención en Taller con Estudiantes auxiliares y monitores, 9 de junio de 2016).

Estas situaciones han desembocado en que el uso de los espacios universitarios sea un tema de preocupación. En varias de las intervenciones de estudiantes, por ejemplo,

aluden, en ciudad universitaria de Medellín, a reconocer la diversidad y posibilidades que ofrece el campus, al mismo tiempo que señalan el hacinamiento. En los DRP en regiones, han llamado la atención de la Universidad para emprender mejoramientos de la infraestructura física de las sedes y seccionales.

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO³

El documento original expone un análisis del contexto externo como insumo para la construcción de las bases estratégicas del Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia. Las demandas y retos que impone el panorama global, nacional y regional, determinan que las tendencias de la educación superior se alinean en algunos casos, pero suponen también dinámicas que la Universidad debe considerar si se articula con ellas y cómo, a partir de la visión definida⁴.

A partir de este diagnóstico puede afirmarse:

- El mundo actual experimenta una crisis del modelo de desarrollo como crecimiento económico de la mano del paradigma neoliberal, lo cual vaticina el comienzo de un nuevo ciclo político que ha retado a los países a implementar políticas activas de crecimiento sostenido de las economías y la inclusión con equidad de amplios sectores de la población.
- Estas nuevas políticas han puesto en debate la relación entre innovación, ciencia, desarrollo económico, inclusión social y democratización (Mauro, 2015).
- El rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología, la competencia entre sociedades cada vez más multiculturales e interdependientes, dominadas por fuerzas del mercado, sugiere nuevos roles de los sistemas educativos (GUNI, 2009, p. 9) y

³ Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Externo Versión 2.

⁴ Al respecto, el profesor de la Facultad de Comunicaciones, Juan Guillermo Gómez, dice de la presente formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026, que si bien existe hoy una demanda por la internacionalización de la universidad -que se traduciría por ejemplo en el punteo en rankings internacionales de medición para IES- la Universidad de Antioquia tiene una tarea prioritaria que es crear, producir un conocimiento capaz de reconciliar más de 50 años de conflicto armado: “Hoy, pues, estamos ante el desafío más impresionante que se presenta a nuestra generación y las generaciones venideras. Este desafío es el de la honestidad intelectual que no es más que la integridad moral dispuesta y al servicio a la comunidad desgarrada de la tierra de olvido. Antes que aspirar a ser el Silicon Valley, con todas las promesas del desarrollo tecnológico y virtual, debemos reconciliar Colombia con Colombia; reconciliarnos moralmente nosotros con nosotros mismos” (Gómez, 2016, p. 57).

reaparece el debate sobre la relación entre el sistema científico, el aparato productivo y el Estado, y el rol de la educación superior en la transformación social.

Dado este contexto, como retos para la universidad pública se vislumbran, con respecto al gobierno, democracia y convivencia universitaria, los siguientes:

- En el contexto mundial, especialmente en el latinoamericano, los análisis giran alrededor de la educación superior concebida como bien público y como derecho social, exigiendo que sea equitativa, pertinente, incluyente, autónoma, transformadora y que cumpla con su misión con calidad.
- La educación superior debe permitir y formar un pensamiento crítico y una ciudadanía activa.
- La educación superior debe garantizar la democratización del acceso y la permanencia de la población más vulnerable.
- Mejorar las prácticas de gobierno a través de innovaciones que contribuyan a una mejor gobernabilidad, entendida esta como la capacidad de articular un proyecto institucional y de llevarlo a la práctica.
- Para asegurar la consolidación de la estructura y el gobierno del sistema de educación superior, se propone tener como referente las particularidades de las instituciones y las regiones, la descentralización de procesos, la revisión de la tipología de las IES y la creación de una Superintendencia de Educación Superior que optimice los procesos de inspección y vigilancia del sistema.
- Activa participación de la comunidad universitaria, y rendición pública y transparente de cuentas, que mejoren la gestión y el gobierno de las instituciones de educación superior. La universidad pública está llamada a implementar procesos democráticos en el gobierno universitario, implementando mecanismos de participación y garantizando la posibilidad de deliberación y acción política como forma de incidencia de los diferentes actores universitarios en las diferentes instancias que así lo requieran, como garantía de promoción del valor de lo público en tanto proyecto colectivo.
- En el entorno local la Universidad enfrenta otro reto que lo constituye la dominación territorial de “los combos” en la ciudad de Medellín. Esta se configura como una problemática de primer nivel, de manera que el dominio sobre diferentes actividades delictivas excluye al Estado del monopolio de la autoridad, las armas y la regulación de la convivencia (Alcaldía de Medellín, 2016). Esta problemática coincide con la situación de otras localidades del

departamento debido a la presencia de bandas criminales. Las repercusiones del pos-acuerdo se advertirá en los ámbitos locales, tal vez agravando la situación ya descrita.

- Frente a este escenario, el compromiso del Estado con la garantía, promoción, protección, prevención de la vulneración y restitución de los derechos se entiende como una vía para el bienestar de la población, pero también posiciona preguntas para la Universidad como ¿qué hacer frente al control territorial que logra el microtráfico en el campus de la Universidad?⁵ Los contextos regionales y locales están poniendo en juego la posibilidad de definir marcos de convivencia óptimos para el desenvolvimiento de las funciones de la universidad.

⁵ Esta fue una de las preguntas lanzadas por el rector Mauricio Alviar en el foro “¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita? Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”. Alviar dijo: “Cuando hablamos de esa universidad extraordinaria, llena de logros, de motivaciones en todos los campos del conocimiento y las artes, esa es la universidad que emociona. Pero cuando uno ve que hay ciertos grupos que se la quieren tomar para otras cosas, como el microtráfico, la delincuencia, uno piensa: ¿ésta sí es la universidad que la sociedad necesita? ¿Con este ambiente sí podremos lograr esa misión con lujo de competencias? Y es un asunto que requiere mucha creatividad, inteligencia, acciones que hay que tomar para lograr controlar eso; porque sino -ahí viene la primera violación de la autonomía universitaria- otros nos van a poner su autonomía, para manejar la universidad. Y éste es un tema muy delicado, de mucha profundidad y que va ganando terreno, y eso es supremamente grave para pensar en un plan de desarrollo” (Alviar, 2016, p. 26)

4. ÁRBOL DE FACTORES



5. VISIÓN

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

Se presentan algunos elementos que debe contener la visión de la Universidad que han señalado integrantes de la comunidad universitaria en las actividades en el marco de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017 – 2026:

- Ser una Universidad pública. Énfasis en el carácter público valorado como una condición fundamental para su misión de compromiso con la sociedad y que constituye la esencia de su carácter como patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional.
- Ser una universidad democrática y humanista.
- Basada en una ética de lo público, el pluralismo, el respeto, la igualdad.
- Abierta al diálogo, a la concertación y a la inclusión en un ambiente de participación en la toma de decisiones y corresponsabilidad.
- Con sentido de pertenencia y conciencia de lo colectivo.

- Ser autónoma en los procesos de construcción de conocimiento, pero con pertinencia social, no un sistema aislado.
- Que aporte a la construcción de paz.
- Se compromete con la equidad y la igualdad.
- Responsable, eficiente y eficaz para garantizar las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales.

6. GLOSARIO

Asociación: La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2).

Autonomía: La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractual, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2).

Convivencia: Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los

finde de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2).

Derecho Universitario de Petición: Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta, según las normas de la Institución y, en lo no previsto por ellas, según las disposiciones legales que regulan el derecho de petición (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2).

Debido Proceso: En la Institución se ejerce la función disciplinaria con aplicación de un debido proceso. En todo caso se tienen en cuenta los siguientes criterios: tipicidad de la falta, nocividad del hecho, legalidad, necesidad de la sanción y proporción entre esta y la falta. Todos los actos proferidos en ejercicio de la potestad disciplinaria son actos administrativos (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2).

Gobernabilidad: El Ministerio de Educación Nacional (2010) la define como la capacidad de gobernar de quienes ejercen la dirección de la institución de educación superior, cuyo fin es cumplir la misión encomendada, como libre ejercicio de la autonomía. Acosta (2014) sostiene que es la capacidad de la Universidad para atender las demandas internas y externas; las primeras provienen de la comunidad académica, bien sea por las entidades que los representa o por exigencias de tipo profesional o académico; y las segundas provienen de los requerimientos de entes externos, como los gubernamentales que las expresan a través de políticas públicas.

Gobierno: La Universidad se gobierna de acuerdo al principio de la excelencia académica y la efectividad en la gestión de la organización. Sus dignatarios son ellos mismos académicos. Aquellos que se destacan en sus campos de conocimiento gobiernan la Universidad, le imprimen el sello de su visión y su ética. La Universidad exalta la política en su acepción más amplia. No la gobierna el interés sino el mérito. No se trata de una carrera por el mando, el principio regulador es el del servicio a la academia, por parte de académicos que asumen la responsabilidad de gobernar la Universidad por cortos periodos de tiempo (Universidad de Antioquia, PAI 2015 - 2018, 2015, p. 8). El Ministerio de Educación Nacional (2010) define el gobierno universitario como “aquella estructura que ejerce la actividad de conducción, dirección y administración de la institución de educación superior”.

Igualdad: La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales,

económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierta a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994).

Normatividad: Las normas internas que rigen la vida institucional definen el marco de condiciones para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad, e inducen la adhesión y el respeto del personal universitario. Tal normatividad genera derechos y responsabilidades y está encaminada a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la Institución. Las normas deben ser el resultado de procesos de concertación y comprensión. Debemos llegar a ellas luego de haberlas deliberado (Universidad de Antioquia - PAI, 2015, p.8).

Participación: Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad (Universidad de Antioquia - Estatuto General, 1994, p. 2). La participación está relacionada con la construcción colectiva a partir del diálogo y el debate; implica que las autoridades universitarias creen condiciones para la interlocución y la vinculación activa de todos los actores universitarios en función de un propósito común. En ese sentido, “requiere del espíritu universitario y de la vinculación política con responsabilidad, como principios para el debate de posturas y propuestas diferenciales, que aún estando en conflicto, permitan avanzar hacia el compromiso común de orientar el futuro de la Universidad de Antioquia” (Universidad de Antioquia, Preguntas frecuentes Plan de Desarrollo primera versión, 2016, p. 7).

Público: la Universidad es pública, resulta del aporte de los ciudadanos, se rige por valores seculares, busca el bien común. Selecciona sus aspirantes con base en principios de calidad, igualdad y equidad. La Universidad es de todos pero por la misma razón no es de nadie en particular. A la Universidad hay que cuidarla, sus espacios deben ser respetados, en ella no cabe ningún tipo de violencia. Lo público es un tesoro que cada uno de nosotros defiende con sus palabras y con sus acciones (Universidad de Antioquia - PAI, 2015, p. 8).

Seguridad (percepciones de seguridad): La seguridad cobra importancia en cuanto construcción social (Waeber, 1995), es decir, la seguridad por sí misma no explica nada, sino que hay que explicarla (Sanahuja y Schunemann, 2013). Por eso se entiende que la aproximación al problema —el método— implica la búsqueda de sentidos, lugares y actores presentes en la definición de lo seguro y lo inseguro, en la gradación de

amenazas, en la ponderación de bienes protegidos (Buzan, Waever y de Wilde, 1998; Balzacq, 2005) y en el diseño de estrategias de intervención sobre lo que quiera que haya sido definido —o que se defina en la propia estrategia— como (in)seguro (Pérez et al., 2016, p. 247).

Este documento presenta el insumo 1 para el trabajo de la mesa de interlocución sobre el Tema Estratégico 3: *Gobierno, democracia y convivencia*. Es un documento para la deliberación de la mesa y de la comunidad universitaria en el marco de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.

Por favor haga llegar sus aportes a mesa3.pdi@udea.edu.co y plandedesarrollo@udea.edu.co

o al #MiplaneslaUdeA

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

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Silva, Adrián. 2014. Gobierno universitario y comportamiento institucional. La experiencia Mexicana 1990-2012

Alviar, M. (2016). Pensar en el largo plazo. *Debates*, N° 74, ISSN 1657-429X. Medellín: Universidad de Antioquia.

Bedoya, M. R., Fernández, S. Y. (2016). Algunas reflexiones acerca del Acuerdo Académico 480 del 21 de agosto de 2015. Disponible en: http://asoprudea.org/images/InformesCSU/Reflexiones_sobre_Acuerdo_Academico480_UdeA.pdf

Bedoya, M. R., Fernández, S. Y. (2016). XVIII Informe de la representación profesoral ante el CSU. Reunión extraordinaria del 7 de septiembre de 2016. Disponible en: http://asoprudea.org/images/InformesCSU/18_Informe_Representantes_Profesorales_CSU_7sept2016.pdf

- Gil Ramírez, M.Y. (Coord). (2011). Observatorio de análisis de entorno y prospectiva educativa institucional de la Universidad de Antioquia. Monografías sobre Convivencia y Participación en la Universidad de Antioquia y diseño del Observatorio. Informe Final Presentado a la Oficina de Planeación. Medellín: Universidad de Antioquia - Instituto de Estudios Políticos. Disponible en: <http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/114/1/InformeFinalOUDEA01-03-2012.pdf>. Consultado el 17 de agosto de 2016.
- Gómez, J. G. (2016). La tarea prioritaria de la universidad es crear. *Debates*, N° 74, ISSN 1657-429X. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hurtado Galeano, D. (Coord.). (2015). *Caracterización y análisis del gobierno universitario de la Universidad de Antioquia*. Informe final condensado. Medellín: Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Políticos. Disponible en <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/b807bc04-e022-4c6d-bada-5b5274c9744a/gobierno-universitario.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 17 de agosto de 2016.
- Maldonado Cardona, G. (2015). *Presencia de los egresados en los espacios de gobernabilidad UdeA*. Recuperado de: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fYzNDolwEAafhiPZSgzisSHGHDSxEAvZqENrpYWaDU-vsW_xlu3nf0mAwlqEAZv1KEa1AHRkV6zNZ5suBLVm53Rc54mvPNan8okyyBAsR_IRToPI6Cg2it8eruoRrs5FFFpcKlofulk-3V53a2t-4FqpuUQ2nd_H-GDL1Jk_NhidgQFGVawvhrx51t1GSwIU0SZTzHYLil-gHwYMYy/
- Martínez, C., Hoyos, A., Pérez, R. y Arango, A. (2014). Las tutorías en la Universidad de Antioquia: una reflexión necesaria. Grupo de Investigación EDUMIGRO. Universidad de Antioquia: Medellín.
- Ministerio de Educación Nacional, MEN. (2010). Gestión Universitaria, para miembros de Consejos Superiores y Consejos Directivos de las IES oficiales.
- Pérez Toro, W.F., Cartagena Benítez, L., Cuartas Celis, D. y Rojas Bermeo, D.P. (2016). Universidad y seguridad. Hechos, situaciones, comunidades. *Revista Estudios Políticos*, 48, 243-266. Disponible en: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/estudiospoliticos/article/view/21926/20779154>. Consultado el 17 de agosto de 2016.

- Restrepo, Adrián. (2016). Revista *Debates* N° 74. ISSN 1657-429X. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Restrepo Toro, J.D. (2016). ¿Cómo fortalecer la participación profesoral?. Udea Noticias. Disponible en: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/fY4xDslwDEWvwtKxciglWfgxICEGBoTaLMhqQzG0cZoExPFJYUAsLNZ_X8-WQUEJyuCDWgzEBrvllZKn5WqdTYtc7ITMpSjkPp8vss3scBSwBfVfiBfoOgyqAFWzCfoZoLTsAnb3RmMi0P_ShXv9yeOcGA5UE_pEvLcNNTxa3xprbHRPOXfaOu21CVjH51Pr-Kw9O-xST62hM0WTwd5U9QI4GJq5/
- Soto Lombana, C. A. (2016). El guiño del rector. Periódico El Mundo, 19 de abril de 2016. Disponible en: http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/el_guiño_del_rector.php#.V7bznZjhBdg. Consultado el 19 de agosto de 2016.
- Universidad de Antioquia. (2015). *Plan de Acción Institucional 2015 - 2018. Una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional. (2011). *Autoevaluación Institucional 2006 - 2010*. Disponible en: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/d00c895f-6746-42ff-8517-2c37098858b1/Informe+Final+Autoevaluacion+Institucional+2010.pdf?MOD=AJPERES>
- Universidad de Antioquia. (1997). *Acuerdo Superior 122, por el cual se expide el reglamento estudiantil para los programas de posgrado*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (1994). *Estatuto General [Acuerdo Superior 1 de 1994]*. Medellín: Universidad de Antioquia.