

Plan estratégico
de regionalización
de la
Universidad de Antioquia

Instituto de Estudios Regionales
—Iner—
Dirección de Regionalización
Universidad de Antioquia



Equipo de investigadores

Instituto de estudios regionales —Iner—

David Marulanda García

Coordinador

Clara Inés Aramburo Siegert

Investigadora

Mónica Sepúlveda López

Investigadora

Marta Eugenia Arango Cuartas

Investigadora (Primera fase)

Diana Rúa Patiño

Investigadora (Segunda fase)

Medellín, Diciembre de 2002





Plan estratégico de Regionalización
de la Universidad de Antioquia

Medellín, diciembre de 2002

Alberto Uribe Correa
Rector

Luis Fernando Restrepo Aramburo
Secretario General

Piedad Botero Botero
Directora de Regionalización

Diego Herrera Gómez
Director Instituto de Estudios Regionales —Iner—

Equipo de investigadores

David Marulanda García
Coordinador

Clara Inés Aramburo Siegert
Investigadora

Mónica Sepúlveda López
Investigadora

Marta Eugenia Arango Cuartas
Investigadora (Primera fase)

Diana Rúa Patiño
Investigadora (Segunda fase)

Diseño, diagramación e impresión:
Imprenta Universidad de Antioquia
Teléfono: (574) 210 53 30
E-mail: imprenta@quimbaya.udea.edu.co
Medellín, julio de 2003





Contenido

Presentación	9
Introducción	11
Capítulo I: Marco institucional de Regionalización	15
1. Misión	17
2. Visión	17
3. Principios	17
Capítulo II: Fundamentos normativos del Plan	19
1. Constitución Política de Colombia	21
2. Ley 30 de 1992	21
3. Normas académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia	23
4. Políticas y programas de desarrollo	23
Capítulo III: Fundamentos metodológicos	25
Capítulo IV: Diagnóstico	31
1. Determinantes del contexto externo	33
1.1. La educación superior en el orden global	33
1.2. Tendencias de la educación superior en el país y en el departamento	34
1.3. Problemáticas regionales	36
2. Determinantes del contexto interno	37
2.1. La estrategia de Regionalización	37
2.2. Estructura organizacional	38
2.2.1. Las seccionales de la Universidad y Regionalización	40
2.2.2. Las seccionales y las dependencias universitarias	40
2.3. Recursos disponibles	41
2.3.1. Infraestructura y equipamiento	41
2.3.2. Personal de Regionalización	42
2.3.3. Fuentes financieras	43
2.4. Logros de Regionalización	43
2.4.1. En docencia	43
2.4.2. En extensión	44
2.4.3. En investigación	46

Capítulo V: Síntesis diagnóstica y estrategias alternativas	49
1. Análisis Dofa	51
2. Retos para la educación superior en las actuales dinámicas de desarrollo	52
2.1. Educación superior como servicio público con función social	52
2.2. Educación superior incluyente y como factor social de inclusión	53
2.3. Ampliación de cobertura con calidad y pertinencia	53
2.4. Educación superior crítica de su propio modelo	54
2.5. Educación superior flexible	55
2.6. Educación superior descentralizada y autónoma	56
2.7. Constructora de redes y alianzas para el conocimiento	56
2.8. Educación superior constructora de nichos académicos	57
3. Variables de prospectiva	62
3.1. Seguridad y tratamiento del conflicto político-militar	62
3.2. La revolución educativa en el nuevo plan de gobierno nacional	63
3.3. La implementación de un nuevo modelo de desarrollo departamental para Antioquia	65
3.4. La consolidación del Sistema de Educación Superior en Antioquia —Sesa—	66
4. Escenarios alternativos futuros para la Universidad en las regiones	67
4.1. Fortalecer la proyección universitaria a las regiones	67
4.2. Posicionar la Universidad en las regiones	68
4.3. Crear universidad en las regiones	68
4.4. Ser Universidad de Antioquia en, desde y para las regiones	68
5. Estrategia preferente	71
Capítulo VI: Plan Estratégico Decenal de Inserción de la Universidad de Antioquia en las regiones	73
1. Alcances del Plan	75
1.1. Objetivos	75
1.1.1. Objetivos estratégicos	75
1.2. Metas del Plan	76
2. Programas estratégicos y líneas de acción	76
3. Indicadores de monitoreo y control	98
4. Matriz de indicadores	100
Bibliografía	115
Anexos	121
Anexo 1: Esquema simplificado de Regionalización	123
Anexo 2: Funciones Dirección de Regionalización	124
Anexo 3: Procedimientos y funciones en la organización	125
Anexo 4: Funciones Comité de Regionalización	131
Anexo 5: Personal de la oficina central según tipo de contratación y tiempo de dedicación	132

Anexo 6: Creación de Seccionales. 1995-1999	133
Anexo 7: Estudiantes matriculados por seccional según programas y facultad. Semestre I- 2001	134
Anexo 8: Personal en las seccionales según tipo de vinculación	136
Anexo 9: Dofa	137

Cuadros

Cuadro 1: Programas de docencia y estudiantes matriculados. Regionalización 1995-2002	45
Cuadro 2: Número de egresados por región según nivel formativo. 1999-2002	46
Cuadro 3: Programas de extensión y beneficiarios. Regionalización 1995-2001	46
Gráfico 1: Ruta de momentos metodológicos	29
Gráfico 2: Cobertura actividades de extensión. Regionalización 1995-2002	46



Presentación

Como institución de carácter público, la Universidad debe responder a las actuales dinámicas del desarrollo regional con eficiencia y eficacia en la misión de hacer de la educación superior un factor efectivo en la articulación a los procesos de desarrollo, de garantizar la circulación y generación de conocimiento socialmente útil, y de participar en la formación de capacidades para que los actores regionales construyan sus propios proyectos colectivos de desarrollo. Para responder a estos retos es preciso que la Universidad revise el sentido y alcance de su actuación al igual que las directrices para el desarrollo de la estrategia de regionalización. Para ello, la Dirección de Regionalización contrató con el Instituto de Estudios Regionales en 1999 la elaboración de las Bases del Plan Estratégico de Inserción de la Universidad de Antioquia en las Regiones¹ y, un año más tarde, la del Plan Estratégico de Regionalización, tareas y documentos complementarios.

1 Iner, Dirección de Regionalización. Bases del Plan de Inserción de la Universidad de Antioquia en las Regiones. Síntesis Ejecutiva y Caracterización de las Subregiones de Suroeste, Urabá, Magdalena Medio, Bajo Cauca y Oriente. Universidad de Antioquia, Medellín. 2000.

El documento de las Bases propone estrategias específicas para cada una de las cinco subregiones donde están las seccionales de la Universidad, para fortalecer la *articulación universitaria a los ejes de desarrollo en las regiones*, programa mediante el cual se espera *vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución a los problemas locales y regionales*, uno de los objetivos centrales del Plan. Además, aporta información para concretar, en cada una de las Seccionales, la manera específica como pueden desarrollarse los demás programas y líneas estratégicas de acción propuestos y ajustar sus contenidos a las particularidades socio-territoriales. Por esta razón se constituye en un documento complementario, fundamental para desarrollar los contenidos del Plan.

El Plan Estratégico de Regionalización es un plan indicativo, un derrotero general y flexible para orientar la acción conjunta y coordinada de los distintos agentes comprometidos con la Regionalización de la Universidad en los próximos diez años. Busca reconocer las particularidades de las distintas regiones, vincular los agentes regionales a la estrategia y articular decididamente las unidades académicas y directivas universitarias, responsables de asumir los desafíos a los que se enfrenta por ser *“la universidad de los antioqueños”*.

El Plan no pretende estructurar una universidad diferente en cada región sino indicar de qué manera se inserta estratégicamente en las distintas prioridades regionales. Por tal razón se constituye en el marco de referencia para que cada seccional asuma la formulación de sus planes estratégicos y de acción en consonancia con las directrices universitarias y garantizando la sostenibilidad de la estrategia de regionalización.

La participación de los actores universitarios y regionales es un condicionante para la puesta en marcha y el éxito del Plan Estratégico. Los primeros participan con su experiencia y conocimiento especializado, los segundos como protagonistas y líderes de propuestas de desarrollo local y regional. Los directores regionales son doblemente partícipes: como universitarios y como líderes en sus respectivas regiones; ello les implica animar la concurrencia de los actores regionales en los momentos clave previstos en el proceso y cumplir con sus compromisos universitarios para el desarrollo del Plan.

La presencia de todos los actores es definitiva para validar las propuestas técnicas de las estrategias planteadas por el Plan, para conferirles reconocimiento político y para comprometerse con su apoyo. De la claridad y la decisión con que se exprese este reconocimiento depende la legitimidad de los resultados del Plan y la voluntad política con la que se asuman los compromisos para su desarrollo.

Alberto Uribe Correa
Rector



Introducción

La relación *Región, Universidad y Desarrollo* se constituye en un referente para pensar la inserción de la Universidad de Antioquia en las regiones del departamento considerando que el objetivo central del Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia es *Consolidar la presencia de la Universidad de Antioquia en las regiones del departamento, incorporándose como proyecto cultural y educativo propio y como parte del proyecto político regional.*

El proceso de Regionalización de la Universidad no concibe la región como objeto de planificación o instrumento de descentralización socio-espacial en una perspectiva técnico-administrativa. La noción de región que acoge el Plan refiere una realidad socio-territorial cambiante que supone un proceso social pensado y valorado por los su-

jetos que conforman dicha realidad. Es fruto de su configuración histórica, de las construcciones y deconstrucciones culturales y está determinada por las necesidades particulares que demanda el desarrollo valorado individual y colectivamente. Comprende, así, un proyecto político, cultural, social y económico en proceso, un proyecto comúnmente acordado y asumido por los sujetos que participan de éste.

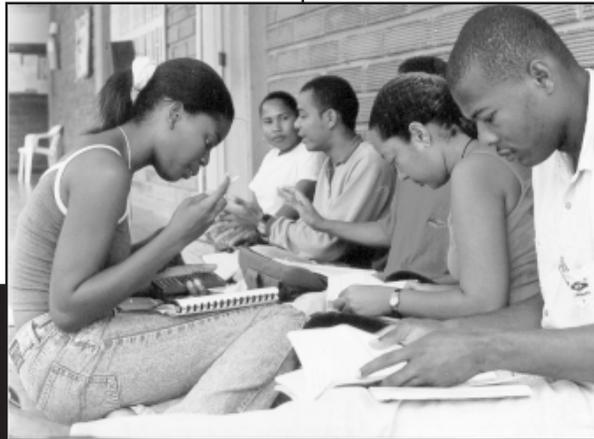
Ser universidad en las regiones significa cumplir tres funciones básicas para el desarrollo: i) permitir la circulación y socialización de conocimientos tanto por la formación profesional que brinde como por la apropiación consciente de las expresiones de la cultura; ii) crear nuevos conocimientos pertinentes para las regiones ofreciéndoles los adelantos científicos y tecnológicos para solucionar los problemas concretos de sus sociedades; iii) construir “inteligencia social” al formar las actitudes y comportamientos necesarios para hacer líderes sensibles a la comprensión de las dinámicas sociales, capaces de actuar colectivamente y de afrontar la construcción de visiones de futuro para orientar conscientemente el desarrollo en un contexto mundial basado en la sociedad de la información, la globalización y el progreso científico y tecnológico.

La diversidad regional le plantea a la universidad el reto de identificar, con los actores regionales, los factores que se articulan —o que deben articularse— para la generación del desarrollo. Estos factores se combinarán de forma diferente según cada dinámica regional. Por esto, es un reto para la universidad convertirse en otro actor regional para dilucidar el significado y el lugar que ocupan en el desarrollo los actores individuales y organizados, el tipo de relaciones, la cualidad de las instituciones, la capacidad de adaptación a nuevas condiciones de una realidad en permanente cambio y las maneras como se resuelven los problemas y se toman las decisiones en cada región.

Ser universidad en las regiones significa, en fin, conocer los hilos de su dinámica, comprender qué significa el desarrollo de cada región y proponer, dentro del conglomerado social regional, qué capacidades se deben desarrollar y cuáles conocimientos. Con esto se contribuirá a que las regiones: i) sepan definir la visión, los medios, los instrumentos, las vías a través de las cuales pueden construir colectivamente un proyecto de desarrollo territorial, ii) generen excedente económico y puedan reinvertirlo en la ampliación y diversificación de la economía; iii) promuevan la organización y la participación social en la toma de las decisiones públicas con la ética de la solidaridad y de la cooperación; iv) creen y amplíen su capacidad de innovación.

Bajo estos lineamientos, la Universidad estará acompañando los procesos de desarrollo local y regional sin suplantar al Estado ni a los actores responsables

en la construcción del desarrollo, se posicionará como un agente de cambio, será un factor para el desarrollo regional y hará viable su articulación al territorio para que los pobladores puedan apropiarse del capital social que ella representa y así construir colectivamente región y nación.



Capítulo I

Marco
institucional
de Regionalización

1. Misión

“Somos la Universidad de Antioquia en las regiones que, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión, ofrecemos el servicio público de educación superior, contribuyendo al desarrollo, comprensión y solución de sus problemas.

Potenciamos los proyectos de vida de sus gentes, la identidad cultural y el reconocimiento de las particularidades regionales, generando conocimiento pertinente y formando integralmente agentes de desarrollo en cada región.

Empleamos el talento humano, los recursos tecnológicos y los procesos de la institución, promoviendo en ejercicio de permanente interacción, alianzas estratégicas en consonancia con las dinámicas de cada región”.

2. Visión

“En 2012 seremos la Universidad de Antioquia integrada a las regiones del departamento de Antioquia, enmarcada en las dinámicas mundiales y con un desarrollo institucional capaz de generar los procesos de investigación, docencia y extensión que requieren éstas para su desarrollo humano sostenible”.

3. Principios

Regionalización asume como propios el conjunto de principios de la Universidad de Antioquia consagrados en el Estatuto General de la Universidad. Sin embargo, para el presente plan estratégico centra el énfasis en el contenido de los siguientes principios como valores fundamentales que orientan el conjunto de acciones propuestas:

Responsabilidad social con las regiones. Acogiendo la misión de la Universidad de Antioquia, la Regionalización universitaria asume el compromiso de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades a las cuales se debe. Mediante las funciones de docencia, investigación y extensión identifica los problemas regionales, estudia y propone soluciones a éstos y participa en el desarrollo social, político y económico de las regiones y del país.

Más allá de la mera formación profesional en las diferentes disciplinas del conocimiento, el compromiso institucional precisa el estar presente en los procesos que propendan al mejoramiento de la calidad de vida e inculcar los principios que permitan convivir de una manera armónica, tolerante y pacífica.

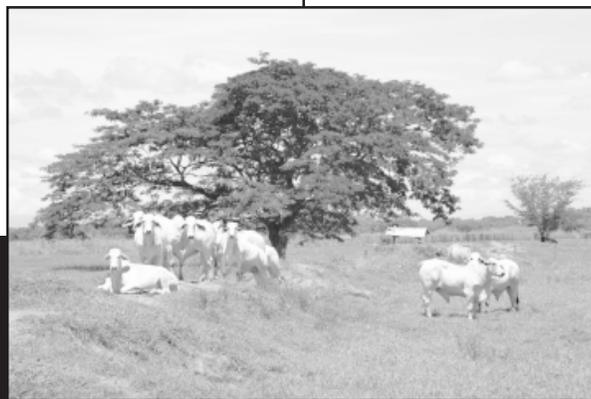
Descentralización. Se inspira en la estrategia gubernamental y estatal de optimizar recursos, delegar responsabilidades y permitir la autogestión local y regional. Favorece procesos de desarrollo regional y entiende su participación en la promoción del desarrollo humano y de la educación superior como un factor de equidad para los actores de las distintas regiones.

Autonomía. Se concibe como la libertad para definir y desarrollar el Plan Estratégico de Regionalización dentro de las disposiciones constitucionales, legales y universitarias en concordancia con su misión y según el criterio que le fije el cumplimiento de su responsabilidad social.

Participación. Se asume como el compromiso de impulsar proyectos que aporten al desarrollo integral de las regiones del departamento de Antioquia a partir de la toma concertada de decisiones entre los diferentes actores que intervienen en los procesos sociales, económicos, políticos y culturales en el marco de la autonomía, la interdisciplinariedad, la intersectorialidad y la descentralización.

Equidad. Se basa en la igualdad de oportunidades en el marco de la dignidad humana, teniendo en cuenta el respeto y reconocimiento de las diferencias y la observancia de la no discriminación en todos los órdenes.

Prevalencia de los principios. Los principios de autonomía, descentralización, participación, responsabilidad social y equidad son normas rectoras para el logro de la misión de Regionalización y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna.



Capítulo II

Fundamentos
normativos
del Plan

El Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia se sustenta en un marco normativo que recoge elementos de la Constitución Política de Colombia, la Ley 30 de 1992 y algunos decretos reglamentarios, las políticas y programas de desarrollo para el país, y el conjunto de normas que rigen las actividades académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia. En su formulación se acogen parcialmente las disposiciones consignadas en la Ley 152 de 1994 en lo correspondiente a los contenidos de carácter general y estratégicos del Plan. Lo concerniente al plan de inversiones se constituye en uno de los objetivos estratégicos en la implementación del Plan.

Los siguientes son los fundamentos normativos centrales de la acción universitaria de Regionalización dentro del presente plan:

1. Constitución política de Colombia

- La libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra como un derecho fundamental de las personas (Art. 27).
- La educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social con la cual se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura (Art. 67).
- El principio de autonomía universitaria para autodeterminarse de acuerdo con sus objetivos y necesidades, sin desconocer la responsabilidad social que conlleva la prestación de un servicio público (Art. 69).
- La promoción y fomento para el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional (Art. 70).

2. Ley 30 de 1992

El Plan se enmarca en los fundamentos de la educación superior prescritos en esta ley² (*Título primero Fundamentos de la educación superior*—Capítulo I,

.....

2 *Título primero Fundamentos de la educación superior*—Capítulo I, Principios—
Artículo 1. “La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional”.

Principios—) y reconoce como propios los objetivos de la educación superior y de sus instituciones³ (Capítulo II —Objetivos—, Artículo 6).

Decretos reglamentarios

El *decreto 2461 de 1997* en sus considerandos propone que “[...] una de las prioridades del Estado en la prestación del servicio público de la educación superior, es impulsar y fortalecer la actividad investigativa en las universidades del Estado, con miras a *propiciar la consolidación progresiva de una comunidad científica*, cada vez más amplia y competitiva a nivel nacional e internacional que, como tal, *contribuya a una educación de calidad y a la solución de los problemas que afectan nuestra sociedad*”.

El *Decreto reglamentario 1478 de 1994*, en el artículo 6.º numeral 3, prescribe que las seccionales desde su creación deberán tener un proyecto educativo en

.

Artículo 2. “La Educación Superior es *un servicio público cultural*, inherente a la finalidad social del Estado”.

Artículo 3. “El Estado, de conformidad con la Constitución política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la *autonomía universitaria*, y vela por *la calidad del servicio educativo* a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior”.

Artículo 4. “La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, *en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país*. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra”.

3 Capítulo II, Objetivos –. Artículo 6. Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

a) “Profundizar en la *formación integral* de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación superior, *capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país*”.

b) “*Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país*”.

c) “Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a *los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución*”.

d) “*Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional*”.

e) “*Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas*”.

f) “Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines”.

g) “Promover la unidad nacional, *la descentralización, la integración regional, y la cooperación interinstitucional* con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permita atender adecuadamente sus necesidades”.

el cual se contemple: “*La coherencia con las necesidades regionales y nacionales, el mercado de trabajo y la oferta educativa*”. El numeral 4 del mismo artículo dispone que el proyecto educativo de las Seccionales deberá definir una “*estructura orgánica que permita el desarrollo académico y administrativo y que incluya procedimientos de autoevaluación permanente y de cooperación interinstitucional*”. Y en el numeral 6, que *el proyecto educativo de las seccionales deberá contener “Un plan de acción que vincule la actividad de la institución con los sectores productivos”*.

3. Normas académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia

Además de ser coherente con la normativa universitaria, el Plan de Regionalización guarda estrecha relación con los contenidos del Plan de Desarrollo de la Universidad y con el Plan de Acción Institucional vigente porque:

- Atiende y retoma los principios de regionalización y descentralización expresados en el Estatuto General de la Universidad.
- Se enmarca en el Sector Estratégico del Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 1995-2006 “*Desarrollo científico, tecnológico, humanístico, cultural y artístico*”, y precisa e imprime mayores alcances al objetivo estratégico de “*Llevar la Universidad a las regiones y aumentar la cobertura educativa y de la extensión universitaria*” esbozado en el mismo plan.
- Recoge el sentido fundamental de “*consolidar la Universidad en las regiones*”, objetivo expresado en el Plan de Acción Institucional de la Universidad para el período 2001-2003.
- Reconoce la normativa universitaria específica para Regionalización (Resolución Superior 1280/98; Acuerdo Académico 0133/98; Acuerdo Superior 156/99) recomendando elementos de redefinición normativa necesarios para viabilizar su ejecución.

4. Políticas y programas de desarrollo

En la articulación de los sistemas de ciencia y tecnología y de educación superior, *la Política de Ciencia y Tecnología* plantea cuatro desafíos importantes que involucran el hacer de la universidad: educar para la ciencia y la tecnología, formar investigadores científicos y tecnológicos, hacer investigación científica y tecnológica, preparar recursos humanos de alto nivel en los diferentes

campos que requiere la competitividad colombiana. Igualmente, los *proyectos y subproyectos desarrollados por el Icfes* según las políticas emanadas del Men, constituyen un escenario propicio para el desarrollo del Plan de Regionalización en varios de los componentes propuestos.⁴

.....

4 Se destacan los siguientes programas y proyectos del Icfes:

Mejoramiento de procesos institucionales y académicos: Programa Nacional de Formación de Profesores, formación en gestión universitaria, Fondo Bienestar Universitario, Cooperación Icfes y sociedad francesa de exportación de recursos educativos SFERE, Educación a Distancia, Cooperación Internacional Ecos Nord, Requisitos mínimos para creación y funcionamiento de programas académicos de pregrado por áreas de conocimiento.

Desarrollo institucional de la Educación Superior con énfasis descentralizado: Diplomacia educativa.

Mejoramiento de procesos institucionales: Cátedra itinerante, Conectividad y fortalecimiento dimensión ambiental de la educación superior.



Capítulo III

Fundamentos
metodológicos

La formulación del Plan Estratégico es una segunda fase en el proceso de planeación de Regionalización. En 1999 el Iner y la Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia abordaron la formulación de las Bases del Plan Estratégico de Inserción de la Universidad de Antioquia en las Regiones, obteniéndose los siguientes resultados:

- Una caracterización de la dinámica histórica, social, económica, política, físico-natural y cultural de cada una de las regiones del departamento en las que la Universidad de Antioquia cuenta con seccional.
- Una síntesis ejecutiva de las problemáticas centrales del desarrollo en cada una de las regiones en las que existe seccional y la propuesta de posibles ejes o núcleos estratégicos de inserción regional para la Universidad.

En el marco de este proceso, la formulación del Plan Estratégico responde a cuatro propósitos fundamentales:

- Unificar criterios en torno al hacer de Regionalización entre todos los miembros de la organización.
- Determinar cómo hacerlo de la mejor manera para responder a las necesidades de los contextos regionales conforme a los medios disponibles.
- Definir cómo articular los esfuerzos de cada uno de los miembros en función de los fines-objetivo pactados colectivamente.
- Romper con las reacciones coyunturales a las situaciones que afronta Regionalización desarrollando capacidades para disminuir las incertidumbres del futuro.

Para atender estos propósitos, el Plan recoge elementos de tres enfoques de planeación: planeación estratégica, planeación incremental y planeación adaptativa-activa. El Plan es *estratégico*, no solo porque en su formulación se utilizaron técnicas de la planeación estratégica, sino porque, primero, el producto (plan) es un derrotero que determina el hacer de Regionalización y señala cómo hacerlo aprovechando elementos favorables del contexto interno y externo; y, segundo, porque permite asumir la planeación como un proceso de pacto y toma de decisiones colectiva, posibilitando la movilización consciente de cada uno de los agentes involucrados en pro de alcanzar unos fines-objetivo comunes expresados y reconocidos públicamente.

El Plan retoma elementos de la planeación incremental pues, más que buscar la solución a los problemas desde la primera oportunidad, se concentra en cambios pequeños y sucesivos que, de forma incremental, acercan la organización

a metas mayores. Además, el proceso de planeación reconoce la importancia del análisis y evaluación continua de las acciones para retroalimentar el proceso de manera permanente, hace énfasis en incrementos graduales para alcanzar las metas estipuladas desde las distintas alternativas presentadas ante una situación dada y, por último, más que buscar soluciones óptimas, se concentra en alcanzar ciertos niveles de satisfacción identificados colectivamente entre los agentes que participan en el proceso.

El Plan recoge, además, elementos de la planeación adaptativa, denominada también planeación innovativa debido a que con éste se busca responder de manera orgánica a los estímulos de los entornos cambiantes y, en forma *activa*, intervenir esos entornos para mejorar también las condiciones presentes y futuras de la organización. Para este enfoque, el producto de la actividad planeadora no es el plan resultante sino el aprendizaje de la participación en el proceso de producirlo y ejecutarlo pues el plan no es hecho para el sistema u organización sino por el sistema, facilitando la interacción coordinada para aproximar la situación futura deseada.

Desde estas perspectivas, la formulación del Plan estratégico no se concibe como un fin en sí mismo sino como un proceso para: 1) la movilización consciente de los actores universitarios involucrados en la estrategia como responsables de la regionalización universitaria, 2) la articulación organizacional y de los actores regionales en torno a unos fines-objetivo pactados colectivamente y 3) la implementación de acciones que respondan a las necesidades regionales aprovechando los elementos fuertes de la organización y capitalizando las oportunidades que brinda el entorno.

En consonancia con lo anterior, el proceso de formulación se desarrolló con la participación de los distintos actores universitarios involucrados en la estrategia actual de Regionalización los cuales actuaron como asesores e interlocutores directos en los distintos momentos del proceso. Se consideró también la opinión de agentes expertos en el tema de educación superior y en procesos de regionalización universitaria y se consultó a los actores sectoriales de las distintas regiones donde están las seccionales de la Universidad.

Momentos metodológicos. En el proceso de formulación del Plan se diseñaron diez momentos metodológicos señalados en el gráfico 1.

Gráfico 1. Ruta de momentos metodológicos





Capítulo IV

Diagnóstico

1. Determinantes del contexto externo

1.1 La educación superior en el orden global

En el marco del orden mundial actual, conocido también como globalización segmentada, han tenido lugar nuevos procesos relacionados con:

- La intervenculación de la producción mundial.
- La redefinición del papel del Estado.
- El cambio en las relaciones sociales y políticas marcadas por las reglas del mercado.
- La desmaterialización de la producción al sustituirse la base material del capitalismo por el conocimiento como el núcleo del proceso productivo y la energía motora para alcanzar el desarrollo.
- La transformación de las ideas de verdad y de gran parte del conocimiento acumulado (cuestionamiento de los principios de la física clásica por la relativista y cuántica, lo mismo que los de la biología al prevalecer la molecular).
- La transformación de los modelos pedagógicos y curriculares al reformularse las certezas sobre las cuales estaba estructurada la educación tradicional.
- El descentramiento del modelo de la acumulación cultural por la multiplicación y rapidez con que se renueva la información y el conocimiento que transformó los contenidos curriculares para hacerlos más flexibles y centrados en la formación y desarrollo de capacidades para aprender a aprender, más que a retener verdades acabadas.

Estos cambios han generado en la educación superior una crisis múltiple: de hegemonía, al no ser ya la poseedora de la cultura universal sino una universidad de conocimientos útiles que multiplicó programas técnicos y tecnológicos, centrada en una formación profesionalizante; de teoría, al romperse el modelo paradigmático de verdad acumulada; de legitimidad, al abandonar su lugar como el centro de la discusión y la formación de criterios para la transformación social; institucional, al perder autonomía debido a su reestructuración en función de la eficacia refrendada por la empresa; de interacción, al presentarse desencuentros entre las viejas lógicas de enseñanza ceñidas a transmitir conocimientos y las necesidades de las nuevas generaciones que requieren de otras lógicas de acceso al conocimiento centradas en la investigación.

Como otros bienes, la educación pasó de ser un derecho a ser un servicio en el mercado que ha negado posibilidades de acceso a los usuarios potenciales por

la incapacidad económica de compra en un mercado imperfecto. La acreditación de la educación comenzó a hacerse en función del mercado de trabajo sacrificando el proceso educativo en aras del producto y convirtiendo a las instituciones de educación superior en entidades productoras de un conocimiento restrictivo de valor económico según las demandas de la producción. Es decir, el recurso humano se califica hoy en función del desarrollo de competencias para la inserción en la empresa y la investigación aplicada y experimental es puesta en función de las demandas de la producción empresarial. Se transita así, hacia una universidad del conocimiento pragmático, lo que significa cambios sustanciales en el personal, en los programas académicos, en la infraestructura institucional y en los fines sociales públicos.

1.2 Tendencias de la educación superior en el país y en el departamento

Atendiendo a la lógica y a los requerimientos de los denominados procesos de globalización, los Estados redujeron la inversión y el gasto público en educación (no solo en los países en vías de desarrollo) y asumieron un papel evaluador para garantizar la calidad de los productos en términos de competitividad según criterios del mercado. Los impactos y contradicciones se han reflejado en el incremento en los costos educativos, en la disminución de las oportunidades de acceso para amplios sectores sociales y en la menor calidad del servicio que se ofrece.

Los cambios globales y sus repercusiones sobre la educación permiten destacar algunas de las tendencias de la educación superior en Colombia:

- Demanda dinámica de educación superior por el aumento de egresados de la educación media, principalmente de estratos con baja capacidad de pago (López, 1996: 1 y 2).
- Expansión de la oferta privada para atender las nuevas demandas sin la regulación y los mecanismos de acreditación adecuados.
- Masificación de la matrícula universitaria (se multiplicó por 80 entre 1950 y el final del siglo, Aldana, 2001: 5) aunque con grandes niveles de discriminación social en el acceso y altas tasas de deserción.
- Extensión y diversificación de la educación superior por dos vías: 1) maestrías y doctorados bajo la conducción de la universidad desarrollista y explosión incontrolada de especializaciones y 2) crecimiento de los programas de pregrado dirigido por instituciones de masas.
- Incremento en el número de docentes con una situación magisterial de bajos salarios, trabajo de tiempo parcial y mínima dedicación a la investigación (Axel, 1998: 8).

- Ampliación de la brecha entre la inversión pública y el incremento en la demanda.
- El conocimiento no ha logrado los aportes que requiere la resolución de los problemas nacionales asociados con la pobreza, inequidad, miseria, ignorancia y hambre, entre otros.
- Descontextualización frente a los nuevos mercados de trabajo caracterizados por la alta exigencia de habilidades para el diseño, la investigación y la innovación en áreas como la microelectrónica, la biotecnología y los nuevos materiales.
- Segmentación del mercado de trabajo para los egresados juzgándolos por el prestigio de la institución que los formó, más que por los méritos propios.

Buena parte de las tendencias anteriores tienen vigencia e impactos en el departamento de Antioquia:

- El aumento en las tasas de cobertura, aún por debajo de los estándares internacionales, obedece en buena parte a la disminución demográfica en el rango de edad 18-24 años.
- La oferta educativa en Antioquia se concentra en el Valle de Aburrá con excepción de un pequeño núcleo universitario en Rionegro y otros ensayos de educación a distancia.
- La alta concentración del alumnado en pocas instituciones (Universidad de Antioquia y Universidad Nacional).
- El sistema excluye a los estudiantes de menores ingresos porque la matrícula privada aumenta más rápidamente que la oficial mientras que el incremento de la demanda es de los estratos 1, 2 y 3.
- Mayor peso de instituciones oficiales con respecto al resto del país.
- La segmentación social institucional manifiesta en: 1) carreras cortas dirigidas a las clases populares y las largas a las más acomodadas, 2) las instituciones oficiales cubren un estudiantado más popular y las privadas se especializan en las clases altas.
- Las señales del mercado laboral son poco importantes para las preferencias de la demanda por un determinado programa.

Estas tendencias hacen parte del escenario donde los nuevos aprendizajes y la construcción de conocimientos deben ser la base fundamental para entender y enrutarse un desarrollo integral con criterios de equidad. En parte revelan el atraso de las instituciones de educación para responder a los nuevos requerimientos del desarrollo. Es fundamental la transformación de las estructuras académicas para articular propuestas proactivas derivadas de un análisis crítico

y estratégico de la situación global y particular que den cuenta de las nuevas necesidades sociales desde un enfoque que integre las distintas dimensiones del desarrollo y bajo principios más equitativos.

1.3 Problemáticas regionales

Las regiones están planteando a la Universidad el cumplimiento de su rol en la transformación de sus realidades y dinámicas de desarrollo. Ello exige a la Universidad retroalimentarse desde las regiones, innovar en sus concepciones y métodos, renovar el sentido de generación del conocimiento, la socialización y la aplicación de éste en la formulación conjunta de planes y programas orientados a la articulación con las dinámicas regionales. Se trata de educar de manera pertinente, cambiar la forma de generar el servicio de educación superior, formar el talento humano que requieren las regiones y enfrentarse, desde lo regional, al mundo globalizado.

Los pobladores regionales diagnosticaron la problemática educativa superior en dos direcciones: i) la propiamente sectorial, es decir, lo que tiene que ver con la función académica (docencia, extensión e investigación), y ii) la función social o injerencia de las instituciones universitarias para encarar los problemas estratégicos regionales atravesados por asuntos económicos, políticos, sociales y ambientales.

Los temas sectoriales o de función académica los resumieron así:

- Desarticulación entre los distintos niveles educativos.
- Escasa participación y poca incidencia de la educación superior en el mejoramiento de todos los niveles del sistema educativo.
- Insuficientes oportunidades de acceso al nivel superior y poca cobertura postsecundaria en las regiones.
- Oferta curricular y académica tradicional y restringida.

Sobre la función social de la Universidad consignaron lo siguiente:

- Conocimiento e investigación poco comprometidos con las necesidades del desarrollo regional.
- Escasas relaciones entre la universidad y el mundo del trabajo.
- Escasa capacidad crítica y propositiva en los pobladores que contribuya a la solución de los problemas sociales (medio ambiente, paz, democracia y derechos humanos).
- Insuficiencia en el trabajo mancomunado entre actores e instituciones regionales.

Además del diagnóstico educativo hay otras problemáticas regionales centrales determinadas en las bases que antecedieron al presente Plan:

- Debilidad en los sistemas productivos y procesos de comercialización manifiesta en los bajos niveles de productividad y competitividad regional.
- Degradación y agotamiento de la base de recursos naturales.
- Limitada capacidad de los agentes gubernamentales y sociales para la gestión del desarrollo regional y local.
- Base social en condiciones de vulnerabilidad y con escasa capacidad para hacer frente a retos que imponen nuevas dinámicas del desarrollo.
- Escaso reconocimiento de la diversidad y de los procesos de transformación cultural.
- Precariedad en la instalación y desarrollo de procesos de información y comunicacionales.
- Fragilidad de los circuitos y redes de interacción institucional y social en los órdenes local, subregional y regional.

2. Determinantes del contexto interno

2.1 La estrategia de Regionalización

Además de un principio⁵ que rige la acción de la Universidad —una universidad que en esencia es regional— y de una política para la equidad, la responsabilidad social y la solidaridad, la regionalización es definida como un programa universitario que tiene como objetivo general “promover y proyectar la visión, la misión, los objetivos y los principios de la universidad en las regiones, cumpliendo las funciones de docencia, investigación y extensión”.⁶ Su finalidad es disponer las condiciones para una efectiva presencia institucional en las regiones y “[...] hace parte de la estrategia de ampliación de cobertura, con calidad y excelencia académica de la Universidad”.⁷ Asumida como la manera de hacer,⁸ Regionalización es una estrategia en la que se resaltan los siguientes asuntos centrales:

5 Estatuto General de la Universidad de Antioquia. Acuerdo Superior 1 de 1994, título I, capítulo III, artículo 24.

6 Acuerdo Académico 0133 del 14 de Julio de 1998.

7 *Ibid.* Considerandos.

8 La cadena de una organización puede plantearse desde los siguientes pasos: Una organización hace algo, de una manera, para ofrecérselo a alguien, de una determinada forma.

-
- En sí misma y como organismo, no se constituye en una unidad generadora del servicio educativo o académico, sino más bien en una unidad que dirige estratégicamente y coordina el ofrecimiento y la distribución de este servicio a las regiones.
 - Dicho servicio educativo, que se ofrece por medio de las funciones de docencia, extensión e investigación, es generado por diversas unidades que conforman la estructura universitaria pero no en la organización misma de Regionalización.
 - Las unidades directivas y académicas que conforman la estructura universitaria se caracterizan por su gran número y diversidad de áreas y no operan como un sistema articulado de rápida respuesta en su acción.

Lo anterior permite afirmar que la actual estrategia rebasa la capacidad real de dirigir y coordinar la acción de Regionalización por las múltiples funciones que implica y por la gran cantidad de agentes involucrados como se verá más adelante en el aparte de estructura orgánica. Esto implica un tropiezo en la articulación del potencial universitario para ofrecerlo a las regiones y le resta a Regionalización capacidad de respuesta oportuna a los retos y demandas por el servicio que imponen en la actualidad las dinámicas del desarrollo regional. Es decir, le resta capacidad para proyectar una Universidad pertinente y de calidad a la región, al igual que un adecuado posicionamiento (véase anexo 1).

2.2 Estructura organizacional

Según el Acuerdo Superior 156 del 18 de febrero de 1999, la estructura orgánica de Regionalización asumió la forma de i) una dirección administrativa central con dependencia directa de la Rectoría y ii) un comité de regionalización. Con esta estructura se buscó la interacción entre las dependencias académicas, la administración central y las seccionales de la Universidad. La Dirección de Regionalización, cuya planta de cargos tiene asignados a un(a) director(a), un(a) asistente, un(a) coordinador(a) administrativo y una secretaria, se constituyó en “[...] la instancia administrativa por medio de la cual la universidad propone políticas, orienta, coordina, motiva, promociona y apoya la regionalización”.⁹ Las funciones de la Dirección de Regionalización, además de las contempladas en el Estatuto General para las direcciones, están detalladas en el anexo 2. Además de asumir actividades directivas y de coordinación, la

.....

9 Acuerdo Superior 156 del 18 de febrero de 1999. Artículo 2.

Dirección se ocupa del apoyo logístico, financiero, de gestión y de asesoría no sólo en el nivel directivo de la estructura universitaria, sino también, en el nivel operativo del desarrollo de las funciones de docencia, extensión y recientemente de investigación como se explicita en el anexo 3.

El otro componente de la estructura organizacional, el Comité de Regionalización, está conformado por: el Director de Regionalización (preside el Comité); los vicerrectores de Investigación, Docencia y Extensión o sus delegados; los directores de Bienestar Universitario y Posgrados o sus delegados; un decano o director designado por el Consejo Académico, un representante profesoral participe de programas de Regionalización; y el Asistente de la Dirección de Regionalización. Las funciones de este Comité están detalladas en el anexo 4.

Los consejos de Facultad, Escuelas, Institutos y Corporaciones, agentes con representación en este Comité (un Decano o Director designado por el Consejo Académico) tienen las funciones de fomentar, dirigir, coordinar y evaluar la propuesta de regionalización de la dependencia; concertar con la Dirección de Regionalización las ofertas de docencia, investigación y extensión para desarrollar en las regiones, y proponer al Consejo Académico la creación de nuevos programas de pregrado o de posgrado para las regiones”.¹⁰

Desde el marco normativo descrito, la regionalización de la Universidad, más que ser en sí misma una organización, es un programa o estrategia a la cual se le crea una estructura organizacional con funciones directivas, administrativas, de asesoría y de coordinación. Se configura para articular y coordinar las demás instancias universitarias que conforman una estructura universitaria altamente compleja tanto por su composición como por sus funciones.¹¹ Esta condición, por sí sola, le implica dificultades de operación a la organización establecida debido a que, de un lado, la Dirección es una estructura muy pequeña pues solo cuenta con cuatro responsables según la norma (véase anexo 5) y, de otro, los miembros del Comité de Regionalización tienen otras múltiples ocupaciones además de manifestar un escaso entrenamiento en lo referente a funciones de carácter administrativo.

Un asunto destacable en esta estructura organizacional es que las seccionales no aparecen en el marco normativo como agentes constitutivos de la misma, limitando las posibilidades para su participación en las decisiones estratégicas y de política.

.

10 Acuerdo Superior 156 del 18 de febrero de 1999. Artículo 9.

11 Refiere a las funciones universitarias básicas de docencia, extensión e investigación.

2.2.1 Las seccionales de la Universidad y Regionalización

Si bien el cuerpo orgánico de Regionalización no contempla las sedes regionales en la parte formal de la estructura, sí concibe la interacción con ellas como propósito central de la conformación de la organización tal como se afirma en el último considerando del Acuerdo Superior 156 de 1999. Las cinco seccionales de la Universidad de Antioquia, creadas en el período comprendido entre diciembre de 1995 y junio de 1999 (véase anexo 6), se constituyen en un centro nodal de relacionamiento dentro de la estrategia actual de Regionalización y en eje fundamental para potenciar la misma.

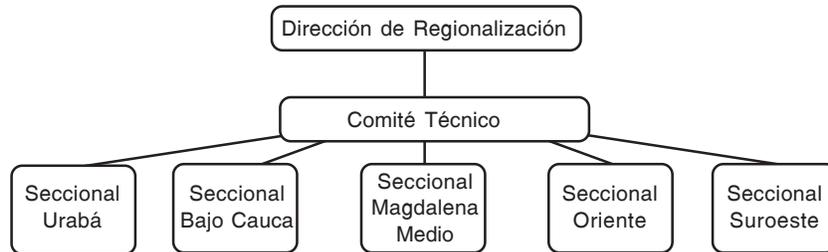
Las seccionales son el punto final de la estrategia en las regiones, cinco espacios donde la estructura formal concreta las tres funciones de docencia, extensión e investigación conservando, hasta ahora, ese orden de importancia. Son el sentido de los procesos y procedimientos de la estructura orgánica de Regionalización buscando que estén cada vez más en función de las distintas realidades regionales, dejándose interrogar por ellas, retroalimentando al resto de la estructura y asumiendo los requerimientos y correctivos que hagan la estrategia más acorde con sus funciones en las regiones.

Aun cuando las seccionales se constituyen en el nexo entre la realidad regional y la realidad institucional universitaria a través de la Dirección y el Comité de Regionalización, no logran trascender la operacionalización de políticas a juzgar por los cargos, las funciones y los procedimientos que se les asignan en pos del cumplimiento de las funciones de docencia y de extensión (anexo 3).

2.2.2 Las seccionales y las dependencias universitarias

Las redes de relaciones de las seccionales hacia el interior de la Universidad las establecen primordialmente los directores de las seccionales con el Equipo de Regionalización (Dirección de Regionalización, proyectos y asuntos administrativos) para tramitar temas relativos al desempeño de funciones y actividades. Esos nexos se estrechan un poco más en el Comité Técnico de Regionalización compuesto por la directora, la asistente y los directores de las cinco seccionales. Este es el espacio en el que se pone en común la marcha de los distintos proyectos, se evalúa, se planea y se fijan pautas futuras de comportamiento según experiencias y aprendizajes previos. Por tratarse de encuentros mensuales, se desarrolla una agenda apretada para la discusión de múltiples asuntos relacionados con los devenires de las seccionales, sus relaciones con la oficina central, las dependencias y demás instancias requeridas de la sede universitaria. Con respecto al Comité de Regionalización —la otra instancia de la estrategia— los directores de las seccionales tienen vínculos escasos con sus integrantes,

los vicerrectores o sus asistentes, puesto que estas relaciones se dan directamente con la Dirección de Regionalización.



Las relaciones externas de los directores seccionales abarcan una múltiple gama de actores e instituciones con quienes ponen en marcha acciones tendientes a facilitar las funciones de docencia, extensión e investigación. De ahí se derivan las propuestas que llevan al Comité Técnico, donde se evalúan posibilidades para el establecimiento de alianzas y convenios, previo estudio de la viabilidad de las propuestas. Los directores son, en suma, el vínculo inmediato con las regiones y deben convertirse, cada vez más, en líderes que orienten la ruta por donde debe transitar la universidad en las distintas regiones.

2.3 Recursos disponibles

2.3.1 Infraestructura y equipamiento

La universidad ha sido recursiva en la obtención de la infraestructura requerida en las regiones para ofrecer los programas de docencia, extensión y las tareas investigativas de apoyo a la docencia. Con excepción de las seccionales del Oriente y el Bajo Cauca, las demás tienen asiento en terrenos debidamente legalizados con escritura pública a favor de la Universidad de Antioquia, y la infraestructura adicional la ha conseguido mediante convenios y alianzas con instituciones locales y regionales, de acuerdo con el desarrollo y evolución de la estrategia de regionalización. Para las regiones, la universidad significa un lugar de encuentro en sus espacios físicos en donde se prolongan los distintos procesos productivos, científicos, culturales y sociales de la academia, es decir, auditorios, aulas especiales, laboratorios, canchas deportivas, centros de experimentación y producción, museos así como las cafeterías que hasta el momento son servicios todavía incipientes en las regiones (caspetes) bajo la modalidad de contratos externos.

Las sedes están dotadas de ayudas audiovisuales (in focus, proyectores de acetatos y diapositivas); salas de cómputo (nueve computadores en promedio por región), cableado organizado por red con conexión al servicio multinet para acceder a la

red de bibliotecas de la Universidad, así como servicio de Internet a través de Edatel. En casi todas las sedes existen bibliotecas y aun cuando los ejemplares para las necesidades de docencia e investigación son insuficientes, se han establecido servicios interbibliotecarios con la sede central y otras universidades regionales, además de bases de datos en sistema ISIS.

Los recursos tecnológicos de Internet, multinet e Isis, aunque no son de punta, tampoco son explotados eficazmente a excepción del programa de Ingeniería de Sistemas por red desarrollado en Andes. Los avances son utilizados como meras herramientas de consulta más que como medios y factores de desarrollo que permitan la intercomunicación virtual entre saberes, espacios y científicos que, además de la adquisición y masificación del conocimiento, incentive la producción y recreación del conocimiento en procesos de aprendizaje permanente.

Tampoco se han explotado los desarrollos pedagógicos que ofrecen nuevas modalidades de enseñanza virtual (excepto la señalada) en los procesos de socialización de la educación superior o como garantía de calidad de los programas semipresenciales que se ofrecen en tres de las cinco seccionales, los cuales son atendidos por docentes que en un 90% están por fuera de las regiones donde se llevan a cabo. El uso de estos nuevos recursos pedagógicos permitirá la comunicación permanente entre los agentes partícipes del proceso educativo y dará la oportunidad de configurar programas virtuales y a distancia que amplíen la cobertura educativa y generen dinámica de intercambio académico entre las distintas universidades del país y de las regiones.

2.3.2 Personal de Regionalización

Como se muestra en el anexo 8, de 36 contrataciones de distinto tenor, solo 4 son vinculados a la Universidad (3 en el Oriente —directora, administradora y coordinador académico— y el director de la Seccional de Urabá); 8 tienen nombramientos provisionales, 3 son supernumerarios, 2 docentes ocasionales, 6 contratados por prestación de servicios y 13 estudiantes en calidad de monitores. Los docentes de los programas regionales son de cátedra pues aún es pronto para hacer contrataciones de tiempo completo dadas las modalidades y cohortes en marcha. En un primer momento dichos docentes fueron en su mayoría de Medellín pero paulatinamente la proporción ha variado como lo demuestran las contrataciones para el programa de Ingeniería Agropecuaria en Urabá donde actualmente un 90% son profesionales de la región. Las dependencias académicas seleccionan el personal docente en las regiones o en Medellín y la Dirección de Regionalización asume la responsabilidad de contratarlos. Para la ejecución de los programas en las regiones cada dependencia nombra en Medellín un coordinador de enlace que es un docente vinculado a la dependencia que ofrece dicho programa.

Una planta docente de cátedra puede ser un factor positivo para la reducción de los costos de funcionamiento (sin consideración del incremento que resultan de los viáticos y el desplazamiento a las regiones) sin sacrificar la calidad, dado que son contrataciones avaladas por las unidades académicas fiscalizadoras del desarrollo de sus programas al servicio de las regiones. Sin embargo, estas contrataciones tienen repercusiones negativas porque: i) dificultan la integración entre las funciones de docencia, extensión e investigación ya que son dirigidas exclusivamente a tareas de docencia con lo que se sacrifica el sentido final de posicionamiento de la universidad y sus seccionales en las dinámicas y los procesos sociales, ii) dificultan la consolidación de sentido de pertenencia institucional de docentes y estudiantes, iii) dificultan la renovación pedagógica por tratarse de cátedras magistrales sin el complemento de la interacción académica dado que el tipo de vínculo no favorece la construcción de pares académicos intra y extrauniversitarios, iv) dificultan el desarrollo de procesos de capacitación docente para el mejoramiento de la estrategia y v) dificultan el desarrollo de actividades extraclase complementarias a la labor docente a quien se le dificulta estrechar vínculos informales con los estudiantes y con el medio donde se desempeña.

2.3.3. Fuentes financieras

La estrategia de Regionalización opera a través de nueve unidades ejecutoras que administran:

- Recursos del presupuesto general de la Universidad provenientes de fondos de la nación y que hacen parte de fondos comunes de Regionalización usados para el pago de nómina de la Dirección de Regionalización (oficina central), materiales, suministros y servicios públicos de la sede central.
- Recursos propios que ingresan por cursos, actividades de extensión, investigaciones, asesorías, consultorías, utilizados para programas especiales, contrataciones requeridas, difusión y comunicación, adquisición de materiales y equipos, entre otros.
- Recursos provenientes de los rendimientos financieros de los bonos del Estado (40%) utilizados en un fondo patrimonial para apoyar proyectos de extensión e investigación.

2.4 Logros de Regionalización

2.4.1 En docencia

Desde que comenzó a desarrollarse la estrategia de regionalización se ha incrementado la oferta de programas de docencia, que inició con seis de pregrado y hoy ofrece veinte, entre los de pregrado y posgrado, con el apoyo de nueve

unidades académicas (véase anexo 7). En concordancia, muestra un crecimiento en el número de estudiantes matriculados y de egresados. Entre los años 2000 y 2002 se incrementó la matrícula: de 616 estudiantes en 12 programas se pasó a 912 estudiantes matriculados en 32 programas de pregrado en el segundo semestre del 2002 (véase cuadro 1). El número de egresados es significativo: 38,7% del total de los estudiantes matriculados entre 1997 y 2002 correspondientes a 353 egresados de todas las seccionales, 70,2% de pregrado y 29,8% de posgrado. La Seccional de Urabá aporta el mayor número de egresados (204) y le sigue el Bajo Cauca con 81 egresados correspondientes al 57,8% y 23% respectivamente como puede apreciarse en el cuadro 2.

2.4.2 En extensión

Los programas de extensión en las regiones han ampliado notoriamente su cobertura, mientras en 1995 se contó con 5.571 beneficiarios de estos programas, para el año 2001 el total de beneficiarios se incrementó a 36.313 y para el año 2002 se beneficiaron 41.632 personas. Por intermedio de las seccionales se ofrece educación no formal, actividades artísticas, culturales, deportivas y de servicio a la comunidad con proyectos de comunicación, cursos introductorios para aspirantes (Vicerrectoría de Docencia); inducción a la vida universitaria (Bienestar Universitario); el Proyecto Cultural; los proyectos dirigidos a la infancia (Facultad de Medicina y Escuela de Nutrición y Dietética); semilleros de investigación para estudiantes y docentes (Escuela de Bacteriología); Semilleros de ciencias básicas y las olimpiadas de matemáticas para mejorar la calidad de la educación básica (Facultad de Ciencias Exactas y Naturales); el Consultorio Jurídico (Facultad de Derecho); Camino a la Universidad, brigadas quirúrgicas, además de cursos diferentes según las necesidades e iniciativas regionales y la oferta de las dependencias universitarias (cursos de Inglés, Diseño de Proyectos, Gestión Empresarial y Legislación Comunal, Computadores, entre otros).

Para que los programas de extensión generaran procesos en las regiones, vincularan a los pobladores con la Universidad de forma duradera y respetaran los valores regionales, teniendo en cuenta sus propias necesidades e iniciativas, se constituyó en 1999 el Comité Cultural integrado por la Dirección de Extensión Cultural, el Museo Universitario, la Dirección de Regionalización, la Facultad de Artes, el coordinador cultural de Regionalización y, recientemente, un representante de los directores de las seccionales. Este Comité permite el diseño estratégico de los programas de extensión para cada una de las regiones con la concurrencia de otras dependencias universitarias. El gráfico 2 muestra la variabilidad en la cobertura de las actividades de extensión y el cuadro 3 un consolidado de las actividades entre los años 1995-2001.

■ Cuadro 1. Programas de docencia y estudiantes matriculados Regionalización 1995-2002

Año	Programas de pregrado						Programas de posgrado		
	Oferta de programas		Inscritos	Admitidos nuevos	Estudiantes estudiantes	Total programas	No. de nuevos	Matriculados	Total matriculados
	Inicial	Final							
1995						202			44
1996						568			60
1997-1	2	2	30	24	24	513	1	18	62
1997-2	6	5	198	111	102				
1998-1	13	6	494	141	119	635			151
1998-2	13	5	225	29	60		5	119	
1999-1	28	9	801	143	30	460			100
1999-2	10	10	416 ¹	162	248 ²		1	12	
2000-1	15	7	498	217 ³	107	616			85
2000-2	16	4	559	210 ⁴	158				
2001-1	13	4	338	115	106	558	4	0	53
2001-2	27	13	966	178	150		4	0	53
2002-1	17	10	478	269	183	691	0	0	0
2002-2	15	11	2159	409	275	912	0	0	0

1 Del total de inscritos 295 son de la región y 121 de Medellín.

2 Incluye admitidos de la región y admitidos de Medellín.

3 Incluye admitidos de la región y admitidos de Medellín.

4 Incluye admitidos de la región y de Medellín por oferta de cupos disponibles en las regiones con puntajes mayores o iguales a 53.

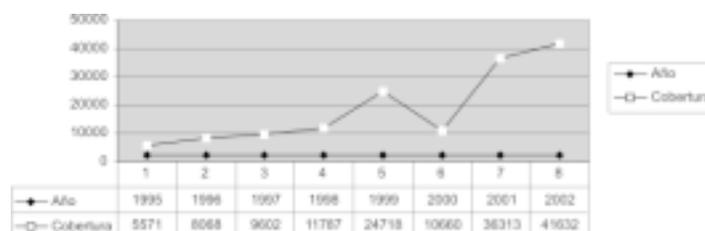
Fuente: Dirección de Regionalización. Informes de Gestión 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.

■ Cuadro 2. Número de egresados por región según nivel formativo 1999-2002

Nivel	Urabá	Magdalena Medio	Bajo Cauca	Oriente	Suroeste	Total
Pregrado	148	8	53	32	7	248
Posgrado	56		28	21		105
Total Región	204	8	81	53	7	353

Fuente: Informe de Gestión. Dirección de Regionalización 2001-2002.

■ Gráfico 2. Cobertura programas de extensión en las regiones años 1995-2002



■ Cuadro 3. Programas de extensión y beneficiarios Regionalización 1995-2002

Año	Educación no formal		Actividades artísticas, Culturales y Deportivas		Servicio a la comunidad		total beneficiados año
	N.º Activ.	N.º Benef.	N.º activ.	N.º Benef	N.º activ.	N.º Benef.	
1995	24	1.471*	5	4.060*	14	40*	5.571*
1996	34	3.784	*	*	10	4.284	8.068
1997	48	2.132	18	2.923*	13	4.547	9.602
1998	28	1.541	17	7042	4	3.204	11.787
1999	57	5.143	30	1.8415	3	1.160	24.718
2000	-	732	-	9.716*	-	212	10.660
2001		1.538		3.4420*		5.811	36.313
2002							41.632

* Sin datos en algunas regiones o datos discriminados.

Fuente: Informes de Gestión 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

2.4.3 En investigación

Se ha incrementado el interés de docentes y estudiantes de las regiones para fomentar y realizar investigación pertinente a sus problemáticas y necesidades.

Este interés puede capitalizarse con los aprendizajes y experiencias piloto derivadas de los semilleros de investigación realizados entre la Dirección de Regionalización y la Escuela de Bacteriología en las regiones de Urabá (participación de veintidós estudiantes de pregrado, dos de bachillerato, algunos docentes y miembros de instituciones de la región) y Oriente (cuatro profesores de la Secretaría de Educación, dos estudiantes de salud ocupacional y seis estudiantes de Psicología). Otras experiencias investigativas iniciaron la vinculación de estudiantes de los programas de Ingeniería Agropecuaria y de Ecología de Zonas Costeras en Urabá, al igual que estudiantes en dos proyectos a cargo de la Estación Piscícola de San José del Nus.



Capítulo V

Síntesis diagnóstica
y estrategias
alternativas

Los diagnósticos de los contextos externo e interno son el marco de referencia para la formulación del Plan Estratégico. De ellos se deriva la matriz Dofa considerada una herramienta importante para poner en blanco y negro esas características fundamentales de los contextos que se deben incluir en la elaboración del Plan. Sin embargo, esta matriz es insuficiente sin vislumbrar algunas variables del contexto, denominadas aquí variables de prospectiva. Estas ayudan a alertar posibles cambios en el norte de Regionalización propuesto por el Plan y a trazar programas y proyectos de acción que puedan reformularse según los cambios que presenten estas variables en el tiempo o conforme a la aparición de eventos importantes no considerados en el proceso de formulación. Basados en la matriz Dofa, en los retos que le generan las tendencias del desarrollo a la educación superior y en las variables de prospectiva, se proponen posibles escenarios de futuro para la Regionalización de la Universidad de Antioquia.

1. Análisis Dofa

Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Véase anexo 9) que encara Regionalización, permiten sopesar distintas posibilidades de actuación, conocer los elementos potenciales y potenciables, los problemas del ámbito de intervención universitaria o aquellos que se quedan por fuera y que se deben tener en cuenta para que no afecten el desarrollo de las actividades del Plan. Los elementos más relevantes sobre el Dofa son los siguientes:

Sobre las fortalezas

- El reconocimiento de la esencia regional de la Universidad que implica repensar su papel como actor en relación con la región y su desarrollo.
- El potencial oculto de Regionalización en la manera de hacer actual, desaprovechado e indispensable para el cumplimiento de la misión institucional de “ser universidad en las regiones...”.

Sobre las debilidades

- El encerramiento parcial de Regionalización en relación con las Seccionales y las regiones.
- La capacidad del cuerpo orgánico rebasada por la sobrecarga de funciones en la estrategia actual.
- La limitada capacidad de la organización para aprovechar el valor potencial de la Universidad, de las seccionales y de las regiones con el

fin de capitalizarlos al servicio de la estrategia de regionalización y de la relación Universidad-desarrollo regional.

Sobre las oportunidades

- El entorno universitario, asumido como contexto externo de Regionalización, representa un potencial aprovechable por la organización en pos de su enraizamiento regional.
- Los entornos regionales constituyen un ambiente propicio para el posicionamiento universitario siempre y cuando se capitalicen sus dinámicas, procesos y recursos en favor de la estrategia de regionalización.

Sobre las amenazas

- Se ubican en el plano de las políticas de ajuste y restricciones financieras a la educación; en el marco del conflicto político-militar y su tratamiento; y en el plano de la gestión pública y gubernamental del desarrollo y la educación superior.
- Retomando las Bases del Plan Estratégico de Regionalización (primera fase del presente Plan), buena parte de las amenazas se constituyen en campos de acción para la universidad al asumirse como un actor del desarrollo regional.

2. Retos para la educación superior en las actuales dinámicas de desarrollo

El Dofa permite calibrar qué tan preparada está la regionalización de la universidad para afrontar los retos que tiene por delante la educación superior y para perfilar las características que debe tener el bien educativo superior en el marco de una propuesta de Regionalización de la Universidad de Antioquia. Los retos son los siguientes:

2.1 Educación superior como servicio público con función social

Toda institución educativa tiene en esencia una función pública. Por tal razón, la universidad debe guardarse y recuperarse como cuna de lo público, espacio social de aprendizaje colectivo y para el colectivo, espacio democratizador del conocimiento desde sus funciones de investigación, docencia y extensión, y foro de participación donde prevalezcan los intereses colectivos sobre los particulares. Vista como factor de desarrollo, la Universidad debe aumentar la cantidad y calidad de las oportunidades para el ser humano, formándolo para

el trabajo, el desarrollo económico y preparándolo para la ciencia y la tecnología, pero también debe garantizar la socialización y transmisión de la cultura, el desarrollo de la personalidad, la identidad y la construcción del sentido de nación, equidad y superación de la pobreza. Igualmente debe concurrir como actor principal en la concepción y diseño de unas nuevas reglas de juego dentro de las cuales sea viable y posible la educación superior para que ella realmente pueda ser en sí misma un bien público y generar bienes públicos con función social.

2.2. Educación superior incluyente y como factor social de inclusión

En términos de Amartya Sen,¹² la equidad es entendida como la oportunidad real de que una persona obtenga los funcionamientos que valora. La inequidad en la distribución de la riqueza y en el desarrollo global de la sociedad actual es asumida como problema de negación de oportunidades y de exclusiones múltiples para acceder a las capacidades que el ser humano valora.

En una sociedad basada en el conocimiento, éste se constituye en una oportunidad fundamental para el desarrollo de las personas. La distribución de la riqueza y la equidad en el desarrollo implica, por tanto, redistribución del conocimiento. Ofrecer igualdad de oportunidades de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos; fomentar la igualdad, la solidaridad y la cooperación; dar una opción o alternativa de educación superior que valore a cada individuo, lo reconozca como ciudadano y le proporcione oportunidades, es superar la postura que sostiene que la oferta educativa sólo está reservada para talentos superiores y es romper con el estereotipo que subvalora las capacidades intelectuales de algunos sectores poblacionales de los estratos sociales más bajos.

2.3. Ampliación de cobertura con calidad y pertinencia

Quien requiere de la universidad ya no sólo es el estudiante de pregrado recién egresado del bachillerato sino también el trabajador y otros agentes sociales que han ingresado al sistema y que están modificando, en gran medida, la composición demográfica de las universidades. Una propuesta universitaria que persiga mayor cobertura debe considerar la articulación de esta diversidad de agentes sociales y concebir la enseñanza posecundaria como educación permanente, abierta a los adultos y accesible a lo largo de toda la vida.

12 Sen, Amartya. "La perspectiva de la Libertad". *Desarrollo y Libertad*. Planeta. Barcelona, España. 1ª. ed. Mayo de 2000. pp. 30-31.

Para mayor cobertura de la educación superior en los tiempos actuales son fundamentales: i) la apropiación de los desarrollos comunicacionales y tecnológicos en información, ii) el diseño de nuevas estrategias pedagógicas para la enseñanza-aprendizaje, iii) la experimentación de nuevas modalidades de estudio, iv) la cooperación entre todos los sectores sociales y v) la articulación de las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión como un todo en el hacer educativo.

La masificación de programas de pregrado no ha satisfecho las demandas, las necesidades y especificidades que requieren las regiones en cobertura y calidad. Si bien ha crecido el número de programas, en muchos casos no se han tenido en cuenta las necesidades reales de la comunidad educativa, no ha antecedido un proceso de planeación adecuado y los recursos invertidos han sido insuficientes para ofertar programas de calidad. En gran proporción son ofertas sustentadas en claro interés por el lucro económico, a juzgar por la débil inversión en ciencia y tecnología y la escasa actividad investigativa¹³ que pueda mostrar en el país la existencia estable y la producción significativa de conocimiento.

Cuando se habla de calidad como reto de la educación superior, se habla de calidad de la enseñanza, de la investigación y de la extensión de una manera autorreferida pero también en relación con la comunidad académica e investigativa universal. La realidad es cada vez más exigente en conocimientos y habilidades y el servicio educativo debe considerar las competencias que se requieren en contextos y realidades específicas, es decir, ser pertinente. La pertinencia significa adecuar el papel de la Universidad a lo que la sociedad espera de ella en cuanto al cumplimiento de sus objetivos sectoriales pero también en cuanto parte del tejido social. Lo anterior la enfrenta con objetivos de carácter económico, político y social, pues la inserción con pertinencia significa un proceso dinámico de interrelaciones entre la Universidad y otros espacios y actores sociales, de modo que encuentre en ese diálogo el sentido y alcance de sus transformaciones institucionales y sus reformas sectoriales no sólo autorreferidas.

2.4 Educación superior crítica de su propio modelo

La realidad actual presenta una dinámica compleja de continuo cambio y acelerada transformación en términos políticos, sociales, culturales y económicos que no se ve representada en nuevos modelos de organización y gestión de las

13 De las 281 instituciones de educación superior en el país, solo 41 tienen grupos de investigación reconocidos por Colciencias (Giraldo, 2001: 264).

instituciones de educación superior. La educación superior y la universidad tienen como reto acompañar e ilustrar los procesos de transformación así como generar, transmitir y socializar un conocimiento que haga posible los cambios de acuerdo con la realidad social que los sujetos valoren para sí. Por eso y para esto, la universidad también tiene que transformarse a sí misma y, mediante una revisión crítica de su propio modelo, adoptar los cambios necesarios para las exigencias de las nuevas realidades.

La revisión del modelo universitario requiere una postura dialógica que permita considerar y analizar otros modelos experimentados, diversos tipos de universidad, diferentes modalidades educativas, variedad de propuestas para aprender, enseñar y socializar, y nuevos enfoques pedagógicos centrados en el estudiante que han involucrado el aprendizaje activo e interactivo con clases programadas o autoprogramadas por computación o enfoques como el aprendizaje-solución de problemas. En su revisión crítica del modelo, la Universidad podrá juzgar y discernir qué significa transformarse para los nuevos tiempos y seguramente sacará de la diversidad de propuestas e iniciativas el germen de lo que realmente significa una universidad pertinente para los nuevos tiempos de la globalización lo que muy posiblemente le signifique convertirse en una universidad flexible.

2.5 Educación superior flexible

Centrarse en la tradición, inmoviliza, y en la innovación, puede hacerle perder el marco de referencia, pero insertarse en los cambios le posibilita a la universidad pensar de manera proactiva para intentar comprenderlos, interpretarlos e ilustrarlos mientras hace lo mismo al interior de ella. Estos cambios la impulsarán a ser flexible con su estructura, programas, formas de operar y, en general, de llegar a la sociedad reconociendo y potenciando los valores inherentes al "sistema" y a la organización con todo lo cual podrá estar a tono con los entornos cambiantes.

La flexibilidad es un reto que debe articular al conjunto de la organización. Una universidad flexible apunta a construir un nuevo rol del docente en el proceso de enseñanza y a generar mayor grado de libertad y de opciones para los estudiantes en el acceso, admisión, selección de cursos, control del estudiante sobre el contenido y la estructura. El énfasis se traslada de la enseñanza al proceso enseñanza-aprendizaje, lo que implica, entre otras, acceso a un amplio rango de recursos de aprendizaje (bibliotecas, bases informáticas, programas, paquetes multimedia, expertos en contenido y otros sistemas de comunicación) y control activo sobre ellos.

Se espera obtener del estudiante una atención en las destrezas emocionales e intelectuales que lo preparen para el constante cambio y lo conduzcan a ser

flexible para un mundo laboral que demanda formación, transformación e innovación durante toda la vida. El profesor tiene que ser un solvente conocedor de los recursos existentes que le permita ser orientador para acceder al saber, guiar el uso de los recursos disponibles, potenciar en los estudiantes la autodirección de sus procesos, asesorar y gestionar el ambiente propicio para los aprendices. A la administración, a su vez, le implica cambios que faciliten la coexistencia de materiales y cursos de enseñanza reglada, con la elaboración de currículos interinstitucionales a medida del usuario.

2.6 Educación superior descentralizada y autónoma

El desarrollo regional es una construcción de los actores de un territorio determinado en cuyo proceso el conocimiento y la educación son factores fundamentales. La educación superior debe aportar a la generación, transmisión y socialización de conocimiento para ilustrar los cambios requeridos, constituyéndose en actor de los mismos y en constructora y facilitadora de desarrollo. Para responder a la variedad de regiones se requieren procesos de descentralización que faculten y empoderen a los actores regionales para que tomen parte en la generación, transmisión y socialización de conocimiento de manera autónoma. Ello implica consolidar sujetos de conocimiento en un ejercicio de construcción de poder de iluminación sin reproducir el poder de dominación vigente de las relaciones centralizadas y verticales que usualmente han considerado las regiones como “menores de edad”. Solo así se podrá ser más equitativo en cuanto a las oportunidades para el acceso a la educación superior, la investigación y los recursos diferenciales de que disponen y podrá reconocerse el potencial disponible en las regiones que puede ser incorporado a la dinámica formativa.

2.7 Constructora de redes y alianzas para el conocimiento

En tres escenarios se vislumbra la construcción de redes y alianzas para el conocimiento:

El académico, construido en red con otras entidades e instituciones educativas que, sensibilizadas para una cooperación mediante un pacto de intereses sectoriales con proyección social, contribuyan a la formación de una verdadera comunidad académica que ponga sus conocimientos e información al servicio de cualquier interesado y de la sociedad en general. Esta cooperación significa la participación e integración en un proyecto para la formulación de planes regionales de educación superior concebidos como proyectos de interés común que requieren la movilización por la educación que parta de cada uno de los municipios y de las regiones mismas.

El intergremial e interinstitucional para articularse con la comunidad, las cooperativas, los gremios, las mutuales y el gran número de organizaciones e instituciones que hacen presencia en las regiones. Con ellos es posible insertarse en los procesos en marcha y generar, de esta articulación, nuevos procesos que le den contenido a las diferentes iniciativas plasmadas en la diversidad de políticas, planes, proyectos y programas de instituciones privadas y públicas en función de los intereses generales que son los que garantizan perdurabilidad de los acuerdos y viabilidad de los proyectos.

El de las administraciones municipales y actores gubernamentales, para que con su compromiso se generen políticas públicas, que le den viabilidad a los dos escenarios anteriores y se haga realidad la transformación que requieren las regiones, a la medida de sus sueños y expectativas.

Estas alianzas permitirían facilidades instrumentales, operativas, financieras y logísticas para racionalizar los gastos de la Universidad al aprovechar la infraestructura instalada; la consecución de recursos en alianza para el desarrollo de aquellos programas que no se pueden ofrecer por los costos que implica el montaje de laboratorios e inversión tecnológica; e incluso, la cofinanciación entre la Universidad y los municipios para hacer más accesible y viable la generación, aplicación y socialización del conocimiento en las regiones y los municipios que las constituyen. En alianza será posible hacer realidad una educación en diferentes modalidades, de calidad, basada en la tecnología y recursos disponibles, o fomentar la educación de jóvenes y adultos con el esfuerzo privado y público e incluso desarrollar alianzas estratégicas entre universidad y empresas que faciliten las conexiones globales sin perder la acreditación y el control que requieren las redes de aprendizaje. Así podría comenzar a constituirse una universidad itinerante por las regiones, es decir, hacer realidad la regionalización llegando a los distintos municipios con diversas modalidades pertinentes, sedes también itinerantes o en puntos estratégicos de las regiones.

2.8 Educación superior constructora de nichos académicos

La construcción de procesos de pensamiento propio sitúa la educación superior de cara a un reto político desde la perspectiva de la construcción democrática del conocimiento: la intencionalidad política de construir nichos académicos. Nicho académico es el espacio complejo de entrelazamiento de roles, instituciones, actores, saberes, aspiraciones, procesos sociales y acciones, orientadas a producir y reproducir las condiciones necesarias para el avance del conocimiento; la formación de ciudadanos para el ejercicio de lo público; la integración en su seno de procesos políticos, sociales, económicos, culturales, urbanos

para avizorar y orientar la construcción de políticas públicas; la transformación institucional según la conciencia y la reflexión crítica sobre las reglas del juego establecidas y, la articulación requerida entre la educación, la innovación, el desarrollo tecnológico, donde la educación y las instituciones educativas tengan el lugar preciso para diseñar el mundo de vida querido por los pobladores regionales.

La cimentación de un nicho requiere la construcción de sujetos académicos, es decir, personas y organizaciones con la voluntad de convertirse en y ser reconocidos como actores sociales autónomos con capacidad de modificar el entorno. Un sujeto académico se construye en la medida en que se dinamicen e impulsen comunidades sociales de aprendizaje arraigadas en realidades concretas y que sean capaces de tomar el pulso de las necesidades de conocimiento específico local para elevarlas a la categoría de problema científico. Los sujetos académicos, en comunidades sociales de aprendizaje, entienden que en el proceso de producción de conocimiento entran en juego múltiples racionalidades capaces de dialogar en la diferencia de manera horizontal y distintos saberes que se intercambian valorando tanto la esencia del saber construido social y localmente, como las posibilidades del saber construido en el marco de los más altos cánones científicos.

La construcción de nichos y sujetos académicos lleva implícita la necesidad de reivindicar el derecho a la autorrealización del sueño del intelecto, la literatura, la filosofía, las artes y la cultura en general. Todas las regiones y localidades tienen este derecho y es su posibilidad, y su deber, la construcción de los nichos académicos donde se genere su propio conocimiento y se desarrollen las capacidades para interactuar en igualdad de condiciones con los sistemas académicos nacionales e internacionales. La construcción de nichos y sujetos académicos implica trascender la idea de universidad encerrada en las paredes de su estructura física. Esta universidad tiene que vincularse con la multiplicidad del universo (lo pluriverso), comprender los problemas y dinámicas regionales y locales, adoptar una actitud renovada para constituirse como:

- Guía y orientadora para el avance del conocimiento de, desde y para la región.
- Espacio para la formación de ciudadanía y el ejercicio de lo público.
- Agente integrado a procesos políticos, sociales, económicos, culturales, urbanos y de ordenamiento territorial.
- Generadora de una capacidad crítica institucional.
- Actor articulado a la producción, al desarrollo tecnológico y a la innovación.

Guía y orientación para el avance del conocimiento de, desde y para la región. Asumida ésta como la “era de la gestión” (y la gestión como la aplicación de conocimiento al conocimiento existente para generar resultados) el conocimiento adquiere creciente importancia para el desarrollo de las sociedades, no solo en términos económicos sino también del desarrollo asumido como libertad a la manera que lo propone Amartya Sen.¹⁴ Al asumir el desarrollo regional como proceso de transformación de relaciones complejas, autónomamente valoradas por los individuos y colectivos que conforman un territorio determinado, le plantea a la Universidad un papel importante en la ilustración de ese proceso. La Universidad y la educación superior deben hacer su aporte social en la “gestión” asumida como generación, transmisión y socialización de conocimientos para producir resultados que apunten a transformar las relaciones sociales, económicas, de poder, de producción e intercambio en territorios determinados.

La popularización del conocimiento en su forma básica y aplicada, y como producto social, puede responder a las necesidades de las sociedades, allegar elementos de juicio y conocimiento pleno de los problemas, aportar a la gestión de la transformación de relaciones y ser el cimiento para la toma de decisiones. En las diferentes regiones del departamento es fundamental la socialización del conocimiento para contribuir con los pobladores en el diseño de la perspectiva de norte y de futuro para sus regiones. Pero también, como le fue solicitado a la Universidad, adentrarse en el conocimiento de las realidades regionales, en la diversidad de los microcontextos y microculturas para formarse un verdadero concepto de región que supere centralismos y localismos y ofrezca una perspectiva global-regional sin miradas compartimentadas que mengüen la energía de las regiones y discriminen porciones territoriales de la intervención política, económica o cualquiera otra que incluya intereses colectivos y públicos.

Espacio para la formación de ciudadanía. A la Universidad le corresponde rescatar el sentido de lo público, entendido como el interés y la utilidad común basado en sus propósitos de búsqueda de la equidad social, igualdad de oportunidades y solidaridad. Se trata de fortalecer el sentido de lo público a través del ejercicio de una ciudadanía plena que integre los derechos sociales,

14 “Es necesario examinar e investigar los fines y los medios del desarrollo para comprender mejor el proceso de desarrollo; sencillamente, no es suficiente fijarse como objetivo básico la maximización de la renta o de la riqueza, que, como señaló Aristóteles “...no es más que un instrumento para conseguir un fin...” El desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y las libertades de que disfrutamos”. En: Sen, Amartya. “La perspectiva de la Libertad”. *Desarrollo y Libertad*. Planeta. Barcelona, España. 1ª. ed. Mayo de 2000. pp. 30-31.

políticos, económicos y culturales. La educación superior debe tener una propuesta educativa que valore al estudiante como ciudadano, debe orientarse hacia la formación de una masa crítica de personas cualificadas y con alta cultura política que les posibilite articularse de manera consciente al desarrollo como sujetos de cambio capacitados para tomar decisiones sobre lo que quieren y necesitan para su vida personal, social y política.

Universidad integrada como política pública a procesos políticos, sociales, económicos, culturales, urbanos y de ordenamiento territorial. “El desarrollo humano y el forjar relaciones más cooperativas y participativas en la sociedad, están directamente relacionadas con el uso eficaz y el desarrollo de las oportunidades educativas existentes, incluyendo el nivel de la educación superior”.¹⁵ En este marco, la educación superior se concibe como una inversión de largo plazo para aumentar las competencias, el desarrollo cultural y la cohesión social. Esta idea de educación superior integrada como política pública a procesos de desarrollo debe ubicarse en la perspectiva de un escenario alternativo frente al paradigma del desarrollo, como contradiscurso al concepto de desarrollo anclado en el crecimiento económico, y planteando cambios en la forma de construcción del conocimiento cada vez más ligado a la cultura y a los grupos de base.¹⁶ El Estado debe financiar la Universidad para que investigue, forme sus dirigentes y se aproxime a las poblaciones para atender sus necesidades, aumentando sus posibilidades de hacer mediante el apoyo político y financiero.

Entidad con alto desarrollo de capacidad crítica institucional. Ésta se traduce en la necesidad de que todos los actores involucrados en cualquier proceso de desarrollo sean conscientes de las reglas de juego que son la definición última de la institución. Dotar a los actores y a las organizaciones de los conceptos requeridos para hacer claridad sobre lo que significan las relaciones dentro de las reglas establecidas, permitirá comprender las tramas y tipos de intereses (monetarios, de servicios para el mercado, particulares, colectivos, incluyentes o excluyentes, entre otros) que se tejen en la sociedad y auscultar la forma de transformarlas a la medida de las necesidades y de acuerdo con el norte de los proyectos regionales. Interrogarse sobre las reglas de juego significa entender el valor implícito en las relaciones, hacer consciente el lugar de cada una de ellas y en conjunto para luego sustraer las potencializadoras o

15 Unesco. Documento sobre Políticas para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. Bogotá, mayo de 1995. Citado en: Antología sobre la educación superior de Colombia. 1989–2001. Segundo Congreso Nacional de Educación Superior de Colombia. Armenia-Pereira. p. 51.

16 Argumentos en este sentido pueden consultarse en: Icfes. Reinención de la Universidad: prospectiva para soñadores. Bogotá, D.C. Junio de 1994. pp. 18-19.

reacomodar los procesos que con ellas se generan en el marco de una organización específica o de la sociedad en general. Se trata, en fin, de derivar aprendizajes conscientes y de generar el conocimiento requerido para definir el tipo de organización necesaria para el cumplimiento de un objetivo.

Tener capacidad crítica institucional es la base para la flexibilización y revisión, pues posibilita reorganizar estructuras e incidir con decisión y claridad en los diversos problemas sociales, entender la historia construida con la conciencia de que de ella se puede derivar el cómo, por qué y de qué manera pueden ser transformadas las tendencias y las pervivencias poco proclives a la dirección de las nuevas transformaciones, asumir las secuelas de lo vivido o potenciar lo grato de cada historia particular. Una capacidad crítica permitirá construir mejores seres humanos para las regiones y ello tendrá consecuencias para la formación del ciudadano pleno, para el posicionamiento de la ética, el respeto por lo plural y la formación de personas autónomas, independientes y creativas con mentalidad consciente de su propia transformación para el bienestar colectivo.

Universidad articulada a la producción, al desarrollo tecnológico y a la innovación. El conocimiento, concebido como un producto social y un bien público debe traspasar las aulas universitarias y sumergirse en las realidades nacionales y en sus particularidades regionales y locales. La educación superior ha perdido el monopolio de la generación del conocimiento pero ello no la releva de su función investigativa, docente y de extensión. Por el contrario, le exige, como servicio público con función social, persistir en su tarea de fomentar y socializar el conocimiento como puntal para la transformación bajo el enfoque de la prevalencia de los intereses colectivos y la búsqueda de la democracia.

La educación superior debe acercarse a las realidades locales y regionales para incorporar su saber en los procesos en marcha o para inaugurar otros nuevos. El mundo del trabajo, la producción, el desarrollo tecnológico y la innovación son temas de primera fila en las tendencias globales del desarrollo en las que las regiones tienen su lugar concreto y particular. Ellas conocen sus carencias y temen ser rezagadas, por tanto, requieren ampliar sus oportunidades poniendo el conocimiento a su servicio y utilizando nuevas tecnologías de información que sean la opción para mejorar la manera de producir, organizar, controlar el saber y acceder al mismo.

Tejer vínculos entre la Universidad y las empresas regionales, tanto en la formación académica como investigativa, es la forma expedita para que las regiones sientan que la educación superior está al servicio de sus especificidades de desarrollo productivo y económico, no sólo para capacitar mano de obra para

la oferta de trabajo sino para generar el ímpetu, la oportunidad y la decisión necesarias para crear empresas y empleo nacidos en la región y para la región. Así se ofrecen mayores posibilidades para que las personas sean gestoras del cambio requerido por ellas y tomen las riendas para la dirección y gestión de su propio desarrollo. Esto también incluye la preparación para el empleo, la diversificación de la producción, la apertura de redes de mercado e incluso, la innovación para la producción limpia, acciones todas combinadas para fortalecer la relación con el territorio de una forma más productiva y para la transformación del trabajo en la intimidad misma de las regiones.

Una educación superior que avance en la atención de los retos planteados precedentemente, debe apuntar a la formación de un individuo que sea transformador e investigador de su propia realidad; productor y no sólo consumidor de conocimiento; gestor y no solo ejecutor de propuestas; empresario cooperativo y participativo formado para la actividad social de la que el cargo forma parte; crítico y reflexivo frente al impacto de su acción; dinamizador de la práctica social y constructor de conocimiento a partir de ella; dotado de visión desarrolladora e integrado consciente y afectivamente a su realidad. En síntesis, una educación superior que tenga en cuenta los anteriores retos para concebir una propuesta de regionalización apunta a la formación de un verdadero actor del desarrollo que busca la transformación y potenciación de su propio entorno y el de otras realidades regionales.

3. Variables de prospectiva

Algunas condiciones futuras del contexto pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del presente plan, alertan ciertas definiciones del mismo y llaman a ser proactivos frente a las bondades y limitaciones que le ofrecen a la Regionalización de la Universidad. Las cuatro condiciones de futuro, consideradas variables clave, son: seguridad y tratamiento del conflicto político-militar, la revolución educativa en el nuevo plan de Gobierno nacional, la implementación de un nuevo modelo de desarrollo departamental para Antioquia y la consolidación del Sistema de Educación Superior en Antioquia —Sesa.

3.1 Seguridad y tratamiento del conflicto político-militar

La agudización y el escalamiento ascendente del conflicto político-militar en el país hacen prever que el tema de la seguridad y el tratamiento de éste se constituyen en variables determinantes para pensar escenarios futuros del contexto de Regionalización y ocupará, sin lugar a dudas, buena parte de las agendas de quienes atienden la gestión gubernamental y social del desarrollo en el país y las regiones. Se resaltan dos asuntos frente a este tema:

Considerando las propuestas del actual presidente de la República, en el corto plazo el gobierno emprenderá acciones para alcanzar mayor legitimidad gubernamental, reforzar la autoridad estatal y garantizar la seguridad y el orden público ciudadano. Se anuncia que el gobierno se apoyará en medidas como la ley marcial, la conmoción interior, el estatuto antiterrorista y el Plan Colombia comprometido también en la lucha contra la guerrilla y los paramilitares.

Es posible afirmar, de un lado, que se emprenderán acciones de confrontación directa a los grupos armados insurgentes y paramilitares, se reforzará la ofensiva del aparato militar estatal, y del otro lado, se vislumbra una respuesta más radical por parte de los grupos insurgentes en contra del gobierno de Uribe continuando la disputa entre soberanías y generándose un ambiente de guerra más drástico que el actual. Como consecuencia, se tendrá un escenario en el que se estrecharán las libertades y derechos ciudadanos, la movilización social y los espacios de debate y discusión públicos. Si bien este ambiente se constituye en una amenaza ante la cual se debe estar atentos como agente regional y en virtud de la autonomía universitaria (libertad de las ideas), la universidad estará llamada a constituirse en foro abierto de debate y en espacio de discusión académica frente a las dinámicas que tengan lugar, sin renunciar a su papel social como centro en el que se expresan la diversidad de opiniones e ideas.

En el mediano plazo es posible esperar que se emprendan acciones para la negociación política del conflicto. Recogiendo las limitantes del proceso de negociación anterior, se buscará que éste apunte a garantizar mayor participación de la sociedad civil y de distintos actores de la vida nacional para dar mayor legitimidad al proceso; allí, la región se constituye en espacio propicio para ampliar dicha participación en una agenda de trabajo. La Universidad no puede sustraerse a estas dinámicas y debe estar preparada para incidir de manera responsable en las discusiones y aportar desde su hacer académico a las temáticas que se traten.

La experiencia del anterior proceso de negociación del conflicto colombiano presentó debilidades para afrontar el tratamiento de temas estructurales y la universidad como actor importante en la sociedad no tuvo un papel protagónico. De darse este escenario de negociación política, la universidad deberá constituirse en un espacio de discusión privilegiado para aportar en la ilustración de los temas de una posible agenda de negociación.

3.2. La revolución educativa en el nuevo plan de Gobierno nacional

De los 100 puntos del Manifiesto Democrático propuestos por el presidente electo Álvaro Uribe, siete de ellos están dedicados a la "Revolución Educativa".

El Manifiesto define la Revolución Educativa como la “necesidad de que el país avance hacia la cobertura universal, la buena calidad y el acceso democrático a una educación crítica, científica, ética, tolerable con la diversidad y comprometida con el medio ambiente”. Dicha revolución se propone fortalecer todos los niveles de la educación pública y la educación comunitaria. Para financiarla, se comprometerá como mínimo el 50% de las regalías, parte de los recursos provenientes de la lucha contra la corrupción, la politiquería y el derroche en las instituciones públicas y mayor utilización de los excedentes cooperativos y de los recursos de las cajas de compensación. La revolución educativa hace énfasis en cinco temas directamente asociados con educación superior:

En cobertura se propone crear 400 mil nuevos cupos universitarios; aumentar de 100.000 a \$500.000 millones los préstamos anuales del Icetex así como fortalecer la universidad a distancia con ayuda de Internet. En calidad se capacitará a los profesores con énfasis en matemáticas, ciencias básicas, español, inglés e historia y se harán evaluaciones remediales pero no sancionatorias. Formula la pertinencia laboral como la vinculación de la universidad a la actividad productiva exigiéndole información pública y certificada sobre el éxito laboral o empresarial de sus egresados, e integrará los programas de pregrado a las incubadoras de empresas para estimular la creatividad empresarial de los estudiantes. La capacitación técnica está referida a la preparación de 150 mil personas de sectores medios y populares en oficios productivos para provocar una revolución social y de la productividad. Finalmente, para la investigación científica se propone recuperar gradualmente el presupuesto de investigación y ciencia además de promover la alianza Estado, comunidad académica, científica y empresarial en acciones concretas como los centros de desarrollo tecnológico.

La revolución educativa abarca otros campos que sugieren intervenciones en capacitación musical para niños; protección de la vida y dignidad de los profesores; seguridad social para los trabajadores de la cultura; apoyo a la lectura, fomento a las artesanías, además de recreación en general y deporte comunitario y de alto rendimiento.

En términos del Plan de Regionalización, estos puntos del Manifiesto tendrán efectos positivos en el panorama de la Universidad de Antioquia y para la propia Regionalización pues apuntan a resolver problemas ya detectados en el contexto externo (véanse amenazas y debilidades) que dificultan la labor educativa superior en las regiones. La revolución educativa contará con el soporte de las universidades públicas lo que significará mayores presupuestos y voluntad política para vigorizar algunas fortalezas actuales señaladas para Regionalización como la existencia de seccionales en las regiones, experiencia en el hacer educativo superior por fuera de Medellín, algunas innovaciones en

educación virtual y a distancia, entre otras. Las demandas del nuevo contexto y del nuevo gobierno nacional, le implicarán transformaciones a Regionalización que le posibiliten estar preparada para entroncarse en las estrategias gubernamentales que se desarrollen siempre y cuando sirvan a los objetivos trazados en el Plan y a las estrategias de acción que se formulen.

3.3 La implementación de un nuevo modelo de desarrollo departamental para Antioquia

El modelo de desarrollo puesto en práctica para el departamento en los últimos años ha venido dando muestras de agotamiento e inviabilidad. Los estudios diagnósticos, desarrollados para Antioquia por el Plan Estratégico de Antioquia —Planea— y otros entes gubernamentales del orden departamental, coinciden en buena parte con las bases del presente plan al identificar, entre otros, los siguientes nodos críticos resultantes de la aplicación del actual modelo: sociedad inequitativa; economía poco competitiva y excluyente; desarrollo insostenible; sociedad ingobernable y poco democrática; ocupación territorial inequitativa, desintegrada y hostil con la naturaleza; territorio con poco reconocimiento de la identidad cultural y, sociedad con una débil comunicación.

En el Planea se ha venido diseñando un nuevo modelo integral de desarrollo que apunte a superar los problemas señalados y permita consolidar a Antioquia para enfrentar con mayores certidumbres y posibilidades los retos del futuro. Es un modelo que ha acogido la administración departamental y que busca romper la macrocefalia del desarrollo antioqueño con la cual se ha puesto a los territorios regionales en función del desarrollo desde la perspectiva centro-periferia. El nuevo modelo concentra cuatro propuestas estratégicas: i) integrar y articular territorialmente a Antioquia, ii) promover el cambio para un desarrollo humano equitativo y sostenible, iii) revitalizar la economía antioqueña y iv) reconstruir el tejido social. El desarrollo de estas cuatro estrategias tiene como pilares el conocimiento y la innovación, la organización y la participación social y comunitaria, y la dotación del territorio. Además, como sistemas de apoyo, considera la consolidación de un sistema político-administrativo, un sistema de información y un sistema educativo.

Avanzar hacia el fortalecimiento de este modelo de desarrollo, aun en diseño, es un escenario futuro que le implica a la Universidad y a Regionalización retos trascendentales en relación con el desarrollo de las acciones estratégicas, en el aporte al afianzamiento de los pilares en que ésta se soporta y en la implementación de los sistemas de apoyo señalados. Contemplar este escenario de desarrollo futuro implica para la Universidad y para Regionalización estar preparada para asumir el papel que le corresponde como actor regional.

3.4. La consolidación del Sistema de Educación Superior en Antioquia —Sesa—

El desarrollo y la consolidación del Sistema de Educación Superior de Antioquia —Sesa—, concebido como un proyecto científico y cultural importante para el departamento se está haciendo realidad con el convenio marco firmado entre el Departamento de Antioquia, el Instituto Tecnológico de Antioquia, el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y la Universidad de Antioquia. Los objetivos de este convenio coinciden en parte con los ejes estratégicos de las Bases del Plan de Regionalización, y son los siguientes:

- Promover un trabajo armónico interinstitucional que permita la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y que facilite su aplicación en todos los campos para solucionar las necesidades de la región y del país.
- Contribuir a la integración del Sistema de Educación Superior del país y a que las instituciones afiliadas realicen su misión sustentada en los valores de la libertad académica, la democracia y la pluralidad.
- Contribuir al desarrollo de actividades y proyectos orientados al logro de la excelencia académica.
- Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético en el ámbito regional y nacional.
- Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
- Implementar estrategias que faciliten la formación por ciclos y la movilidad estudiantil, el intercambio de docentes, la creación de programas conjuntos, la integración de programas académicos afines y el desarrollo de actividades de investigación, extensión y bienestar cooperados.
- Racionalizar y optimizar los recursos humanos físicos, técnicos y financieros de las instituciones participantes.
- Crear condiciones para facilitar la realización de actividades de evaluación con miras a la acreditación en las instituciones pertenecientes al sistema.
- Propiciar la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros.

La Regionalización, como sistema, se constituye en un escenario ventajoso y generador de oportunidades para dar cumplimiento a su misión: “ser Universidad de Antioquia en las regiones...”.

Con los aportes de la matriz Dofa, los retos que le generan las tendencias del desarrollo a la educación superior y las variables de prospectiva, se proponen los siguientes posibles escenarios de futuro para la Regionalización de la Universidad de Antioquia.

4. Escenarios alternativos futuros para la Universidad en las regiones

De acuerdo con las consideraciones de los contextos externo e interno, y las tendencias y retos que debe asumir la educación superior en la actualidad, se definen cuatro escenarios alternativos futuros de la Universidad en las regiones. Entre los cuatro se elige el preferente para la regionalización de la Universidad y se constituye en referente para definir los cambios necesarios en la organización y transitar entre la estrategia actual y la definida como preferente.

La descripción de cada uno de los escenarios alternativos busca señalar los siguientes asuntos clave: los propósitos fines o alcances de la estrategia; las acciones gruesas para desarrollar; la manera como se estructura la organización y su articulación al entorno universitario; el papel de las seccionales y regiones y, la manera como se atiende el cumplimiento de las funciones y procedimientos universitarios.

4.1 Fortalecer la proyección universitaria a las regiones

Este escenario tiene como principio fundamental continuar con la estrategia de “llevar” la Universidad a las regiones buscando mejorar los procesos de oferta del servicio, mejorar los procedimientos administrativos y fortalecer la estructura orgánica actual para hacerla más eficiente y eficaz. Los instrumentos y acciones para su desarrollo estarían dirigidos a atender las debilidades que afronta regionalización en la manera de “ser” y “hacer” actuales. El propósito fin se define así: *Extender el servicio educativo universitario y los desarrollos académicos en docencia, extensión e investigación de la Universidad de Antioquia a las distintas regiones del departamento de manera coordinada y atendiendo las particularidades regionales.* Este propósito recoge el objetivo de Regionalización expresado en el Plan Estratégico Universitario 1995-2006 de “llevar la Universidad a las regiones...”.

En el fortalecimiento de la proyección, las funciones universitarias en las regiones continuarían siendo asumidas por las unidades académicas de la sede principal con la orientación estratégica, la coordinación y el apoyo administrativo de la Dirección de Regionalización que, para efectos administrativos, contará con las seccionales; y la región continuará su papel de demandante y receptor de los programas que le son ofrecidos y llevados.

4.2 Posicionar la Universidad en las regiones

Desde este escenario se busca la consolidación de la Universidad como institución de educación superior en las regiones y su constitución como actor regional con un papel protagónico en las distintas dinámicas. Su propósito fin es *garantizar el reconocimiento de la Universidad como actor educativo regional dada la cobertura, calidad y pertinencia del servicio que se ofrece, en cumplimiento de las funciones de docencia, extensión e investigación*. Este propósito, coherente con lo expresado en el Plan de Acción Universitario 2001–2003, implica instalar el hacer educativo institucional en la región y con la región, es decir, con la participación¹⁷ de los agentes regionales.

Desde este escenario estratégico, además de atender las debilidades, se buscaría aprovechar las fortalezas internas y capitalizar oportunidades que favorezcan la Universidad en el propósito de convertirse en actor protagónico del desarrollo regional.

4.3 Crear universidad en las regiones

Este escenario concibe crear universidad en las regiones para ofrecer autónomamente el servicio educativo cumpliendo las funciones de docencia, extensión e investigación. Esta alternativa se centra en consolidar unas organizaciones universitarias para generar y ofrecer el servicio de educación superior desde las regiones. El propósito fin sugiere *crear organizaciones universitarias a partir de las seccionales de la Universidad de Antioquia constituidas en las diferentes regiones para ofrecer de manera descentralizada y autónoma el servicio público de educación superior en cumplimiento de las funciones universitarias*.

Las acciones se orientan a potenciar las seccionales y aprovechar las oportunidades que ofrecen los entornos regionales. Dentro de esta estrategia, considerada de manera independiente y aislada de las demás, no se reconoce como proceso la regionalización de la Universidad y escasamente se capitalizan los aprendizajes y experiencias de éste evidentes en las fuerzas señaladas de la manera de hacer actual.

4.4 Ser Universidad de Antioquia en, desde y para las regiones

Busca articular las anteriores tres estrategias en un mismo proceso para lograr que *la Universidad de Antioquia sea incorporada en cada región como proyecto educativo y cultural propio y como parte constitutiva del proyecto*

.....
17 Léase participación en sentido amplio como el ser, hacer y tener parte en el proceso.

político regional de manera gradual, progresiva y conforme a las particularidades regionales.

Ser Universidad de Antioquia en, desde y para las regiones es el fin de una estrategia por fases en el marco de actuación de un Plan Estratégico a diez años, tiempo durante el cual se definirán acciones progresivas conducentes a lograr la misión y la visión de Regionalización, de acuerdo con sus valores y principios. Esta estrategia permite instalar un proceso gradual para que la Universidad transite de *llevar* la universidad a las regiones a *consolidar* unas organizaciones universitarias con altos niveles de autonomía. Esta estrategia contempla el desarrollo de acciones en tres momentos que corresponden al corto, mediano y largo plazo del presente Plan y que desde su finalidad pueden enunciarse de la siguiente manera:

Momento 1 (corto plazo). Fortalecer la proyección universitaria impulsando el posicionamiento regional. En el corto plazo no solo se buscará atender las limitaciones internas sino configurar escenarios que a futuro permitan el aprovechamiento del potencial interno y del ofrecido por las seccionales y las regiones. Su propósito fin será fortalecer la proyección universitaria a las regiones buscando transferir las capacidades que ellas requieran para ofrecer el servicio educativo en y desde las seccionales y ampliar la cobertura académica y geográfica de los distintos programas.

Momento 2 (mediano plazo). Posicionar la Universidad y desempeñar un papel más protagónico en las regiones, contando con la participación de los diferentes actores regionales en el proceso educativo. Se pretende avanzar en la incorporación de la Universidad de Antioquia como proyecto educativo y cultural en las regiones y desarrollar las capacidades institucionales y de recursos para que esto sea viable. Su propósito fin será garantizar el reconocimiento de la Universidad de Antioquia como actor educativo en las regiones dada la calidad y cobertura de los programas académicos,¹⁸ la participación de una base regional en los procesos y su incorporación en las distintas dinámicas de desarrollo.

Las acciones por desarrollar en el mediano plazo, deberán apuntar a escenarios de fortalecimiento de las seccionales para que éstas, de manera autónoma, pero con la cooperación de la sede principal, estén en capacidad de generar algunos programas específicos en cada región.

Momento 3 (largo plazo). Configurar nichos académicos regionales que den lugar a la formación de los sujetos académicos requeridos para el desarrollo

.....

18 Se asumen como programas académicos no solo los programas en docencia sino también los de investigación y extensión.

regional. En este momento, la Universidad estará enraizada en las regiones y tendrá capacidad para cumplir las funciones universitarias sin romper la cooperación y el aprovechamiento del potencial de la sede principal. Las Seccionales serán pares de la sede principal disponiéndose de relaciones cada vez más horizontales. Su propósito fin será *consolidar organizaciones universitarias en las regiones del departamento con altos niveles de descentralización y como partes constitutivas del Sistema Universitario Regional de la Universidad de Antioquia*.

Para hacer realidad la estrategia se requiere una estructura capaz de incorporar paulatinamente los cambios que plantea la transición, es decir, una estructura moderna e innovadora que pueda ponerse por encima de las limitaciones y obstáculos que impiden el logro del fin deseado, transfiriendo responsabilidades y funciones y eliminando o creando instancias acorde a los logros intermedios. Esta transición implica cambios culturales en la Universidad y en los actores de las distintas regiones interesados en apropiarse de la Institución como parte de su proyecto.

En el corto plazo, que pretende llevar el servicio educativo a las regiones, la estructura actual dará mayor juego a otras instancias universitarias en el compromiso de la regionalización (comités de área y unidades académicas) para trabajar mancomunadamente en la transferencia paulatina de capacidades a las seccionales con el fin de delegarles responsabilidades en el futuro. Así mismo, el diseño de políticas, estrategias e instrumentos estará a cargo de la Dirección de Regionalización que concertará y coordinará con los comités de área, los planes de acción y las modalidades, requisitos y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

En el mediano plazo, a medida que se vaya cualificando el recurso regional para la oferta propia de programas, las seccionales se integrarán estratégicamente a la estructura orgánica de la Dirección de Regionalización con las mismas funciones y procesos específicos. Se trata de sentar las bases para que las seccionales tengan la facultad de liderar procesos de consolidación de comunidad académica y convertir a la Universidad de Antioquia en actor educativo regional, ejecutando proyectos concertados con las autoridades y los actores regionales. En este proceso las seccionales contarán con el respaldo organizativo, logístico y de recursos de la sede principal además de la cooperación y orientación de las unidades académicas como garantía de calidad en los programas.

En el largo plazo, una vez instaladas las capacidades y asumidas las responsabilidades, las seccionales tendrán los insumos necesarios para generar por sí mismas el servicio y ofrecer aquellos que las unidades académicas de la univer-

sidad estén dispuesta a servir. Para ello estará apoyada en una estructura orgánica en cabeza de una dirección seccional que diseñará los planes estratégicos y buscará la cooperación con pares de las unidades académicas de las distintas regiones. Las seccionales tendrán respaldo de una comisión universitaria regional integrada por actores regionales donde se definirán estrategias para viabilizar las políticas universitarias y para coordinar acciones logísticas y alianzas estratégicas. La regionalización pasa de ser responsabilidad única de la Universidad a ser un proyecto de responsabilidad compartida con los actores regionales.

Las distintas seccionales estarán coordinadas por unidades directivas universitarias comunes a todas (seis sedes universitarias regionales autónomas —incluyendo Valle de Aburrá—) y se integrarán en un sistema regional en cabeza de un rector general y un único cuerpo directivo conformado por las distintas direcciones de sede, las vicerrectorías y las direcciones administrativas. Allí se trazarán las políticas universitarias de obligatorio cumplimiento para todas y se garantizará la pervivencia del sello Universidad de Antioquia en las regiones donde se hace presencia.

5. La estrategia preferente

La misión, la visión y los principios definidos colectivamente al interior de la organización se constituyen en los puntos de referencia que indican un rumbo futuro y de largo aliento para la organización y permiten trazar los principales cambios para lograr los resultados deseados. De esta manera se define y justifica la estrategia preferente como ideal futuro de Regionalización considerándose una forma de orientar acciones para hacer posible el horizonte deseado.

Se recomienda como estrategia preferente para Regionalización Ser Universidad de Antioquia en, desde y para las regiones. Esta alternativa, además de atender los propósitos centrales por los cuales se emprende un proceso de planeación, da cuenta de varios de los elementos esenciales para hacer innovación en una organización. Esta estrategia recoge elementos de dos enfoques de planeación, *Incremental* y *Adaptativa Activa*, los cuales permiten entender la estrategia como un proceso de cambios pequeños e incrementales, como un proceso de pactos y como un proceso que valora los aprendizajes generados en éste y la respuesta ágil a los cambios de los contextos interno y externo.

Considerando estos enfoques, se recomienda esta alternativa como la preferente porque contiene los siguientes asuntos centrales para hacer planeación en una organización:

- Define un futuro de largo aliento y alcances progresivos de acuerdo con las particularidades de cada región, dando sentido al proceso de

planeación emprendido, reconociendo el camino adelantado y los aprendizajes acumulados.

- Orienta la acción al alcance de metas concretas en una ruta clara hacia los destinos futuros de la organización y permite la movilización consciente de los actores involucrados en la estrategia.
- Articula la acción a futuro de la organización alrededor de unos fines claramente definidos que, como metas evaluables, estimulan la acción coordinada y permiten controlar la evolución de la organización.
- Acerca la Universidad a las necesidades de los entornos regionales para lograr modificar de manera proactiva algunas condiciones que favorezcan ser y hacer universidad regional.
- Rompe los desarrollos inerciales y pone la Universidad a tono con las necesidades de un contexto modificable cada vez con mayor rapidez.

Las condiciones para la innovación en la organización por las cuales se elige esta estrategia son las siguientes:

- Desarrollar velocidad de cambio en la organización al determinar un ritmo de tránsito entre fases para alcanzar los fines propuestos.
- Romper las barreras del desarrollo inercial de la organización aproximándola más rápidamente a las necesidades del contexto.
- Apalancar el valor potencial oculto en el entorno universitario y en los contextos regionales y ponerlos al servicio de la estrategia.
- Buscar que las reglas de juego creadas para la organización sean asumidas por los entornos regionales los que son, de hecho, agentes proactivos e impulsores del cambio en el entorno.
- Hacer de la implementación del Plan un ejercicio de aprendizaje continuo y permanente para Regionalización, la Universidad y las regiones.
- Evaluar y controlar de manera permanente la aplicación del Plan mediante el monitoreo de los alcances en el corto, mediano y largo plazo que sugiere esta alternativa.

En conclusión, para ser el agente y factor de transformación que la sociedad requiere, la Universidad debe asumir el cambio desde su interior de forma decidida y veloz, y la estrategia recomendada propicia avanzar en esta dirección de la mejor manera.



Capítulo VI

Plan estratégico
decenal de inserción
de la Universidad
de Antioquia
en las regiones

1. Alcances del Plan

Los alcances del Plan fueron definidos según el enunciado de visión que manifiesta el proyecto futuro orientador de la acción de Regionalización; los objetivos estratégicos como propósitos eje que estructuran la acción programática y estratégica del Plan, y las metas esbozadas a manera de alcances o logros relacionados con la concreción de los objetivos estratégicos.

1.1 Objetivos

Como propósitos centrales del Plan se plantean siete objetivos interrelacionados y articulados alrededor de un propósito central del Plan Estratégico: *Consolidar la presencia de la Universidad de Antioquia en las regiones, incorporándose como proyecto cultural y educativo dada la calidad, pertinencia y equidad del servicio que ofrece y su articulación a las dinámicas de desarrollo.*

1.1.1 Objetivos estratégicos

- Vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución de los problemas locales y regionales.
- Formar el talento humano que requieren las regiones para su desarrollo atendiendo la configuración de una estrategia que articule docencia, investigación y extensión.
- Consolidar la estructura organizativa de Regionalización incrementando su capacidad de coordinación académico-administrativa intrauniversitaria para fortalecer la gestión educativa de la Universidad en las regiones.
- Instalar y desarrollar las capacidades académicas, administrativas y logísticas requeridas para generar y ofrecer un servicio educativo superior de calidad y de acuerdo con las particularidades específicas de las regiones.
- Incorporar el potencial humano, cultural, institucional, científico y tecnológico de las regiones en el hacer académico de la Universidad.
- Consolidar la prestación de los servicios de apoyo y soporte requeridos para el desarrollo de procesos académicos en las regiones.
- Diseñar el plan de inversiones e implementar las estrategias de gestión necesarias para la ejecución del presente plan estratégico de Regionalización garantizando la sostenibilidad económica y financiera del mismo.

1.2 Metas del Plan

Las metas se plantean a manera de alcances o logros parciales, relacionados con la materialización de los objetivos estratégicos propuestos:

- Planes estratégicos regionales de la Universidad en ejecución con la participación de los actores regionales y vinculando efectivamente las funciones universitarias con los ejes estratégicos y los planes y proyectos de desarrollo locales y regionales.
- Agentes regionales formados en el hacer universitario interactuando en pro del desarrollo de las regiones y de la misma Universidad.
- Sistema Universitario Regional de la Universidad de Antioquia constituido y operando como instancia articuladora de la acción de las unidades directivas y académicas universitarias, de las seccionales de la Universidad y de las regiones.
- Nichos académicos regionales consolidados, a manera de organizaciones universitarias, con capacidad para interactuar estratégicamente en el Sistema Universitario Regional de la Universidad de Antioquia en ejercicio de las funciones universitarias de docencia, extensión e investigación.
- Recursos regionales diversos disponibles e incorporados por la Universidad en el servicio educativo que se ofrece.
- Acceso regional a los servicios de Bienestar Universitario, gestión y relacionamiento internacional, admisiones y registros, asesoría jurídica, apoyo administrativo y en planeación, entre otros, como soporte y apoyo al desarrollo educativo universitario.
- Plan de inversiones y estrategias financieras definidas para la ejecución del Plan Estratégico.

2. Programas Estratégicos y Líneas de Acción

Objetivo 1. Vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución a los problemas locales y regionales.

Programa 1. Articulación universitaria a ejes estratégicos de desarrollo regional

- Articular estratégicamente los programas de docencia, extensión e investigación a los ejes de desarrollo regional señalados en las “Bases

del Plan Estratégico de Inserción de la Universidad de Antioquia en las Regiones”:¹⁹

- Aportar en la generación y socialización de conocimiento para el uso sustentable y productivo de la base de recursos naturales.
 - Contribuir con el fortalecimiento de los sistemas productivos y procesos de comercialización para elevar la productividad y potenciar la competitividad regional.
 - Apoyar el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales y sociales para la gestión del desarrollo local y regional.
 - Contribuir con el ascenso de las capacidades de la base social regional aportando para mejorar las condiciones de salud, educación, desempleo y pobreza, entre otros.
 - Aportar al conocimiento y reconocimiento de la diversidad y el desarrollo cultural regional.
 - Contribuir con la articulación del sistema educativo como eje del desarrollo regional en una perspectiva humana.
 - Apoyar la instauración y desarrollo de procesos de información y comunicacionales.
 - Cooperar en la consolidación de circuitos y redes de interacción institucional y social en los órdenes subregional y regional.
- Actualizar y profundizar, de manera permanente, la información y el conocimiento regional disponible en Regionalización, para ilustrar las decisiones de vinculación universitaria a los procesos y programas de desarrollo regional.

Programa 2. Vinculación de la acción institucional a la planeación regional

- Socializar los contenidos de las Bases del Plan de regionalización y difundir la concepción estratégica de la regionalización universitaria y los objetivos del presente plan en espacios de planeación sectorial y de desarrollo regional.
- Instalar procesos de discusión regional sobre la relación educación superior y desarrollo, que conduzcan a concretar acciones en bien de la región y de la educación.

19 Iner, Dirección de Regionalización. Serie Desarrollo Regional: una tarea común universidad región. Universidad de Antioquia, Medellín. 2003.

-
- Convocar a los actores educativos, gremiales, organizativos y gubernamentales para definir los contenidos de una agenda de discusiones regionales periódicas, que lleve a concertar derroteros de acción a corto, mediano y largo plazo entre la universidad y los distintos actores.
 - Generar y participar en espacios para la definición y discusión de políticas públicas de educación superior regionales y locales.
 - Definir conjuntamente, entre la Dirección de Regionalización, las vicerrectorías, los comités de área y las unidades académicas universitarias, posibles proyectos para desarrollar en las distintas regiones, basados en las propuestas de las Bases del Plan y acordes con los planes de desarrollo regionales y locales.
 - Proponer acciones estratégicas conjuntas entre unidades académicas, que favorezcan tanto la solución de las problemáticas regionales como los intereses investigativos y docentes de las distintas unidades académicas.
 - Concertar con los actores regionales programas y proyectos estratégicos de desarrollo regional y definir la participación de cada uno de ellos y de la Universidad a través de las funciones de docencia, extensión e investigación.
 - Incorporar los proyectos estratégicos regionales concertados, en los planes estratégicos y de acción de las seccionales, en los planes de acción de Regionalización y en los de las unidades académicas.
 - Crear un banco de proyectos regionales priorizados según las necesidades regionales y las posibilidades universitarias, para incorporarlos en las agendas futuras que sirvan a la vez como portafolio y guía para alianzas y convenios con instituciones regionales, departamentales, nacionales e internacionales.

Programa 3. Fortalecimiento e implementación de programas estratégicos universitarios

- Fortalecer el desarrollo de programas para la difusión regional de los avances investigativos, académicos y de experiencias en programas de extensión universitaria como estrategia para dar a conocer la Universidad y definir con los agentes regionales programas para ser desarrollados en las regiones.
- Fomentar programas que articulen las tres funciones universitarias y la participación de diferentes disciplinas para aportar la compren-

sión de problemáticas sectoriales y el desarrollo de proyectos estratégicos regionales.

- Definir y concertar los programas y actividades de docencia, extensión e investigación que cada unidad académica pueda ofrecer para atender desde su perspectiva un problema regional específico.
 - Articular los programas de las unidades académicas alrededor de problemas y proyectos estratégicos, para ofrecer a las regiones soluciones integrales e interdisciplinarias.
- Fortalecer la extensión solidaria como dimensión de la función social de la Universidad, para contribuir a la formación integral de los profesionales y al mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable de las regiones.
 - Intercambiar e implementar las metodologías de experiencias exitosas (desarrolladas en las regiones o en Medellín) en procesos de interacción docencia-servicio que involucran sector público, universidad y organizaciones comunitarias (programa Integración-Docencia-Asistencia y Desarrollo Comunitario —Ida—).
 - Evaluar el desarrollo de programas universitarios como Municipios Saludables, el programa UNI en el Oriente, vida infantil y los consultorios jurídicos, entre otros, y dimensionarlos como programas piloto para ser implementados en otros escenarios regionales y con la participación de otros agentes universitarios.
 - Articular las seccionales de la Universidad en el diseño e implementación del Sistema de Educación Superior en Antioquia para contribuir a alcanzar los objetivos propuestos.
 - Promover el diseño e implementación de subsistemas de educación regionales que articulen los niveles educativos precedentes y otras dinámicas del desarrollo.
 - Fomentar el desarrollo de programas con la participación de agentes regionales que apunten al mejoramiento de la calidad educativa en los niveles precedentes:
 - Acompañamiento a ciclos complementarios en las normales.
 - Centros piloto de investigación educativa y pedagógica.
 - Diseñar y participar en programas que vinculen universidad, empresa, sociedad, Estado en la comprensión y atención de problemáticas regionales, buscando consolidar y fortalecer la cooperación interinstitucional para el desarrollo.

-
- Agencias de desarrollo local y regional.
 - Centros piloto de desarrollo tecnológico e innovación.
 - Incorporar el Comité de Gestión Tecnológica para asesorar e incentivar entre las organizaciones, entidades e instituciones regionales el Programa de Gestión Tecnológica con el fin de promover el desarrollo conjunto de proyectos de innovación, generación, transferencia o actualización de conocimiento y tecnología.

Objetivo 2. Formar el talento humano que requieren las regiones para su desarrollo atendiendo la configuración de una estrategia que articule docencia, investigación y extensión

Programa 1. Fortalecimiento de los programas de pregrado, posgrado y formación continua

- Establecer mecanismos de monitoreo para identificar las demandas de formación y calificación que requiere el desarrollo regional desde los distintos sectores.
- Evaluar, conjuntamente con las dependencias académicas, los currículos y planes de estudio de los programas de pregrado ofrecidos, y proponer lineamientos para su rediseño en los casos que se requiera.
 - Diseñar cátedras regionales orientadas a contextualizar al estudiante con su entorno inmediato y articularlas en los planes de estudio de los distintos programas.
 - Desarrollar cursos de estudios generales dentro de los distintos programas de manera que se atienda la formación humana e integral del estudiante y su contextualización particular en relación con las dinámicas económicas, políticas y culturales en el actual entorno de globalización.
 - Ajustar énfasis y cursos electivos a las necesidades particulares de las regiones.
- Fomentar espacios de intercambio y vinculación entre dependencias académicas, Dirección de Regionalización y seccionales orientados al diseño y ejecución conjunta de programas de pregrado, posgrado y educación continua.
 - Debates y discusión frente a problemáticas particulares del desarrollo.
 - Intercambio de propuestas/demandas de programas para ofrecer en los distintos niveles.

- Definición de términos de cooperación entre dependencias académicas, Dirección y seccionales en la oferta de programas.
- Fortalecer la oferta de programas en las áreas sociales y humanas, en ciencia política, en salud y nutrición, en artes y en disciplinas asociadas con el manejo de los recursos naturales y la biodiversidad, acorde con las necesidades del desarrollo en Antioquia y según las particularidades regionales.
- Impulsar la creación y apertura de programas de pregrado específicos para las regiones articulados a ejes estratégicos de desarrollo, para ser ofrecidos de manera permanente o por cohortes a estudiantes provenientes de distintas regiones.
- Ofrecer programas de especialización y diplomas en áreas de interés especial para el desarrollo regional, conducentes a cualificar y actualizar los profesionales asentados en las regiones.
- Estimular la apertura de programas de maestría en las regiones en coordinación con la Dirección de Posgrados e incentivar la vinculación de agentes regionales a programas ofrecidos en la sede principal buscando consolidar líneas de investigación regional y afianzar grupos de soporte a la labor docente en las regiones.
- Vincular la investigación de tesis magísteres y doctores en diferentes áreas de la sede principal con la docencia e investigación en las regiones.
- Implementar estrategias y mecanismos de cooperación interuniversitaria regional e intercambios con otras universidades, dentro y fuera del país, para la oferta de programas de docencia en las regiones articulados a la investigación.
- Fomentar la consolidación de líneas y grupos de investigación que se constituyan en la plataforma para el ajuste y creación de programas de docencia en los distintos niveles.
- Reforzar los estímulos para el desarrollo de programas de investigación básica y aplicada y para programas de extensión conducentes a fortalecer la formación técnica y tecnológica que se brinda y requieran las regiones.
- Diseñar y desarrollar programas de extensión e investigación complementarios a los programas docentes que se ofrecen en las regiones.

*Programa 2. Ampliación de cobertura académica
y geográfica de los procesos de formación*

- Intensificar las políticas que fomenten el ingreso a la universidad, de estudiantes de educación media, bachilleres, tecnólogos, profesionales y otros públicos.
 - Fortalecer los programas de orientación vocacional y profesional dirigidos a jóvenes bachilleres y otros públicos en los distintos municipios de las regiones.
 - Reforzar la difusión de la oferta de programas de docencia para los diferentes niveles y en los distintos municipios de las regiones.
 - Avanzar en la implementación de estrategias de estímulo para la inscripción de aspirantes a los programas en las regiones.
 - Continuar con los programas de complementación y fortalecimiento de las áreas básicas, dirigidos a estudiantes de educación secundaria y contemplar la ampliación de éstos a otros públicos que aspiren ingresar a la universidad.
- Incentivar a las unidades académicas para que pongan su potencial curricular, académico e investigativo al servicio de las regiones, ofreciendo mayor diversidad de programas de pregrado, posgrado, educación continuada para responder a los proyectos estratégicos y a las necesidades regionales.
- Descentralizar gradualmente en las seccionales y de acuerdo con las particularidades regionales, la generación y oferta de programas de docencia y extensión con la cooperación de las unidades académicas de la sede principal, atendiendo los mismos criterios de calidad.
- Implementar estrategias para incorporar en los planes de acción de las unidades académicas y de las seccionales los programas académicos para ofrecer en las regiones, buscando instalar procesos de formación duraderos articulados con la investigación y la extensión.
- Diseñar agendas de trabajo a corto, mediano y largo plazo entre unidades académicas, seccionales y actores regionales para el desarrollo conjunto de programas docentes, de extensión e investigación en los distintos municipios del área de influencia de la seccional.
- Investigar, diseñar e implementar modalidades educativas alternativas a la presencial y semipresencial así como la combinación multimodal

para ampliar la oferta educativa intra regional sin detrimento en la calidad de los programas.

- Apropiar y adaptar esquemas virtuales, tecnologías en comunicación y modalidades alternativas a las presenciales que contribuyan a ampliar la cobertura institucional hacia los demás municipios de las regiones.
- Reforzar las estrategias y servicios de apoyo y estímulo para facilitar el ingreso y sostenibilidad en la universidad de estudiantes de estratos uno y dos con el fin de promover la equidad en el acceso y ampliar la cobertura regional del servicio.
 - Servicios de bienestar universitario.
 - Convenios con los municipios para subsidio a estudiantes.
 - Estímulos universitarios a estudiantes destacados.
 - Subsidios empresariales a estudiantes.

Programa 3. Mejoramiento de la calidad de los procesos de formación

- Conformar un grupo experto que adecue los criterios de calidad y pertinencia para evaluar los programas de docencia en las distintas regiones.
- Impartir desde las vicerrectorías de Docencia y Extensión formación en autoevaluación para los programas regionales (pregrado, posgrado) con criterios flexibles para cada realidad regional y los ajustes necesarios para una mayor pertinencia.
- Poner en marcha los procesos de evaluación y acreditación de la calidad para los programas regionales de pregrado y posgrado, de acuerdo con los requisitos estipulados en las normas de educación superior y con la cooperación de las unidades académicas de la sede principal.
- Conformar en las regiones una comunidad académica de evaluación de los programas en la que participen la Universidad, pares académicos de las regiones, empresarios regionales y otros actores con criterio para monitorear y evaluar el desempeño de los estudiantes practicantes y de los egresados en los espacios laborales.
- Diseñar e implementar mecanismos para evaluar el desempeño y las condiciones para el ejercicio docente en las regiones y emprender procesos de mejoramiento de dichas condiciones.

-
- Incorporar el saber universitario al mejoramiento de los procesos de docencia en todos los niveles y a la prestación del servicio por las distintas instancias comprometidas.

Objetivo 3. Consolidar la estructura organizativa de regionalización, incrementando su capacidad de coordinación académico-administrativa intrauniversitaria, para fortalecer la gestión educativa de la universidad en las regiones

Programa 1. Flexibilización y readecuación de la estructura organizativa

- Constituir al interior de la estructura de la Dirección las áreas o divisiones de docencia, extensión, investigación y de apoyo administrativo, como unidades articuladoras entre el hacer académico universitario (a través de sus funciones) y las dinámicas regionales.
- Integrar estratégicamente las seccionales a la estructura orgánica de Regionalización buscando incrementar progresivamente su participación en la estrategia.
 - Precisar las responsabilidades y funciones en materia de decisiones estratégicas, de política, académicas y administrativas.
 - Definir e implementar los mecanismos normativos para potenciar la integración de las seccionales en la estructura orgánica de Regionalización.
- Redefinir los perfiles de los directores seccionales, de los coordinadores de las divisiones de Regionalización que se creen y de los demás funcionarios según las responsabilidades y funciones que le sean asignadas.
- Adecuar la estructura de cargos y cualificar el personal encargado según las funciones y responsabilidades que se asignen, garantizando eficiencia y eficacia en la disponibilidad y uso de recursos.
- Diseñar conjuntamente entre la Dirección de Regionalización y las vicerrectorías universitarias las políticas de docencia, extensión e investigación para la oferta del servicio en las regiones; las cuales serán aprobadas en el Comité Rectoral de la Universidad.
- Participar como Dirección de Regionalización en los comités de Docencia, Extensión e Investigación y concertar las estrategias para la implementación de las políticas de regionalización a través de las distintas unidades académicas.

- Asumir desde la Dirección la coordinación de funciones propias del hacer de regionalización delegadas actualmente al Comité de Regionalización.
- Diseñar e implementar los mecanismos para la participación de las unidades académicas en la estructura de Regionalización en los siguientes procesos:
 - Decisiones estratégicas y de política de regionalización.
 - Definición, diseño, ejecución y evaluación de los programas de docencia, extensión e investigación para desarrollar en las regiones.
 - Asignación de responsabilidades y funciones académicas y administrativas en las unidades de Regionalización.
- Definir las responsabilidades y funciones de las distintas unidades que conforman la estructura de regionalización y de las demás unidades directivas y académicas universitarias que en el proceso se articulen a la estrategia.
- Empezar un proceso progresivo de desconcentración y descentralización de responsabilidades y funciones académicas, administrativas y financieras en las distintas unidades que conforman la estructura de regionalización acorde con las capacidades que vayan desarrollando con la aplicación paulatina del Plan.
- Diseñar estrategias tendientes a mejorar continuamente la comunicación directa y el relacionamiento entre la Dirección, las seccionales y las unidades académicas y directivas de la Universidad.
- Adecuar la normatividad vigente de la estructura organizativa de Regionalización a los cambios definidos en las anteriores líneas de acción.

Programa 2. Fortalecimiento de la planeación y la gestión en la organización

- Desarrollar un programa de formación teórico-práctico en métodos y técnicas de planeación, en formulación y gestión de proyectos y en técnicas gerenciales y administrativas, dirigido a funcionarios de la Dirección de Regionalización, al personal directivo y académico involucrado en la estrategia y a funcionarios de las seccionales.

-
- Articular a la Dirección de Planeación Universitaria y a otras unidades directivas de la Universidad en el diseño e implementación del programa.
 - Involucrar en el programa las unidades académicas y directivas que progresivamente se incorporen a la estrategia de regionalización.
 - Formular y ejecutar planes estratégicos para las seccionales con la participación de los actores regionales y acordes con los derroteros del presente plan y del Plan de Desarrollo de la Universidad.
 - Asesorar y acompañar, desde la Dirección la incorporación del componente de regionalización en los contenidos y desarrollos de los Planes de Acción elaborados por las unidades académicas y directivas universitarias.
 - Estructurar, en la división administrativa de la organización, una unidad funcional de soporte para el control administrativo, técnico y financiero de los proyectos de Regionalización, articulada al Banco de Proyectos de la universidad y con la asesoría de la Dirección de Planeación universitaria.
 - Adoptar instrumentos tendientes a fortalecer la capacidad técnica para la gestión de la organización en su conjunto (incluyendo las seccionales), articulados a los instrumentos de gestión de la Universidad:
 - Sistema de indicadores de gestión y evaluación de procesos.
 - Sistema de información académica.
 - Sistema de control interno.
 - Sistema de planeación.
 - Articular los procesos de planeación de Regionalización con los procesos del Sistema de Planeación Universitario.

Programa 3. Incremento de la participación de unidades académicas y directivas universitarias en Regionalización

- Socializar en la Universidad la concepción estratégica de regionalización y los contenidos del presente plan.
- Difundir internamente las Bases del Plan Estratégico de Regionalización y los resultados de otros estudios de interés particular para las unidades académicas y directivas de la Universidad.

- Propiciar un espacio de reflexión permanente sobre problemas y ejes de desarrollo regionales con la participación de agentes universitarios y de las regiones.
- Crear espacios de difusión de resultados de investigación y de experiencias de extensión desarrolladas o de utilidad para las regiones con la participación de agentes universitarios y regionales.
- Generar un medio informativo periódico mediante el cual Regionalización divulgue en la Universidad y las regiones los avances y resultados de los programas y proyectos realizados.
- Concertar e implementar mecanismos para articular los planes y programas de las unidades académicas y directivas con los objetivos de regionalización.
- Disponer los mecanismos que le permitan a Regionalización tener conocimiento actualizado de los avances académicos y desarrollos investigativos de la Universidad en su conjunto para coordinar la vinculación de este acumulado con proyectos estratégicos de desarrollo en las regiones.
- Ofrecer desde Regionalización, en coordinación con otras instancias universitarias y las seccionales, información, estudios y materiales actualizados sobre las distintas dinámicas de desarrollo en las regiones, para ser utilizado en el hacer académico e investigativo de la universidad.
- Fortalecer y desarrollar estrategias de fomento que estimulen la vinculación de las unidades académicas y de los grupos de investigación universitarios al desarrollo de programas y proyectos en las regiones.

Objetivo 4. Instalar y desarrollar las capacidades académicas, administrativas y logísticas requeridas para generar y ofrecer un servicio educativo superior de calidad y de acuerdo con las particularidades específicas de las regiones

Programa 1. Fortalecimiento de la capacidad académico-administrativa de las Seccionales

- Diseñar e implementar estrategias para ampliar progresivamente el recurso humano con asiento en las seccionales de la Universidad, según las necesidades de cada región y como fundamento para transferir, instalar y desarrollar capacidades en éstas.

-
- Contratación y nombramientos.
 - Traslados temporales de docentes e investigadores mediante pasantías, convenios e incentivos.
 - Vinculación de funcionarios de entidades regionales al servicio educativo mediante intercambios y comisiones de servicio, entre otros.
 - Desplazamiento temporal de tesis de maestrías y doctorados por medio de incentivos e intercambio de servicios.
 - Vinculación de practicantes de últimos semestres a las regiones mediante el apoyo y fomento de estrategias como el año de servicio social obligatorio y los semestres de práctica o industria, entre otras.
- Continuar los desarrollos infraestructurales, logísticos y de dotación requeridos para el funcionamiento de las seccionales y complementarlos con la realización de convenios interinstitucionales para fortalecer la disponibilidad de recursos y equipos.
 - Terminación de bloques de salones.
 - Dotación de mobiliario y laboratorios.
 - Construcción de cafeterías.
 - Construcción de salones de estudio y recreación.
 - Fortalecimiento de proyectos especiales (museos, museos interactivos, Estación piscícola en Magdalena Medio) en las seccionales según especificidades regionales.
 - Diseñar y conformar la estructura organizativa de cada Seccional de manera que responda a las funciones universitarias y a la integración con la estructura universitaria de Regionalización.
 - Integrar las comisiones de Regionalización para cada región, las cuales contarán con la participación de las instancias de la estructura organizativa seccional, las unidades académicas con programas en las regiones y representantes de los actores sectoriales regionales.
 - Desarrollar una estrategia de cooperación académica entre la sede principal y las seccionales, que apunte a transferir, instalar y generar, de manera progresiva, desarrollos académicos, investigativos y capacidad de gestión universitaria en las regiones.

- Consolidar progresivamente en las seccionales dependencias académicas adscritas a las unidades académicas de la sede principal o no, con capacidad para desarrollar programas en docencia, extensión e investigación, según las condiciones particulares de cada región y de acuerdo con proyectos estratégicos definidos.
- Fortalecer y desarrollar los medios tecnológicos de comunicación para la circulación de información y conocimiento actualizado entre la sede principal y las seccionales.

Programa 2. Innovación pedagógica y desarrollos curriculares

- Evaluar los resultados de las modalidades y metodologías de estudio utilizadas en los programas regionales como punto de partida para la innovación pedagógica y metodológica y para la aplicación de estrategias novedosas de enseñanza y de aprendizaje.
- Adecuar, según evaluaciones previas, las estrategias de enseñanza y de aprendizaje a las condiciones particulares de los contextos regionales, fortaleciendo las modalidades de estudio virtuales, semipresenciales y a distancia y el uso de recursos informáticos y de medios de comunicación.
- Conocer los adelantos que viene desarrollando la Universidad en materia pedagógica, metodológica y en modalidades de enseñanza, y avanzar en su incorporación para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del servicio educativo.
- Desarrollar y evaluar experiencias piloto con modalidades y metodologías de enseñanza y de aprendizaje implementadas por otras universidades para la oferta educativa por fuera de las sedes principales y estudiar su adaptación a los programas regionales.
- Incentivar investigaciones para el desarrollo de innovaciones pedagógicas y de modalidades de enseñanza y de aprendizaje que permitan mayor autonomía en el aprendizaje, la autoformación y la autoevaluación.
- Socializar con los grupos de investigación que se consoliden en las regiones las experiencias de grupos de trabajo académico (Miércoles de Currículo por ejemplo) para enriquecer, fortalecer o corregir cuestiones inherentes a los procesos de transformación académica y validación de nuevos modelos curriculares.

-
- Fomentar la experimentación e implementación de modalidades y estrategias pedagógicas alternativas para el desarrollo de los programas de docencia y extensión en las regiones.
 - Currículos investigativos.
 - Aprendizaje centrado en problemas.
 - Asesorías.
 - Otros.
 - Enriquecer la experiencia de Regionalización con las modalidades de evaluación y flexibilidad curricular de distintas unidades académicas generadas en experiencias tipo (programa Ida) o con el conocimiento generado en el Centro de Investigaciones Educativas y Pedagógicas.
 - Generar, en coordinación con la Vicerrectoría de Docencia, las reformas curriculares y la flexibilización de los planes de estudio de manera que se adecuen a las condiciones particulares de los contextos regionales.
 - Hacer seguimiento y evaluar los procesos curriculares para determinar la pertinencia de los contenidos y los modelos pedagógicos utilizados y hacer las adecuaciones que requieren los programas en las distintas regiones.
 - Reformular, entre las Unidades Académicas, las Seccionales y la Dirección de Regionalización, los programas de pregrado y posgrado requeridos en la región y promover la articulación necesaria entre los diferentes niveles educativos.
 - Evaluar y hacer seguimiento a los procesos curriculares para determinar la pertinencia de los contenidos y señalar las adecuaciones que requieren los programas en las distintas regiones.
 - Diseñar y disponer de los materiales y recursos bibliográficos necesarios para la implementación de nuevas modalidades y metodologías de estudio en las regiones.
 - Desarrollar los medios y aplicaciones tecnológicas de soporte a las innovaciones pedagógicas y potenciar el uso de recursos informáticos, de medios de comunicación y de materiales educativos multimediales (CD, videos, Internet y catálogos en líneas, entre otros) como soporte a la educación ofrecida por la universidad regional.
 - Respalda las pedagogías tutoriales y a distancia con ayuda del Centro de Capacitación en Internet.

- Desarrollar, con estudiantes y docentes, programas de aprestamiento sobre modalidades de enseñanza y métodos de estudio por implementar, y sobre la disponibilidad y uso de recursos y materiales.

Programa 3. Formación y cualificación docente

- Redefinir los perfiles docentes para el desarrollo de los programas en regionalización.
- Diagnosticar las necesidades y desarrollar un proceso de formación y cualificación docente dirigido a profesores involucrados en la estrategia para mejorar su incorporación en los procesos de Regionalización.
- Crear un programa de inducción permanente para los profesores regionales en el que sean sensibilizados en la redefinición de su rol y misión en los contextos regionales.
- Infundir en el cuerpo docente las dinámicas regionales para que contextualice en ellas el sentido de sus especialidades.
- Cualificar a los docentes en innovaciones pedagógicas, metodológicas y curriculares y en las modalidades de estudio empleadas en las seccionales.
- Ofrecerle al docente experiencias evaluadas con modalidades de estudio alternativas y apropiadas a las realidades regionales.
- Diseñar con los docentes los proyectos investigativos requeridos para responder a los compromisos definidos en los Planes de Acción de las Seccionales y de las unidades académicas.
- Incentivar a los docentes para que lideren líneas de investigación relacionadas con la especificidad de sus cursos y desarrollen programas de extensión.
- Fomentar la inclusión en los planes de trabajo docente actividades de asesoría y atención a estudiantes, estimular la gestación y orientación de semilleros y desarrollar líneas de investigación y otras actividades universitarias.
- Facilitar la cualificación del cuerpo docente y profesional de regionalización estimulando la participación en diplomas, maestrías, doctorados e intercambios mediante convenios interuniversitarios e interinstitucionales (nacionales e internacionales) que redunden en la prestación de un servicio educativo de calidad y pertinencia regional.

Programa 4. Aprender-haciendo con las regiones

- Estimular la oferta de programas de posgrado en las regiones en el marco de una estrategia de formación de recursos para luego articularlos al hacer universitario en las seccionales.
- Atender, en el marco del programa de relevo generacional de la universidad, la formación del recurso humano, de tal manera que esté presto a vincularse al hacer educativo en las regiones.
- Fomentar la participación e incorporación de agentes universitarios de las seccionales en los procesos investigativos liderados por las unidades académicas y los grupos de investigación de la sede principal.
- Incentivar el desarrollo de programas de extensión y proyectos de investigación con pares universitarios de las regiones.
- Estimular el desarrollo de proyectos investigativos por los docentes vinculados a regionalización y en los que participen los estudiantes de las seccionales.
- Fomentar la consolidación de líneas y grupos de investigación en las seccionales, adscritos o como pares de los grupos de investigación de la sede principal.
- Incorporar agentes regionales en el desarrollo de los programas de docencia y extensión desarrollados en las seccionales.
- Desarrollar estrategias para vincular los egresados de la universidad en las regiones a los programas de docencia, extensión e investigación de las seccionales.

Objetivo 5. Incorporar el potencial humano, cultural, institucional, científico y tecnológico de las regiones en el hacer académico de la Universidad

Programa 1. Reconocimiento de las características y aprovechamiento de las potencialidades regionales

- Construir y actualizar permanentemente un mapa de recursos (infraestructura, medios de comunicación, laboratorios, bibliotecas, etc.), pares universitarios y educativos y talento humano disponible en las regiones y generar estrategias para vincularlo en el hacer educativo de la Universidad.
- Realizar un estudio del estado del arte de la investigación aplicada y de base existente en las regiones y buscar su articulación en la estrategia.

- Evaluar y seleccionar los recursos y la capacidad instalada en las regiones para apoyar las funciones de docencia, investigación y extensión.
 - Talento humano, infraestructura (laboratorios, bibliotecas), para apoyar la docencia.
 - Adelantos y conocimientos tecnológicos e infraestructura empresarial para apoyar la investigación y las prácticas de estudiantes.
 - Potencial estético, artístico y cultural, e infraestructura institucional (casas de la cultura, bibliotecas, escuelas y colegios) para apoyo de la extensión universitaria.
 - Otros.
- Socializar y difundir experiencias exitosas en las regiones (adelantos tecnológicos, sistemas y redes de información, participación de la sociedad civil, alianzas para el desarrollo local o regional, entre otras) buscando reconocer aprendizajes diversos y ponerlos en función de los procesos y programas de regionalización Universitaria.

Programa 2. Gestión de alianzas y redes para el desarrollo educativo y regional

- Propiciar la construcción de escenarios de intercambio e interlocución en torno a las dinámicas de desarrollo local y regional con diferentes actores, que tengan como fin identificar objetivos comunes para la acción conjunta.
- Participar en la formulación de políticas públicas educativas en los niveles locales y regionales.
- Fortalecer las alianzas empresa-Estado-sociedad-Universidad, encaminadas a desarrollar acciones conjuntas que contribuyan al desarrollo de la educación superior y de la región.
 - Definir conjuntamente los campos y áreas de intervención.
 - Establecer acuerdos estratégicos de mayor duración que la prestación de servicios coyunturales.
 - Diseñar y ejecutar proyectos que fomenten entre otros, la formación y participación ciudadana, la productividad y el mejoramiento de los ingresos.
- Fortalecer la cooperación interinstitucional en la ejecución de programas y proyectos de relevancia regional y local mediante el pacto de

-
- convenios que potencien las capacidades de cada instancia en beneficio del hacer educativo superior y del desarrollo regional.
- Convenios con colegios y otras instituciones para uso de espacios locativos.
 - Convenios con empresas y organizaciones para compartir información de interés mutuo y para definir y desarrollar investigaciones conjuntas.
 - Alianzas interinstitucionales para el desarrollo de programas de extensión.
 - Alianzas y convenios para la prestación de servicios de bienestar universitario.
- Fortalecer la participación en el desarrollo de proyectos educativos de iniciativa regional y local en colaboración con otros actores educativos regionales.
 - Programas docentes conjuntos (pregrado y posgrado).
 - Utilización compartida de infraestructura.
 - Intercambio y rotación del recurso docente.
 - Intercambios estudiantiles.
 - Otros.
 - Participar activamente en el diseño y puesta en marcha del Sistema de Educación Superior de Antioquia —Sesa— y de subsistemas de educación regional.

Objetivo 6. Consolidar la prestación de los servicios de apoyo y soporte requeridos para el desarrollo de procesos académicos en las regiones

Programa 1. Difusión de la universidad en las regiones y desarrollo de medios de comunicación

- Definir políticas de comunicación y difusión en las seccionales y articularlas a los distintos procesos y hechos universitarios, para generar el conocimiento requerido y forjar identidad y pertenencia institucional en las regiones.
 - Crear una publicación periódica de circulación regional y departamental.

- Distribuir entre los actores regionales (entidades, empresarios, organizaciones) los boletines informativos de la universidad (“Avances Académicos” de la Vicerrectoría de Docencia y otros de las vicerrectorías de Investigación y Extensión) con el fin de propiciar conocimiento de la universidad en las regiones y facilitar el surgimiento de proyectos conjuntos, alianzas y convenios.
- Establecer convenios con el centro de producción audiovisual de la sede principal para la producción de materiales educativos y de difusión requeridos para los programas desarrollados en las regiones.
- Aprovechar los medios de comunicación existentes en las localidades y la región para desarrollar programas de extensión, difusión y algunas modalidades de docencia.
 - Realizar un inventario de medios de comunicación en las regiones.
 - Realizar convenios y alianzas con organizaciones e instituciones para producir y difundir programas audiovisuales, radiales y televisivos, entre otros.
- Crear una red de comunicación entre las seccionales para incentivar intercambios cotidianos entre estudiantes, profesores regionales, programas docentes y demás actividades regionales buscando compartir aprendizajes y experiencias replicables.
- Ampliar y mantener la *web site* de las regiones.

Programa 2. Bienestar estudiantil para la formación integral

- Promover la formación integral de los estudiantes de las regiones fortaleciendo la integración entre el estudio y los proyectos de vida; fomentando los valores de convivencia, de solidaridad y el respeto por la salud humana y ambiental.
- Fortalecer los procesos de orientación vocacional y profesional a los miembros de la comunidad universitaria y a los aspirantes para minimizar la deserción y la repitencia estudiantil.
 - Consejerías estudiantiles.
 - Camino a la universidad.
 - Semilleros en áreas básicas.
 - Otros.

-
- Apoyar a los grupos académicos, artísticos, culturales, deportivos y de crecimiento humano que existan en las regiones e incorporar en los planes de acción de las seccionales los programas de bienestar universitario correspondientes con los proyectos regionales en dichos campos.
 - Realizar eventos culturales periódicos que promuevan las aptitudes y talentos artísticos existentes en la comunidad universitaria y regional.
 - Promover la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo de las seccionales en eventos de carácter regional y nacional.
 - Ofrecer actividades deportivas a la comunidad y realizar torneos para promover el uso adecuado del tiempo libre y propiciar la integración regional.
 - Promover programas integrales de salud de acuerdo con las especificidades regionales en los campos de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, salud mental, salud ocupacional y psicorientación en asocio con organizaciones y entidades sociales y de salud de las regiones.
 - Elaborar perfiles epidemiológicos de los integrantes de la comunidad universitaria.
 - Elaborar diagnósticos sobre la calidad de vida de los integrantes de la comunidad universitaria.
 - Fortalecer el programa de egresados en las regiones para que éste contribuya con el desarrollo universitario regional y dinamice nuevas propuestas con otros egresados de la Universidad.

Programa 3. Relaciones Internacionales para potenciar el hacer universitario regional

- Promover entre los socios de la Universidad (comunidad académica, empresarios, funcionarios, profesionales) la vinculación de la región con la comunidad internacional y definir estrategias de cooperación y relacionamiento, en beneficio de la Universidad y de la región.
- Estimular la diversificación, en las regiones, de programas de pregrado, posgrado y doctorados mediante la realización de convenios de cooperación con universidades de Europa, EE.UU. y América Latina.
 - Posgrados conjuntos.
 - Intercambios docentes.

- Investigaciones en alianza.
- Otras.
- Establecer alianzas de cooperación internacional para la ejecución de proyectos de investigación alrededor de temas estratégicos de desarrollo regional.
- Promover intercambios internacionales entre los estudiantes y posgraduados de las regiones para conocer experiencias académicas e investigativas de universidades de otros continentes que reviertan en el desarrollo de las regiones (pasantías, programas Red Alfa, Intercampus, otros).

Programa 4. Consolidación del sistema regional de bibliotecas

- Mejorar el soporte bibliográfico e incrementar la disponibilidad y facilidad de acceso al material de consulta que se requiere para una óptima calidad docente e investigativa mediante el establecimiento de un sistema regional de bibliotecas por red.
 - Inventariar las bibliotecas públicas y privadas existentes en las regiones.
 - Hacer los convenios para la creación del sistema en red y diseñar la consulta virtual.
 - Poner en el sistema de consulta regional los materiales bibliográficos básicos y complementarios para los programas regionales.
- Establecer convenios con pares académicos para préstamos interbibliotecarios intra y entre regiones.
- Ejecutar programas de bibliotecas viajeras en las diferentes localidades de las distintas regiones como refuerzo a la descentralización intrarregional de la labor académica.

Objetivo 7. Diseñar el plan de inversiones e implementar las estrategias de gestión necesarias para garantizar la sostenibilidad económica y financiera del presente plan estratégico de regionalización

Definición de lineamientos para la financiación del Plan y del proyecto universidad regional

- Elaborar la proyección de recursos financieros disponibles para la ejecución del presente Plan.

-
- Elaborar la proyección de costos plurianuales y de fuentes de financiación para los programas y líneas de acción propuestos en el Plan.
 - Definir estrategias y mecanismos financieros para viabilizar la ejecución del Plan atendiendo los siguientes elementos:
 - El fortalecimiento de la financiación estatal en los distintos niveles territoriales.
 - La generación de ingresos vía estampilla mediante la vinculación de los distintos municipios en las regiones.
 - La diversificación de fuentes de financiación nacional e internacional.
 - La autogeneración de recursos.

3. Indicadores de Monitoreo y Control

El presente plan se acompaña de un conjunto de indicadores para el monitoreo y control de los avances y resultados de su ejecución. Éstos permiten analizar los problemas y debilidades en la operación de Regionalización y tomar decisiones de redireccionamiento para lograr los objetivos propuestos.

Para la definición de los indicadores se recurrió al análisis de elementos críticos de éxito.²⁰ Se identificaron dos tipos de elementos: 1) los componentes críticos de éxito que definen los resultados concretos al alcanzar los objetivos y responden a la pregunta ¿qué debe ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? y 2) los factores críticos de éxito que refieren las acciones determinantes por desarrollar en la operación para lograr los objetivos, éstos se definen respondiendo a la pregunta ¿qué acciones vitales debe realizar Regionalización para obtener los resultados esperados?

Resultado del análisis de los elementos críticos de éxito se propone una matriz que presenta tres tipos de indicadores: indicadores estratégicos, indicadores de gestión o de proceso, e indicadores de servicio. Los indicadores estratégicos son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos, se apegan al alcance que tiene el quehacer de Regionalización y hacen referencia al cumplimiento de las metas previstas en el Plan. Los indicadores de gestión o de proceso se refieren al cumplimiento de los propósitos de cada programa clave o línea de acción; y los indicadores de servicio miden los atributos relevantes

.....
20 Los elementos críticos de éxito refieren la descripción cualitativa o cuantitativa de los resultados y acciones que describen el logro de los objetivos, programas y líneas de acción del plan.

para prestar el servicio con calidad, desarrollar acciones específicas y atender la definición directa del usuario. La matriz hace énfasis en los indicadores de gestión y sólo se proponen algunos indicadores estratégicos y de servicio, sin embargo, se resalta la importancia de construir estos últimos a partir de los proyectos específicos que se formulen posteriormente en los respectivos planes de acción.

Para garantizar mayor utilidad de la información derivada de los indicadores propuestos, se recomienda consolidar una línea base de referencia y establecer parámetros de comparación a partir de las metas establecidas en los planes de acción o de datos históricos relevantes, de manera que permitan la racional toma de decisiones en todos los aspectos del quehacer académico y administrativo de Regionalización.

Matriz de indicadores

Objetivos, programas	Indicadores
Objetivo 1. Vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución de los problemas locales y regionales	Niveles de articulación de los planes regionales de la Universidad y los planes de desarrollo de las localidades y regiones del departamento
Programa 1. Articulación universitaria a ejes estratégicos de desarrollo regional	Número de proyectos de investigación directamente vinculados con los ejes estratégicos de desarrollo de cada región
	Número de proyectos de investigación orientados a resolver problemas estructurales del desarrollo de cada región
	Número de programas docentes acordes con los ejes estratégicos y asociados con las necesidades concertadas de la región
	Número de programas y proyectos de asesoría y consultoría orientados a atender necesidades del sector público y privado en cada región
	Número de proyectos de asesoría y educación continua dirigidos a apoyar la labor de las veedurías locales y organizaciones involucradas en la planeación del desarrollo
	Número de soluciones técnicas aplicadas a procesos de modernización administrativa, problemas ambientales y necesidades productivas y de comercialización
	Existencia de bases de datos en Regionalización que registren los estudios e investigaciones desarrollados sobre cada región
	Número de estudios e investigaciones ingresados por región y semestre en las bases de datos disponibles en Regionalización
Programa 2. Vinculación de la acción institucional a la planeación regional	Número de eventos organizados por la Seccional y por otros agentes regionales en los que se presentan las Bases y el Plan Estratégico de Regionalización
	Número de asistentes a los eventos en los que se presentan las Bases y el Plan Estratégico de Regionalización
	Porcentaje de asistentes a eventos en los que se presentan las Bases y el Plan Estratégico de Regionalización, según sector social (educativo, productivo, gubernamental, comunitario, otros)
	Número de espacios y eventos generados por seccional/año sobre el tema educación superior-desarrollo regional
	Número de espacios y eventos locales y regionales sobre el tema educativo en los que se participa como seccional/año

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	<p>Número de ponencias dictadas y asesorías realizadas por personal de la Universidad sobre temas estratégicos para la planeación del desarrollo en las regiones/año</p> <p>Número de organizaciones de planeación territorial a las que pertenece la seccional</p> <p>Porcentaje de formulación y ejecución de los planes estratégicos de las seccionales</p> <p>Número y tipo de agentes regionales que participan en la formulación de los planes estratégicos de las seccionales</p> <p>Número de programas y proyectos concertados en las regiones incorporados en los planes de las seccionales, de Regionalización y de las unidades académicas</p> <p>Porcentaje de ejecución de los proyectos concertados en la región e incorporados en los planes de las seccionales, de Regionalización y de las unidades académicas</p> <p>Número de proyectos priorizados e inscritos en el Banco de Proyectos universitario regional</p>
Programa 3. Fortalecimiento e implementación de programas estratégicos universitarios	<p>Número y tipo de medios informativos creados o aprovechados para difundir la acción universitaria en las regiones</p> <p>Número de emisiones radiales o televisivas/semestre dedicadas a difundir la acción universitaria en las regiones</p> <p>Número de boletines informativos universitarios entregados en las regiones/total boletines distribuidos por la Universidad</p> <p>Número de dependencias académicas de la Universidad vinculadas con programas estratégicos regionales/ número total de dependencias</p> <p>Número de proyectos estratégicos regionales desarrollados por más de dos dependencias académicas universitarias/total proyectos en ejecución</p> <p>Número de programas y actividades de extensión solidaria desarrollados en las regiones</p> <p>Porcentaje de incremento anual en el desarrollo de las actividades de extensión solidaria en las regiones</p> <p>Número de beneficiarios de programas de extensión solidaria en las regiones</p> <p>Número de municipios donde se replican las metodologías de programas universitarios exitosos (Ida, Municipios saludables, UNI, Vida Infantil, otros)</p> <p>Número de programas de docencia, extensión e investigación desarrollados en el marco del Sesa</p> <p>Número de programas de docencia, investigación y extensión orientados al mejoramiento de la calidad educativa de los niveles precedentes</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Número de proyectos de consultoría, asesoría e investigación que atienden necesidades definidas por centros de desarrollo tecnológico, asociaciones de municipios, y agencias de desarrollo local y regional
Objetivo 2. Formar el talento humano que requieren las regiones para su desarrollo atendiendo la configuración de una estrategia que articule docencia, investigación y extensión	
Programa 1. Fortalecimiento de los programas de pregrado, posgrado y formación continua	<p>Existencia de estudios orientados a priorizar las demandas y necesidades regionales en programas de docencia</p> <p>Incremento anual del número de programas en pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados ofrecidos en las regiones</p> <p>Número de programas según modalidad educativa</p> <p>Número de alumnos matriculados en los distintos programas ofrecidos en las regiones según modalidad educativa</p> <p>Número de estudiantes matriculados/número de aspirantes por programa y semestre</p> <p>Incremento porcentual del número de egresados/año</p> <p>Porcentaje de programas regionales que contengan cátedras regionales en los planes de estudio</p> <p>Porcentaje de cursos electivos ofrecidos que atiendan temas estratégicos y problemas del desarrollo regional</p> <p>Porcentaje de programas de docencia desarrollados entre varias dependencias académicas</p> <p>Número de programas propios creados en cada una de las regiones/total de programas en las seccionales</p> <p>Porcentaje de programas ofrecidos por cohortes</p> <p>Porcentajes de programas permanentes</p> <p>Proporción profesores de cátedra/estudiantes de tiempo completo</p> <p>Proporción profesores de medio tiempo completo/estudiantes de tiempo completo</p> <p>Proporción profesores tiempo completo/estudiantes de tiempo completo</p> <p>Número de tesistas en maestría y doctorado vinculados con la docencia e investigación en las regiones</p> <p>Número de programas ofrecidos en las regiones en las áreas sociales y humanas, ciencia política, salud y nutrición, manejo de recursos naturales/total programas ofrecidos en las regiones</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Porcentaje de estudiantes matriculados en las áreas sociales y humanas, ciencia política, salud y nutrición, manejo de recursos naturales
	Incremento anual del número de egresados en las áreas sociales y humanas, ciencia política, salud y nutrición, manejo de recursos naturales
	Número de diplomas y programas de formación continua sobre temas estratégicos del desarrollo regional ofrecidos en las regiones/semestre
	Número de egresados de los diplomas y programas de formación continua
	Número de convenios de cooperación interuniversitaria para el desarrollo de programas de docencia en las regiones
	Porcentaje de programas de docencia en las regiones desarrollados con participación interuniversitaria en el marco de los convenios de cooperación establecidos
	Número de estudiantes y profesores movilizados en proyectos de intercambio universitario
	Existencia de grupos consolidados y de excelencia (Colciencias) en las regiones cuyas líneas de investigación se orienten al ajuste y creación a programas de docencia en los distintos niveles
	Número de programas de docencia creados y ajustados a partir de resultados de investigación
	Número de estudiantes beneficiados de dichos programas
	Porcentaje de proyectos de investigación dirigidos a fortalecer la formación técnica y tecnológica en las regiones
Programa 2. Ampliación de cobertura académica y geográfica de los procesos de formación	Incremento en el número de programas en pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados ofrecidos en las regiones.
	Incremento anual de alumnos matriculados en los distintos programas ofrecidos en las regiones
	Número de programas de docencia, investigación y extensión ofrecidos por la Universidad en municipios diferentes a la sede/Número de programa totales de la seccional
	Número de cursos de orientación vocacional y profesional por municipio y semestre dirigidos a bachilleres y otros públicos en las distintas regiones
	Existencia de estímulos para la inscripción de nuevos aspirantes a los programas en las regiones
	Número de docentes y estudiantes de educación básica y media capacitados en cursos básicos por Seccional/ semestre
	Porcentaje de estudiantes y docentes capacitados en cursos básicos procedentes de localidades diferentes al municipio sede

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Composición del estudiantado por estrato social Número de cursos montados en formato de televisión, informática y multimedia para el desarrollo de programas de docencia Existencia de fondos para becas estudiantiles y número de estudiantes beneficiados Número de estudiantes beneficiados con subsidios de entidades públicas y privadas
Programa 3. Mejoramiento de la calidad de los procesos de formación	Número de programas regionales en los distintos niveles autoevaluados y evaluados por pares externos Porcentaje de programas acreditados en los distintos niveles ofrecidos en las regiones Número de dependencias académicas comprometidas con los procesos de evaluación y acreditación de los programas regionales Nivel de participación de actores regionales en los procesos de evaluación académica de los programas Porcentaje de programas que han implementado metodologías de evaluación del desempeño docente Porcentaje de programas que han evaluado las condiciones para el ejercicio docente en las regiones Porcentaje de programas en docencia que han emprendido procesos de renovación curricular y de sus planes de estudio Tasa de deserción estudiantil en los programas de regionalización Tasa de repitencia estudiantil en los programas regionales Porcentaje de estudiantes que terminan sus estudios Duración hipotética de los programas/duración real de la carrera Nivel de aceptación de los egresados en el campo laboral Número de egresados con empleo luego de un año del grado/número total de egresados
Objetivo 3. Consolidar la estructura organizativa de regionalización incrementando su capacidad de coordinación académico-administrativa intrauniversitaria para fortalecer la gestión educativa de la universidad en las regiones	Porcentaje de funcionamiento pleno del Sistema Universitario Regional de la Universidad de Antioquia

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
Programa 1. Flexibilización y readecuación de la estructura organizativa	Porcentaje de ejecución de la reforma de la estructura organizativa de Regionalización
	Número de procedimientos académicos y administrativos asumidos por las seccionales para ofrecer programas de docencia, investigación y extensión en las regiones/Número de procedimientos académicos y administrativos totales requeridos para ofrecer dichos programas
	Número de procedimientos académicos y administrativos asumidos por las seccionales para ofrecer programas de docencia, investigación y extensión en las regiones/Número de procedimientos académicos y administrativos asumidos por la Dirección de Regionalización para ofrecer dichos programas
	Número de procedimientos académicos y administrativos asumidos por las seccionales para ofrecer programas de docencia, investigación y extensión en las regiones/Número de procedimientos académicos y administrativos ejecutados por las dependencias académicas requeridos para ofrecer dichos programas
	Número de procedimientos académicos y administrativos asumidos por las seccionales para ofrecer programas de docencia, investigación y extensión en las regiones/Número de procedimientos académicos y administrativos totales ejecutados por las unidades directivas de la Universidad para ofrecer dichos programas
	Número de personal administrativo en la Dirección de Regionalización y en las seccionales/Número total de estudiantes en las regiones
	Número de personal administrativo en la Dirección de Regionalización y en las seccionales/Número total de docentes articulados a los programas en las regiones
	Número de personal administrativo en la Dirección de Regionalización y en las seccionales/Número total de programas académicos en las regiones
	Número de dependencias académicas con programas en las regiones/Número total de dependencias académicas de la Universidad
Programa 2. Fortalecimiento de la planeación y la gestión en la organización	Número de programas de capacitación en técnicas administrativas, gerenciales, de planeación y formulación de proyectos dirigidos a funcionarios docentes y no docentes articulados a Regionalización
	Número de funcionarios docentes y no docentes articulados a Regionalización que han recibido

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	<p>programas de capacitación en técnicas administrativas, gerenciales, de planeación y formulación de proyectos</p> <p>Porcentaje de formulación y ejecución de planes estratégicos y de acción de Regionalización y de las seccionales</p> <p>Nivel de participación de los actores regionales en la formulación de los planes estratégicos de las seccionales</p> <p>Número de dependencias académicas que incorporan en sus planes de acción programas de Regionalización</p> <p>Número de programas y proyectos de docencia, extensión e investigación incorporados en los planes de acción de las dependencias académicas para ofrecerlos en las regiones/Número total de programas consignados en los planes de cada dependencia</p> <p>Número de proyectos en las regiones controlados técnica, administrativa y financieramente por Regionalización/Número total de proyectos de Regionalización inscritos en el Banco de Proyectos de la Universidad</p> <p>Porcentaje de aplicación de subsistemas de indicadores para evaluar la gestión de procesos administrativos, académicos, de planeación y de control interno</p>
<p>Programa 3. Incremento de la participación de unidades Académicas y directivas universitarias en Regionalización</p>	<p>Número de eventos de socialización de las Bases del Plan y del Plan Estratégico de Regionalización en interior de la Universidad</p> <p>Número de unidades directivas y dependencias académicas en conocimiento de las Bases del Plan y del Plan Estratégico de Regionalización/Total unidades directivas y dependencias académicas</p> <p>Número total de personas conocedoras de las Bases del Plan y del Plan Estratégico de Regionalización</p> <p>Número de eventos/año organizados por la Dirección de Regionalización y por las seccionales en la Universidad para presentar resultados de investigaciones y estudios desarrollados en las regiones</p> <p>Número de asistentes a los eventos sobre resultados de investigaciones y estudios desarrollados en las regiones</p> <p>Número de eventos/año organizados en la Universidad por la Dirección de Regionalización y por las seccionales para discutir problemáticas regionales</p> <p>Número de asistentes a los eventos realizados en la Universidad para discutir las problemáticas regionales</p> <p>Existencia de Bases de Datos que compilen los avances investigativos, académicos y curriculares desarrollados por la Universidad sobre temas de interés regional</p> <p>Periodicidad en la actualización de las Bases de Datos</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	<p>Número de consultas/año del personal de Regionalización a las Bases de Datos</p> <p>Existencia de Bases de Datos bibliográficas de estudios y publicaciones sobre las regiones</p> <p>Número de estudios ingresados en las Bases de Datos bibliográficas</p> <p>Número de títulos sobre temas de interés regionales compilados y disponibles en Regionalización y las seccionales</p> <p>Existencia de fondos de apoyo económico destinados a estimular la mayor participación de las dependencias académicas universitarias en el desarrollo de programas y proyectos de docencia, extensión e investigación en las regiones</p>
<p>Objetivo 4. Instalar y desarrollar las capacidades académicas, administrativas y logísticas requeridas para generar y ofrecer un servicio educativo superior de calidad y de acuerdo con las particularidades específicas de las regiones</p>	
<p>Programa 1. Fortalecimiento de la capacidad académico-administrativa de las seccionales</p>	<p>Número total de docentes en los programas y proyectos de Regionalización</p> <p>Porcentaje de docentes de planta de tiempo completo en los programas regionales</p> <p>Porcentaje de docentes de planta de medio tiempo en los programas regionales</p> <p>Porcentaje de docentes ocasionales de tiempo completo en los programas regionales</p> <p>Porcentaje de docentes ocasionales de medio tiempo en los programas regionales</p> <p>Porcentaje de docentes de cátedra en los programas regionales</p> <p>Total docentes de Regionalización con domicilio permanente en las regiones</p> <p>Número total de docentes adscritos a las seccionales</p> <p>Número de horas docente mes dedicadas a la enseñanza/Número de horas docente totales</p> <p>Número de horas docente mes dedicadas a la investigación/Número de horas docente totales</p> <p>Número de horas docente mes dedicadas a la extensión/Número de horas docente totales</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Relación personal no docente estudiantes totales de Regionalización
	Relación docentes vinculados a los programas de Regionalización/personal no docente de Regionalización
	Total docentes de planta/Total estudiantes de los programas
	Total docentes de cátedra/Total estudiantes de los programas
	Número de traslados temporales año de docentes e investigadores de la Universidad a las regiones
	Número de convenios para intercambios de servicios con entidades públicas y privadas de las regiones
	Número de funcionarios de instituciones regionales vinculados como docentes a los programas de las regiones por semestre
	Número de docentes de los programas regionales prestando servicio en instituciones regionales
	Número de tesis, magister y doctores vinculados a los programas de docencia e investigación en las regiones
	Número de estudiantes desarrollando la práctica profesional y el semestre de industria en las regiones
	Porcentaje de ejecución de las construcciones y adecuaciones requeridas en las cinco seccionales
	Existencia de Comisiones de Regionalización en las seccionales
	Sectores sociales representados en las Comisiones de Regionalización en las seccionales
	Número de dependencias y unidades académicas creadas en las seccionales
	Número de programas que ofrecen las dependencias y unidades académicas creadas en las seccionales
	Número de estudiantes matriculados en los programas que ofrecen las dependencias y unidades académicas creadas en las seccionales
	Número de proyectos de investigación ejecutados/año por las dependencias y unidades académicas creadas en las seccionales
	Número de grupos de investigación consolidados y de excelencia (A y B) certificados por Colciencias creados en las regiones
	Número de grupos de investigación consolidados y de excelencia (A y B) de la Universidad ejecutando proyectos regionales

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	<p>Número de proyectos de investigación formulados y en ejecución por los grupos de investigación de las regiones/Número total de proyectos de investigación formulados y en ejecución en las regiones por los grupos de investigación de la Universidad</p> <p>Número de artículos publicados en revistas regionales, nacionales e internacionales por las dependencias académicas y los grupos de investigación de las seccionales/Total artículos publicados resultado de los proyectos de investigación en las regiones</p> <p>Número de programas de extensión ejecutados al año por las unidades académicas creadas en las regiones/ Total de programas de extensión desarrollados por la Universidad en las regiones</p> <p>Número de puntos de red de la Universidad instalados en las seccionales/Número total de estudiantes matriculados</p> <p>Total computadores de las seccionales disponibles en espacios académicos / Total estudiantes matriculados</p>
Programa 2. Innovación pedagógica y desarrollos curriculares	<p>Número de programas según modalidad educativa</p> <p>Número de estudios conducentes a evaluar modalidades y metodologías de estudio de los programas de docencia en las regiones</p> <p>Número de innovaciones pedagógicas y metodológicas implementadas en los programas de docencia en las regiones</p> <p>Número de programas de televisión educativa de interés general emitidos en las regiones/semestre</p> <p>Número de programas educativos radiales emitidos en las regiones/semestre</p> <p>Porcentaje de recursos universitarios invertidos en Regionalización destinados a innovaciones pedagógicas y curriculares</p> <p>Número de aplicaciones tecnológicas desarrolladas como soporte a programas de docencia y extensión</p> <p>Número de cursos de aprestamiento sobre modalidades de enseñanza y métodos de estudio dictados en las regiones</p> <p>Número de docentes y estudiantes asistentes a los cursos de aprestamiento sobre modalidades de enseñanza y métodos de aprendizaje</p>
Programa 3. Formación y cualificación docente	<p>Porcentaje de profesores en las regiones según nivel de formación</p> <p>Número de estudios enfocados a diagnosticar las necesidades de cualificación de los docentes en las regiones</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Número de cursos de cualificación pedagógica, metodológica y curricular ofrecidos a docentes de las regiones
	Número de docentes beneficiarios de los cursos de cualificación ofrecidos/total docentes de Regionalización
	Número de cursos de inducción sobre temas regionales ofrecidos a los docentes vinculados a programas regionales
	Número de docentes beneficiados con estos cursos/ Número total de docentes vinculados con programas de Regionalización
	Número de docentes regionales vinculados en procesos de formación en maestría y doctorado/Número de docentes sin título de maestría ni doctorado
	Número de personas vinculadas a Regionalización movilizados en intercambios con universidades regionales, nacionales e internacionales/año
	Número de docentes regionales desarrollando programas de investigación en las regiones
Programa 4. Aprender-haciendo con las regiones	Número de egresados de maestrías y doctorados ofrecidos por la Universidad vinculados como docentes en las regiones
	Número de docentes del programa Relevó Generacional de la Universidad vinculados al año con Regionalización/ Número de docentes totales del programa vinculados a la Universidad/ año
	Número de jóvenes investigadores de las regiones vinculados a los grupos A y B de la Universidad
	Número de estudiantes de las Seccionales vinculados como estudiantes en formación en los proyectos de investigación desarrollados en las regiones
	Número de semilleros de investigación creados en las regiones
	Número de estudiantes y docentes de las regiones inscritos en los semilleros
	Número de proyectos de investigación y extensión desarrollados en las regiones mediante convenios interuniversitarios
	Número de proyectos de investigación y extensión desarrollados en las regiones mediante convenios firmados con entidades regionales públicas y privadas
	Número de proyectos de investigación y extensión en ejecución con participación de agentes regionales/Total de proyectos de investigación en ejecución en las regiones

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	<p>Número de funcionarios de instituciones regionales vinculados a los proyectos de investigación y extensión de la Universidad desarrollados en las regiones</p> <p>Número de publicaciones nacionales e internacionales derivadas de las investigaciones ejecutadas con la participación de agentes regionales</p> <p>Número de actividades de extensión solidaria desarrolladas con la participación de agentes regionales/ Total de actividades de extensión solidaria</p>
Objetivo 5. Incorporar el potencial humano, cultural, institucional, científico y tecnológico de las regiones en el hacer académico de la universidad	
Programa 1. Reconocimiento de las características y aprovechamiento de las potencialidades regionales	<p>Existencia de inventarios de infraestructura, medios de comunicación, laboratorios, bibliotecas, egresados, pares universitarios, educativos, organizaciones e instituciones regionales susceptibles de ser vinculados en el hacer educativo regional</p> <p>Número de eventos de socialización y difusión en las regiones de adelantos tecnológicos, sistemas y redes de información, participación de la sociedad civil, alianzas para el desarrollo local o regional</p> <p>Porcentaje de aprovechamiento de los recursos disponibles en la región</p>
Programa 2. Gestión de alianzas y redes para el desarrollo educativo y regional	<p>Número de eventos empresa-Universidad-Estado realizados en las regiones conducentes a definir el desarrollo de acciones conjuntas</p> <p>Número de convenios nacionales, regionales y locales establecidos para el desarrollo de programas de docencia, investigación y extensión en las regiones</p> <p>Número de programas y proyectos de docencia, extensión e investigación en ejecución mediante alianzas con instituciones y organizaciones de las regiones/total de programas y proyectos de docencia, extensión e investigación en ejecución en las regiones</p> <p>Número de programas de bienestar universitario desarrollados en convenio con instituciones y organizaciones de las regiones</p> <p>Número de estudiantes beneficiarios de los programas de bienestar universitario desarrollados en convenio con instituciones y organizaciones regionales</p> <p>Número de estudiantes movilizados en intercambio de doble vía con otras universidades de las regiones y del país</p> <p>Número de estudiantes y profesores vinculados a prácticas en empresas públicas y privadas de las regiones</p>

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
Objetivo 6. Consolidar la prestación de los servicios de apoyo y soporte requeridos para el desarrollo de procesos académicos en las regiones	
Programa 1. Difusión de la Universidad en las regiones y desarrollo de medios de comunicación	Número de ejemplares de boletines informativos universitarios por edición distribuidos en las regiones/ Total boletines informativos publicados por edición
	Número de programas educativos y de difusión del hacer universitario emitidos por canales comunitarios, locales y regionales de televisión
	Número de programas educativos y de difusión del hacer universitario transmitidos por las emisoras radiales de la región
	Porcentaje de descentralización de la página <i>web</i> de Regionalización determinado por la posibilidad de presentar y actualizar la información desde cada una de las regiones
	Incremento en el número de servicios especializados que presta la página <i>web</i> de Regionalización
	Número de audiovisuales producidos como soporte a los programas docentes
Programa 2. Bienestar estudiantil para la formación integral	Relación entre los servicios de bienestar universitario ofrecidos en las regiones/servicios de bienestar universitario ofrecidos en la sede principal
	Número de personas beneficiadas de los programas de Bienestar Universitario
	Número de programas de orientación vocacional y profesional realizados al año en las regiones
	Número de asistentes a los programas de orientación vocacional y profesional realizados al año en las regiones
	Número de eventos artísticos, culturales y deportivos realizados en las regiones/año
	Número de eventos artísticos, culturales y deportivos departamentales, nacionales en los que participan las seccionales/año
	Existencia de estudios diagnósticos sobre la calidad de vida de la comunidad universitaria en cada seccional
	Existencia de perfiles epidemiológicos de la comunidad universitaria en cada seccional
	Número de personas beneficiarias de los programas de prevención y promoción de la salud en las regiones
Programa 3. Relaciones Internacionales para potenciar el hacer universitario regional	Número de programas y proyectos en docencia, investigación y extensión realizados en el marco de convenios con entidades internacionales

Matriz de indicadores (continuación)

Objetivos, programas	Indicadores
	Número de docentes vinculados a Regionalización movilizados en intercambios de doble vía con instituciones internacionales
	Número de estudiantes de pregrado y posgrado de las regiones movilizados en intercambios de doble vía con instituciones internacionales
	Número de artículos publicados y ponencias presentadas por docentes y estudiantes de regionalización, derivados de programas y proyectos desarrollados en cooperación internacional
Programa 4. Consolidación del sistema regional de bibliotecas	Número de bibliotecas y centros de documentación conectados en red en la región
	Número de instituciones regionales articuladas a convenios de servicios interbibliotecarios
	Número de títulos especializados según programas ofrecidos disponibles, en las bibliotecas y centros de documentación de las seccionales
	Número de títulos en áreas básicas según programas ofrecidos, disponibles en las bibliotecas y centros de documentación de las seccionales
	Número de revistas especializadas según programas ofrecidos disponibles en las bibliotecas y centros de documentación de las seccionales
	Inversión en publicaciones periódicas en las regiones/ Total de estudiantes regionales
	Inversión en publicaciones periódicas en las regiones/ Total de docentes regionales
	Recursos invertidos en bibliotecas regionales/Inversión total de Regionalización
	Número de títulos disponibles para consulta virtual ofrecido por las redes de bibliotecas regionales
Objetivo 7. Diseñar el plan de inversiones e implementar las estrategias de gestión necesarias para garantizar la sostenibilidad económica y financiera del proyecto de Universidad de Antioquia regional	Porcentaje de ejecución del plan de inversiones y de las estrategias financieras para el desarrollo del Plan Estratégico de Regionalización



Bibliografía

- ACOSTA SILVA, Adrián. "Políticas y cambios institucionales en la Educación Superior en México, 1973-1998. ¿Sociogénesis de un nuevo 'animal' universitario?" En: A. Acosta (coord.), *Historias Paralelas. Un cuarto de siglo de las universidades públicas en México, 1973-1998*, México, UACJ. 1999. pp. 45-77.
- _____. *Cambio institucional y complejidad emergente de la educación superior en América Latina, Perfiles Latinoamericanos*, Flacso-México, núm. 12, junio, México, 1998. pp. 109-140.
- _____. *Bajo el cielo protector de la globalización. Poder y políticas de educación superior en América Latina*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 2000. [Mimeo].
- ALCÁNTARA, Armando. *Tendencias mundiales en la educación superior: El papel de los organismos multilaterales*. CEIICH-Unam. 2000. <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/alcantara.htm>.
- ALDANA VALDÉS, Eduardo. "Tendencias, retos y mitos de la educación superior en Colombia". *Ponencia del Congreso Educación superior desafío Global y Respuesta Nacional*. Universidad de los Andes. Bogotá, 2001.
- ANTIOQUIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. *Anuario Estadístico de Antioquia*, años 1994, 1995 y 1998.
- ARANGO CUARTAS, Marta Eugenia. *Contexto y tendencias de la educación superior en la época actual*. 2000. [Mimeo].
- ARTEAGA CESPEDES, Rodolfo. "Educación Superior, inversión para el desarrollo". En: *Informativo universitario*. La Paz, diciembre de 2000, año XVII, época V No. 60. (www.ceub.edu.bo/informativouniversitario).
- AUBAD, Rafael *et al.* *Hacia un marco de desarrollo de la universidad estatal: visión y acción desde la pertinencia*. Medellín. 2000. Fotocopiado.
- _____. Seminario "El papel de la universidad en el desarrollo local y regional". *Seminario Instituto de Estudios Regionales*. Iner. 2001. Universidad de Antioquia. Transcripción ponencia.
- BRUNNER, José Joaquín. "Educación Superior: Desafíos y Tareas". *Discurso de incorporación a la Academia Chilena de Ciencias Sociales, Políticas y Morales*. Santiago de Chile, 13 de junio de 2000. [Mimeo].
- _____. "Los Nuevos Desafíos de la Universidad" Educyt. *Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires*, No. 91, septiembre de 1999. educyt@de.fcen.uba.ar.
- CASA EDITORIAL EL TIEMPO, FUNDACIÓN CORONA, FUNDACIÓN RESTREPO BARCO. *Situación de la Educación Media y Superior en Colombia*. Bogotá, marzo de 2002. 139 p.
- COLOMBIA. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ICFES. Portal de Estadísticas. www.icfes.gov.co.
- _____. Programa ICFES-Tecnos. *Universidad-Sector Productivo: un camino hacia la competitividad regional*. Bogotá, enero de 1997. 230 p.
- _____. *Reinvención de la Universidad: prospectiva para soñadores*. Bogotá, D.C., junio de 1994.
- CORPORACIÓN PROGRAMA DESARROLLO PARA LA PAZ. CORDEPAZ. *Documento estratégico*. Octubre de 2000.
- GARAY SALAMANCA, Luis Jorge. *Crisis y Construcción de sociedad: apuntes sobre el caso de Colombia*. 1998.

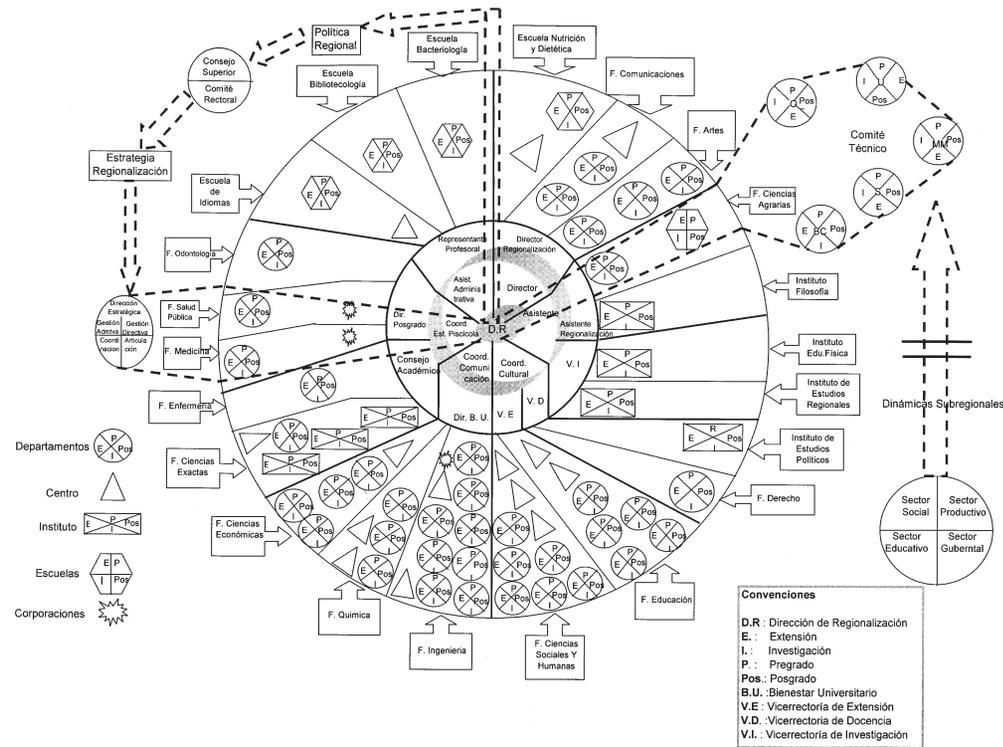
-
- GIRALDO GALLÓN, Uriel. "Evaluación de la calidad de la educación superior". *Segundo Congreso Nacional de Educación Superior de Colombia*. Armenia-Pereira, 5,6 y 7 de diciembre de 2001.
- GÓMEZ DUARTE, Jorge. *Políticas de fomento a la investigación en Colombia*. [s.p.i.].
- ICFES. Portal de Estadísticas. Página Web: www.icfes.gov.co. 2000.
- _____. *Reinvención de la Universidad: prospectiva para soñadores*. Bogotá, D.C. Junio de 1994.
- LOPEZ CASTAÑO, Hugo. *La educación superior en Antioquia: Mercado educativo, mercado laboral e indicadores de reputación, selectividad/graduación y éxito laboral para los diversos programas. Corporación para el Desarrollo de la Investigación y la Docencia Económica Cide*. Estudio realizado para Colciencias, DNP y el Centro de información para el empleo SENA. Medellín, agosto de 1996. 154 p.
- LUCIO, Ricardo y SERRANO, Mariana. "La educación superior en Colombia: políticas estatales", en *Políticas comparadas de educación superior en América Latina*, Santiago, Flacso. 1993.
- MEJÍA, Marco Raúl. "Educación y Globalización". *Ponencia jornadas universitarias 2001: Universidad, Cultura y Región. Universidad de Antioquia*. [Mimeo].
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL et al. *Memorias Segundo Congreso Nacional de Educación Superior de Colombia*. Armenia, Diciembre de 2001.
- _____. Consejo Nacional de Acreditación. *Lineamientos para la acreditación institucional*. Serie documentos CNA No. 2. Santafé de Bogotá. Junio de 2001.
- PACHECO A., Iván F. *Nuevo compendio de normas sobre la educación superior*. Ministerio de Educación Nacional. Icfes. Santafé de Bogotá. Octubre de 2001.
- PANAMBI, Abadie. *Estudio sobre indicadores y costos en la Educación Superior*. Documento de trabajo del rector. No. 11. 2001. [Mimeo].
- PRATS, Joan. *La construcción histórica de la idea de desarrollo*. Instituto Internacional de Gobernabilidad. <http://iiigov.org>.
- PLAN ESTRATÉGICO: *Internacionalización de la ciencia y la tecnología*. 1997-2002. [s.p.i.].
- RESTREPO CUARTAS, Jaime. *Hacia el desarrollo de unas políticas públicas para la educación superior*. Mimeo. [s.f.]. Medellín.
- RESTREPO DOMÍNGUEZ, Manuel Humberto. *Políticas públicas (Articulación Investigación. Docencia, Extensión): Contexto metáfora y síntesis de la política publica universitaria*.
- SALINAS, Jesús. *¿Qué se entiende por una institución de Educación Superior flexible?* Universidad de las Islas Baleares, Departamento de Ciencias de la Educación. <http://www.uib.es/depart/gte/edutec99.html>.
- SALMI, Jamil. *Enfrentando los retos del siglo XXI. Educación superior*. <http://www1.worldbank.org/education/tertiary/lima.html>.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE ANTIOQUIA. *Proyecto de mejoramiento de la Calidad de la educación*. Medellín. 1999.
- SEN, Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta S.A. Barcelona, España, mayo de 2000.
- SISTEMA UNIVERSITARIO ESTATAL. *Propuesta de indicadores de gestión para la Educación Superior*. ICFES. Santafé de Bogotá. 2000.
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. *Acuerdo Superior 156 de 18 de febrero de 1999*.
- _____. *Acuerdo Académico 0133 del 14 de Julio de 1998*.
- _____. *Estatuto General. Acuerdo Superior 1 de 1994*.
- _____. *Plan de acción institucional período 2001-2003*. Medellín.

- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. *Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006*. Medellín.
- _____. Dirección de Regionalización. *Actas Comité Técnico: 1996-1997-1998-1999*. Medellín.
- _____. Dirección de Regionalización. *Guía de procedimientos y funciones*. (Borrador). 2002. Universidad de Antioquia.
- _____. Dirección de Regionalización. *Plan de Acción de Regionalización, 1999*. Universidad de Antioquia.
- _____. Dirección de Regionalización. *Plan de Acción 2001*. Universidad de Antioquia.
- _____. Dirección de Regionalización. *Informe de actividades 1997-1998-1999*. Medellín.
- _____. Dirección de Regionalización. *Balance 2000: Plan de Acción*. Medellín.
- _____. Dirección de Regionalización. *Balance de Gestión. 1995-2000*. Medellín.
- _____. Dirección de Regionalización. *Informes de Gestión 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001*. Medellín.
- _____. *Documento Políticas Académicas de la Regionalización*. [s.f.]. Medellín.
- UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. *Memorias Seminario Internacional la Universidad Latinoamericana ante los nuevos escenarios de Región*. México, 1994. Universidad de México, 1995. 504 p.
- UNESCO. "Documento sobre políticas para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior". Bogotá, mayo de 1995. En: *Antología sobre la educación superior de Colombia 1989-2001*. Segundo Congreso Nacional de Educación Superior de Colombia. Armenia-Pereira.
- _____. *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*, París. 1995.
- _____. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción*, París. 1998.



A n e x o s

Anexo 1. Esquema simplificado de Regionalización



■ Anexo 2. Funciones Dirección de Regionalización²¹

"[...]

- a Dirigir y coordinar todas las actividades tendientes al desarrollo y a la consolidación del Sistema Universitario de Regionalización.
- b Orientar y estimular a las distintas dependencias académicas para que diseñen y desarrollen programas de formación de pregrado por ciclos, y programas de posgrado.
- c Fomentar e impulsar, en las dependencias académicas, el desarrollo de actividades de investigación y extensión.
- d Coordinar, con la Vicerrectoría de Docencia, el plan de capacitación en el campo pedagógico, para los profesores vinculados a Regionalización.
- e Coordinar, con la Dirección de Relaciones Internacionales, las actividades y proyectos de Regionalización que requieran el apoyo o la articulación con lo internacional.
- f Coordinar, con la Vicerrectoría de Extensión, las actividades de extensión cultural que se desarrollarán en las regiones.
- g Coordinar, con la Dirección de Bienestar Universitario, las actividades de bienestar que se desarrollarán en las regiones.
- h Coordinar, con los directores de las seccionales, las gestiones necesarias para la consolidación de éstas en las regiones.
- i Promover alianzas estratégicas entre las instituciones de educación superior, públicas y privadas, y de éstas con los sectores de la producción, para el desarrollo de actividades de docencia, de investigación y de extensión, en las regiones.
- j Propiciar o fomentar el trabajo en red con las universidades y demás instituciones de educación superior, con el fin de racionalizar la oferta de programas y recursos disponibles.
- k Asesorar a las unidades académicas y administrativas que lo soliciten, en la elaboración y presentación de programas y proyectos para las regiones.
- l Coordinar con el departamento de admisiones y registro el proceso de admisión de los estudiantes para los programas que se ofrecen en las regiones.
- m Presidir el Comité de Regionalización.
- n Presentar a las autoridades universitarias los informes requeridos.
- o Cumplir con las demás funciones asignadas por las autoridades competentes".

.
21 Acuerdo Superior 156 de 18 de febrero de 1999. Artículo 4.

■ Anexo 3. Procedimientos y funciones en la organización

1. Programas de Docencia

Dirección de Regionalización

Programas nuevos de pregrado y posgrado

- Con base en estudios socioeconómicos de la región y evaluaciones de los directores seccionales, la Dirección solicita a las dependencias el programa académico que debe ofrecerse con la orientación requerida para una demanda determinada.
- Evalúa con la dependencia académica el proyecto del nuevo programa presentado por la comisión de expertos nombrada por la dependencia.
- Solicita a la dependencia académica el envío de la información académica del programa creado (después de ser evaluado por la Vicerrectoría de Docencia, aprobado por acuerdo en la dependencia y autorizado por el Consejo Académico).
- Digita la información en formatos lcfes, los remite a la Vicerrectoría de Docencia para su revisión, corrige las sugerencias de esta, prepara el documento para la firma del Rector y lo radica en el lcfes.

Programas existentes en la sede central

- La Dirección de Regionalización presenta la solicitud ante los consejos de las dependencias que ofrecen los programas.
- Recibe la propuesta de la dependencia académica (modalidad y cupos) y revisa si el programa para ofrecer por extensión tiene registro lcfes. Si no, solicita a la dependencia enviar la información académica del programa y los anexos necesarios para incluir en los formatos lcfes.
- Digita la información en los formatos lcfes, los remite a la Vicerrectoría de Docencia para su revisión, corrige sus sugerencias, prepara el documento para la firma del Rector y lo radica en el lcfes.
- Prepara el proyecto de Resolución Académica con el Departamento de Admisiones y Registro solicitando autorización para ofrecer por extensión los programas de pregrado autorizados por las dependencias para un semestre determinado.

-
- Prepara el proyecto de Resolución Académica con la Dirección de Posgrado solicitando autorización para ofrecer por extensión el programa de posgrado autorizado por la dependencia para un semestre determinado.

Una vez aprobados unos u otros:

- Colabora en la difusión de los programas (con Vicerrectoría de Docencia, Dependencias, Departamento de Comunicaciones, Admisiones y Registro) elaborando y presentado la guía de admisión.
- Coordina con Admisiones y Registro, según el número de inscritos en cada seccional, el número de aulas necesarias, el número de docentes que se requieren y se deben desplazar así como los coordinadores necesarios para realizar los exámenes de admisión.
- Apoya el traslado de docentes a cada región con sus viáticos y pasajes.
- Revisa con el Departamento de Admisiones y Registro los resultados de las pruebas de admisión para los programas de pregrado así como con las dependencias responsables de éstos.
- Presenta propuestas al Consejo Académico cuando el número de admitidos es inferior al cupo mínimo aprobado por éste.
- Apoya con sus fondos el 30% de los ingresos de matrícula de posgrados destinados para el desplazamiento de docentes y otros gastos del posgrado a aquellas dependencias académicas que ofrecen sus programas a través de Regionalización.
- Elabora con Admisiones y Registro el calendario de actividades según los aprobados por las dependencias que ofrecen los programas.
- Asesora a los coordinadores de los programas de las seccionales sobre la dinámica de Regionalización y sobre los pormenores necesarios para llevar a cabo los programas (requisitos de los cursos, procedimientos para obtener apoyo logístico, requerimientos bibliográficos, guía regional para los docentes que se desplazarán a ellas, legalización de viáticos y tiquetes, entre otros). Igualmente da instrucciones a los docentes sobre los procedimientos para legalizar su comisión.
- Cubre los viáticos y pasajes de los docentes que se desplazan a las regiones así como el pago de contratos de cátedra o bonificaciones para los docentes que tienen esta actividad por fuera de su plan de trabajo.

- Realiza reuniones mensuales con los directores de las seccionales y los coordinadores de Regionalización seleccionados por las dependencias en las que se tratan temas relacionados con la proyección de la universidad a las regiones, la vinculación de las diferentes dependencias, las experiencias y la aplicación de correctivos cuando sea necesario, se fijan directrices y se establecen criterios para el trabajo en Regionalización de tal manera que se presenten nuevas propuestas y se afiance el compromiso de todos con el trabajo.

Seccionales

- Coordinan la divulgación de los programas con la asesoría de los diferentes coordinadores de programas.
- Se responsabilizan de las inscripciones, recepción de documentación de los aspirantes, registro de la información solicitada por la sede central y remisión de toda la documentación a Admisiones y Registro informando los aspirantes a programas de la sede central y a los de la seccional.
- Programan con el coordinador del programa de posgrado las actividades previas a la presentación del examen de admisión.
- Brindan el apoyo logístico para la iniciación de los programas de acuerdo con los requerimientos del coordinador del programa (aulas, equipos, otros).
- Expiden los certificados de permanencia del coordinador y los docentes.
- Recogen la información necesaria de cada admitido para remitirla a Admisiones y Registro para que esta calcule el valor de la matrícula.
- Se responsabilizan de la documentación requerida de los estudiantes matriculados (constancias de matrícula, certificados, otros), de las planillas de control que requiere Admisiones y Registro.

2. Programas de extensión

Dirección de Regionalización

- Analiza las solicitudes de las regiones para la prestación de algún programa de extensión y las tramita ante las instancias universitarias respectivas.

-
- Recibe de las seccionales las solicitudes hechas a éstas para la realización de un programa de extensión en las regiones, bien con carácter informativo o decisorio cuando la solicitud requiere destinación de recursos.
 - Recibe las propuestas de extensión que alguna dependencia académica desee ofrecer en la(s) región(es) las que deben contener el aval del comité de extensión de la Dependencia y otros requisitos obligatorios,²² analiza su pertinencia y coordina la oferta de ésta.
 - Presenta al Comité Técnico de Regionalización la propuesta de extensión remitida por la dependencia académica con los avales respectivos.
 - Comunica a los directores de las seccionales la posibilidad de realizar una propuesta de extensión y les remite los instrumentos elaborados por las dependencias para medir la viabilidad de la propuesta en las regiones.
 - Recibe los informes de las seccionales y los remite a las dependencias para analizar la viabilidad de la propuesta.
 - Presenta la propuesta de las dependencias al Comité de Regionalización previo aval del Consejo o Comité de Extensión.
 - Remite a las dependencias el concepto del Comité de Regionalización.
 - Recomienda y señala el monto de dinero para cofinanciación cuando se considera que la propuesta puede ofrecerse como de extensión solidaria.
 - Coordina, con asesoría de las dependencias, los eventos de extensión solidaria (cursos introductorios al examen de admisión, semilleros, otros).
 - Fija la tarifa del servicio que se ofrece mediante resolución motivada, especificando el porcentaje subsidiado por la universidad.
 - Obtiene el aval de la Vicerrectoría de Extensión para efectos de los costos del programa o proyecto parcialmente subsidiado.
 - Deja constancia por escrito de los acuerdos o convenios entre la Universidad y las instituciones públicas o privadas para la realización en las regiones de los programas de extensión.

.....

22 Ellos son: costos estimados, calendario de actividades, población objeto del programa o proyecto, duración, calendario de desplazamientos necesarios para ejecutarlo, número y nombre de personas que se desplazarán para ofrecerlo, así como la logística requerida (equipos, ayudas audiovisuales y aulas).

- Informa a los directores de las seccionales el resultado del análisis de viabilidad de la propuesta y el calendario para desarrollarla.
- Presenta al Comité de Regionalización el informe recibido de las dependencias con la evaluación de la actividad desarrollada.

Comité de Regionalización

- Examina la factibilidad y condiciones de la propuesta presentada por las dependencias y recomienda el desarrollo de la misma.
- Acompaña la ejecución de la propuesta de extensión y revisa los informes de evaluación remitidos por las dependencias a la Dirección de Regionalización.
- Evalúa la propuesta desarrollada e informa a las dependencias sobre los resultados.

Seccionales

- Reciben las solicitudes por escrito provenientes de una institución o de un grupo de personas de la región interesadas en un proyecto o programa de extensión ofrecido por una dependencia de la Universidad.
- Remiten a la dependencia la solicitud recibida con la respectiva sustentación acerca del beneficio de la propuesta para la región.
- Reciben las solicitudes por escrito provenientes de una institución o grupo de personas de la región interesadas en un tema específico y de impacto regional que puede ser ofrecido por la seccional con otras instituciones de la región.
- Lideran el trámite de la solicitud.
- Promueven alianzas estratégicas en la región para el ofrecimiento del proyecto o programa de extensión.
- Presentan a la Dirección de Regionalización, con carácter informativo, la solicitud o, con carácter decisorio, cuando se demandan recursos.
- Lideran iniciativas de programas y proyectos de extensión para las regiones encargándose de la presentación de la propuesta, la motivación y la generación de las alianzas requeridas con las instituciones de la región para el desarrollo de los mismos.

-
- Aplican los instrumentos elaborados por las dependencias para medir la viabilidad de la propuesta en las regiones.
 - Reciben de la Dirección de Regionalización las propuestas de extensión tramitadas por alguna dependencia de la Universidad (con la Dirección de Regionalización y la Vicerrectoría de Extensión).
 - Remiten a la Dirección de Regionalización los resultados de los instrumentos aplicados y presentan recomendaciones sobre los costos por participante si se considera pertinente.
 - Apoyan la divulgación y realización del evento (inscripciones, logística, acompañamiento a los ejecutores, certificados de permanencia, otros).
 - Envían a la Dirección de Regionalización y a la Vicerrectoría de Extensión la información sobre el desarrollo de la propuesta de extensión solicitada para el programa Reune.

■ Anexo 4. Funciones Comité de Regionalización

"[...]

- a Asesorar al Consejo Superior, al Consejo Académico y a la Rectoría, en asuntos relacionados con las políticas de Regionalización.
- b Elaborar el plan de acción de Regionalización y presentarlo a las instancias pertinentes.
- c Elaborar el proyecto de presupuesto de Regionalización.
- d Realizar el seguimiento académico y administrativo de las seccionales y presentar informe al Consejo Académico.
- e Asesorar a las dependencias universitarias en lo relacionado con la Regionalización.
- f Fomentar el desarrollo de la regionalización en la universidad.
- g Conceptuar ante el Consejo Académico sobre la oferta académica semestral.
- h Asesorar al Director de Regionalización en aquellos aspectos que sea pertinente, y cuando él lo solicite.
- i Presentar informes periódicos ante las instancias pertinentes.
- j Darse su propia reglamentación".²³

.....
23 Acuerdo Superior 156 de 18 de febrero de 1999. Artículo 8.

Anexo 5. Personal de la Oficina Central según tipo de contratación y tiempo de dedicación

Cargo	Tipo de contratación	Dedicación
Directora	Docente en comisión	TC
Asistente de Dirección	Docente en comisión	TC
Coordinadora Administrativa	Nombramiento provisional	TC
Secretaria	Encargo	TC
2 auxiliares administrativas	Prestación de servicios	TC
1 auxiliar administrativa	Prestación de servicios	MT
Coordinadora Proyecto Cultural	Supernumeraria	TC
Coordinadora Comunicaciones	Prestación de servicios	TC
Coordinador Estación Piscícola	Prestación de servicios	TC
Asesor Administrativo Est. Piscícola	Prestación de servicios	TC
Coord. Académica Regencia de Farmacia (Tecnología de Alimentos)	Docente ocasional	TC
Coordinador Académico Ingeniería	Docente Ocasional	TC
Auxiliar	Estudiante (monitor)	Por horas
13 cargos		12,5 tiempos

Fuente: Dirección de Regionalización. 2002.

Anexo 6. Creación de seccionales 1995-1999

Urabá	Diciembre de 1995
Bajo Cauca	Junio de 1996
Magdalena Medio	Diciembre de 1997
Oriente	Junio de 1998
Suroeste	Junio de 1999

Anexo 7. Estudiantes matriculados por seccionales y programas según facultad. Semestre I-2002

	Unidad académica	Programa	Urabá	Suroeste	M. Medio	B. Cauca	Oriente	Total
Formación avanzada	Facultad de Ingeniería	Especialización en Finanzas, Preparación y Evaluación de Proyectos	12					12
	Facultad Nacional de Salud Pública	Especialización en Administración de Servicios de Salud					11	11
	Total estudiantes matriculados posgrado							
	Unidad académica	Programa	Urabá	suroeste	M. Medio	B.Cauca	Oriente	Total ²⁴
Formación pregrado	Facultad de Educación	Licenciatura en Matemáticas y Física	7			16		23
		Lic. En Español y Literatura	22			13		35
		Licenciatura en Ciencias Naturales	7			7		14
		Licenciatura en Básica Primaria con énfasis en Ciencias Naturales				10		10
	Facultad Nacional de Salud Pública	Tec. Saneamiento Ambiental	16	12		14	53	95
		Tec. Admón. Servicios Salud	36	15			33	84
		Tecnología en Sistemas de Información en Salud						18
	Facultad de Ingeniería	Ingeniería de Sistemas		38				38
	Facultad de Ciencias Agrarias	Ingeniería Agropecuaria	37	24	14			75
Ingeniería Acuícola		13		25			38	

24 Incluye el número de estudiantes matriculados en diferentes cohortes.

Anexo 7 (continuación)

Unidad académica	Programa	Urabá	Suroeste	M. Medio	B. Cauca	Oriente	Total
Facultad de Química Farmacéutica	Tecnología de Alimentos	11	7		16	70	86
	Tecnología en Regencia de Farmacia					29	47
Facultad de Enfermería	Enfermería	29					29
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	Psicología					65	65
Instituto de Educación Física	Licenciatura en Educación Física		19				19
Corporación Ambiental	Ecología de Zonas Costeras	30					30
Total estudiantes matriculados							706
Total estudiantes pregrado y posgrado							729

Fuente: Dirección de Regionalización.

■ **Anexo 8.** Personal en las seccionales según tipo de vinculación

Seccional	Vinculados	Nombramiento provisional	Supernumerarios	Docentes Ocasionales	Prestación de servicios	Monitorías (estudiantes)
Urabá	Director	Secretaria	Auxiliar administrativo Bibliotecóloga	Coordinador académico Coordinadora del Programa de Enfermería	Técnico en Sistemas	2 guías culturales 2 monitores
Bajo Cauca		Directora			Auxiliar Administrativo	2 guías culturales 1 monitor
Magdalena Medio		Director Secretaria			Técnico en Sistemas	1 guía cultural
Suroeste		Director Secretaria			Técnico en Sistemas Bibliotecóloga	2 monitores 2 guías culturales
Oriente	Directora Administradora Coordinadora Académica	Secretaria	Secretaria del Programa UNI		Bibliotecóloga	2 monitores 2 guías culturales

Fuente: Dirección de Regionalización. 2002.

Anexo 9. DOFA

Debilidades

1. Apropiación desigual de la concepción e importancia de la estrategia de regionalización por los implicados en ella.
2. Procesos académicos y administrativos pensados desde la sede central no responden a las lógicas de las regiones y seccionales, desconociéndose aprendizajes y experiencias que pueden alimentar la estrategia.
3. La concepción objetiva de “proyectar la Universidad a las regiones” desde la sede central perpetúa su condición de agente externo y limita su posicionamiento como actor regional.
4. Limitado conocimiento regional y escasa claridad frente a lo oportuno de los programas, demandas de calificación y potencial de recursos en las regiones por parte de algunos agentes involucrados en la organización.
5. Escaso conocimiento del acumulado investigativo de la universidad sobre las distintas regiones.
6. Concepción de pertinencia educativa restringida al desarrollo productivo y tecnológico limitando los alcances de la proyección universitaria a los distintos sectores sociales regionales.
7. Proyección localista de la universidad en las regiones beneficiando fundamentalmente al municipio sede.
8. Subutilización del Comité de Regionalización como espacio para la definición de políticas y orientaciones estratégicas.
9. Sobrecarga de funciones y actividades en la Dirección de Regionalización que desbordan su capacidad para coordinar acciones en la compleja estructura universitaria y limitan las posibilidades de constitución de alianzas y convenios de cooperación con los actores regionales.
10. Falta de entrenamiento del recurso humano involucrado en la organización para el cumplimiento de funciones directivas y administrativas.
11. Desarticulación de las seccionales como componentes del cuerpo orgánico de Regionalización y escasa participación de éstas en la concepción y diseño de la estrategia, subutilizándose su potencial en la organización y alterando el propósito estratégico de interacción coordinada.
12. Escasa facultación a las seccionales para liderar procesos que apunten a consolidar comunidad académica regional y ejecutar proyectos concertados con las autoridades y los actores regionales.
13. Limitado papel de las seccionales en el desarrollo de las funciones universitarias al asumir primordialmente actividades administrativas y de apoyo logístico.
14. Escasa incidencia de la organización y de las regiones en la calidad y pertinencia de los programas académicos.
15. Insuficiente personal cualificado en las seccionales y poca articulación del recurso humano regional para consolidar las tres funciones universitarias.
16. Subutilización de equipos tecnológicos e infraestructura instalada para introducir innovaciones pedagógicas y metodológicas en el proceso educativo.
17. Débil integración entre las funciones de docencia, extensión e investigación en la estrategia, restringiéndose el papel universitario a la transmisión en desmedro de la generación de conocimiento en las regiones.

Oportunidades

1. Existencia y creación de espacios colectivos de reflexión y deliberación en las regiones (foros, mesas permanentes de educación) para direccionar el diseño de políticas públicas, estrategias y programas de educación superior.
2. Creciente articulación empresa privada-Universidad que posibilita la cooperación para la generación y aplicación de conocimiento y vincula educación superior con el mundo del trabajo.
3. Avances tecnológicos en medios de información y comunicación que permiten mayor democratización de la información, el desarrollo de nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje y la producción de conocimiento en un mundo globalizado.
4. Aprendizajes en autogestión del desarrollo local y regional y procesos de descentralización político administrativa.
5. Disponibilidad de conocimiento institucional, recursos (infraestructurales, tecnología blanda) y talento humano en las regiones al servicio de alianzas que benefician la educación superior y el posicionamiento de la universidad en las regiones.
6. Existencia de pares universitarios con aprendizajes y experiencias diversas.
7. Creciente necesidad de asumir procesos de autoevaluación y acreditación académica e institucional conducentes a mejorar la calidad de la educación superior.
8. Procesos de renovación curricular y transformación de modelos pedagógicos que persiguen una universidad más pertinente.
9. Reconocimiento y credibilidad regional en la labor investigativa, docente y pública de la Universidad de Antioquia anima la articulación de los agentes regionales al proyecto de regionalización de la Institución.
10. Riqueza de recursos y diversidad de dinámicas sociales y culturales posibilitan hacer de las regiones laboratorios activos para el desarrollo de procesos de investigación.
11. Existencia de mayor información y conocimiento más preciso de los contextos subregionales.

Fortalezas

1. Reconocimiento de la esencia regional de la Universidad y mayor conciencia de la necesidad de su aporte humanístico, científico y tecnológico para la transformación social y el desarrollo humano regional.
2. Mayor precisión y asimilación por los integrantes de Regionalización del marco filosófico, la misión y los objetivos que orientan la acción.
3. Creciente participación de las unidades académicas universitarias en el desarrollo de la estrategia.
4. Coordinadores académicos de los programas de docencia garantizan el vínculo entre las regiones y las unidades académicas.
5. Existencia de alianzas con pares universitarios y otros agentes regionales.
6. Garantía de calidad de los programas para ofrecer en las regiones fundamentada en la experiencia desarrollada en la sede central.
7. Surgimiento de iniciativas para la creación de un Sistema Universitario de Regionalización.
8. La Regionalización concebida para aprovechar el potencial de la Universidad en pleno y el aporte de todas sus unidades académicas.
9. La Dirección de Regionalización dentro de la estructura universitaria le permite ser puente y agente de coordinación entre las instancias de decisión y ejecución y facilita la orientación regional en las decisiones.
10. Espacios colectivos de comunicación y discusión interna (Comité de Regionalización y Comité Técnico).

11. Existencia de Seccionales como nodo articulador de relaciones Universidad-región.
12. Aumento de la cobertura educativa regional y progresiva diversificación de programas de docencia y extensión.
13. Mecanismos de divulgación de programas y procedimientos universitarios adaptados a las características regionales.
14. Procedimientos de inscripción y admisión que favorecen la presentación de mayor cantidad de aspirantes a la Universidad y la apertura de mayor número de programas en las regiones.
15. Experimentación con nuevas metodologías para la oferta de programas de docencia (Virtual —Ingeniería de Sistemas— y programas semipresenciales).
16. Proyectos de extensión y de apoyo a la formación en los niveles precedentes al superior que vinculan mayor número de agentes a la universidad (semilleros en áreas básicas, ventanitas de acuerdo, formación de formadores, entre otros).
17. Disponibilidad de recursos económicos para la investigación regional.
18. Capacidad investigativa y grupos consolidados en el contexto universitario como potencial para articular a la estrategia de Regionalización.
19. Procesos embrionarios de generación de conocimiento regional propio, producto de los semilleros de investigación.
20. Docentes de las regiones vinculados a los programas desarrollados en las seccionales.
21. Disponibilidad de infraestructura básica propia en la mayoría de las seccionales (excepción Bajo Cauca y Oriente) para proyectar e incubar la Universidad en las regiones.
22. Disponibilidad de salas de cómputo y equipos informáticos conectados en red.

Amenazas

1. Polarización socio-política y conflicto armado que dificultan el desarrollo de programas universitarios.
2. Ausencia de políticas públicas departamentales, subregionales y locales para la educación superior.
3. Conocimiento y universidad asumidos de manera pragmática en función del crecimiento económico, la profesionalización y el incremento de ingresos de los individuos.
4. Deficiencias en la calidad educativa en los niveles básico y medio.
5. Las universidades asumidas como agentes externos proveedores de un servicio y no como actores del desarrollo.
6. Reproducción de un modelo centralista en la ordenación territorial regional y en la prestación de servicios incluida la oferta educativa superior.
7. Restricciones financieras a la educación y políticas de financiación de la investigación que no potencian la generación de conocimiento e innovación regional.
8. Escasa participación e injerencia gubernamental de las administraciones locales y otros actores subregionales en el hacer educativo superior.
9. Altos niveles de desempleo y bajos ingresos económicos familiares para asumir los costos educativos.

Se terminó de imprimir
en la Imprenta Universidad de Antioquia
en el mes de agosto de 2003