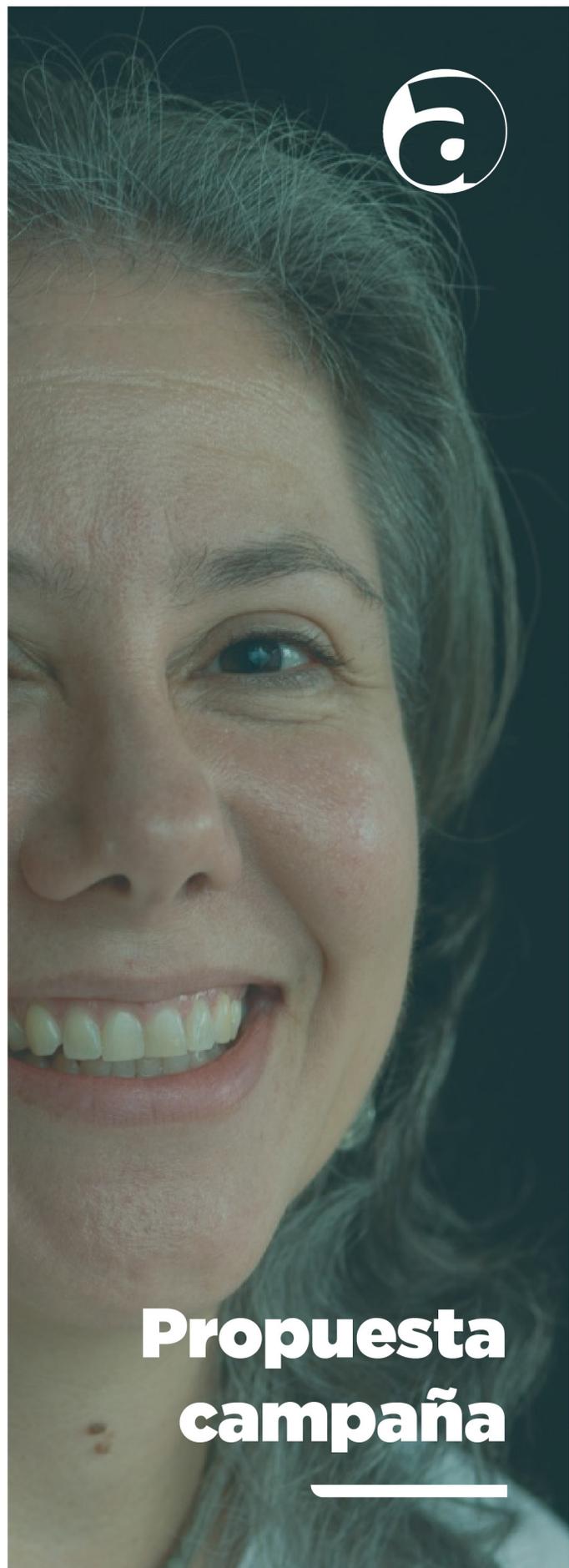
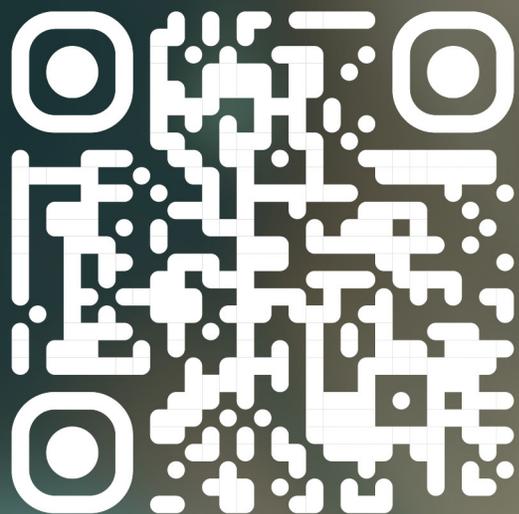


**Inspirar y  
conectar**  
para crear futuros

**Natalia**  
Rectora UdeA 2024-2027

**Todos somos  
UdeA**



**Propuesta  
campaña**

---



|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. Excelencia académica e innovación educativa</b>  | <b>4</b>  |
| 1. Acceso con calidad como la mejor manera de disminuir la inequidad                                   | 4         |
| A. Propósitos  | 4         |
| B. Metas   | 5         |
| 2. La formación a lo largo de toda la vida y su potencial transformador                                | 5         |
| A. Propósitos  | 6         |
| B. Metas   | 6         |
| <b>II. Una Universidad protagonista en el territorio y con visión de futuro</b>                        | <b>7</b>  |
| 1. Del programa de regionalización al Proyecto Educativo Territorial                                   | 7         |
| A. Propósitos  | 8         |
| B. Metas   | 8         |
| 2. La Universidad: eje dinamizador de la ciencia, la tecnología y la innovación                        | 9         |
| A. Propósitos  | 9         |
| B. Metas   | 10        |
| 3. La construcción de paz: principio axiológico con enfoque territorial                                | 10        |
| A. Propósitos  | 11        |
| B. Metas   | 11        |
| 4. Equidad de género, diversidad e inclusión   | 11        |
| A. Propósitos  | 12        |
| B. Metas   | 12        |
| <b>III. Mejorar y modernizar la casa</b>   | <b>13</b> |
| 1. Una gestión moderna y que saca provecho de los avances tecnológicos                                 | 13        |
| A. Propósitos  | 14        |
| B. Metas   | 14        |
| 2. La financiación de la Universidad: un esfuerzo compartido   | 15        |
| A. Propósitos  | 15        |
| B. Metas   | 15        |
| 3. La Universidad es nuestra “casa común”: espacio para la convivencia plural, inclusiva y democrática | 16        |
| A. Propósitos  | 17        |
| B. Metas   | 17        |

Mi deseo de asumir el rol de rectora de la Universidad de Antioquia nace de una profunda convicción en la capacidad transformadora de la educación superior pública. Quiero liderar una institución que sea símbolo de igualdad de oportunidades, donde cada estudiante, independientemente de su origen, tenga acceso a una educación de excelencia que le permita soñar y construir un futuro mejor, tanto para sí mismo como para los demás. Veo en este desafío la oportunidad de liderar una institución hacia la excelencia, la innovación, la equidad y la inclusión, comprometida con el desarrollo integral de nuestra sociedad.

Mis propósitos se centran en fortalecer la excelencia académica, promover la investigación con impacto social, y en garantizar que nuestra oferta educativa sea inclusiva, accesible y relevante para todos. Aspiro a que la Universidad se convierta en un motor de cambio, fomentando soluciones sostenibles a los desafíos globales y locales, y preparando a los estudiantes para ser ciudadanos responsables, solidarios y comprometidos con el desarrollo social. Soy consciente de los retos que enfrenta la educación pública: los desafíos relacionados con las nuevas dinámicas socioambientales, la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, la creciente demanda por competencias para el siglo XXI y la urgencia de responder a las expectativas sociales con recursos limitados. Estos desafíos exigen una gestión estratégica que anticipe y se adapte, manteniendo siempre el norte en la misión educativa y social de nuestra institución.

Reconozco que el logro de estos objetivos requiere de la colaboración y el compromiso de toda la comunidad universitaria. Por ello, me propongo conformar un equipo diverso y talentoso, capaz de unir esfuerzos y articular capacidades en pro de nuestros fines comunes. Solo a través de una gestión participativa y el trabajo conjunto podremos construir la visión de una Universidad de Antioquia renovada, relevante y resonante en cada rincón de nuestra sociedad.

# I. Excelencia académica e innovación educativa

Uno de los retos claves de nuestra gestión será liderar la transformación del sistema educativo de la Universidad para adaptarlo a los nuevos retos sociales, políticos, demográficos, ambientales y tecnológicos del siglo XXI. Nuestra tarea será propugnar por la excelencia académica e impulsar con mayor ímpetu la innovación educativa. Tenemos claro que el futuro de la región y el país estará determinado en gran medida por el tipo de educación que brindemos en nuestra institución.

## 1. Acceso con calidad como la mejor manera de disminuir la inequidad.

Como Universidad celebramos la acreditación de alta calidad por diez años recibida el pasado mes de julio, lo que demuestra nuestro compromiso constante con la calidad y la innovación; no obstante, tenemos retos que implican no solo mantener la acreditación, sino también avanzar en los desarrollos existentes, máxime cuando se consideran los doce factores evaluados. Por ejemplo, el Factor 5, Estructura y procesos académicos, es uno de los tres con menor nota y comparte el lugar con el Factor 10: Comunidad de profesores.

Nos proponemos impulsar la consolidación del Proyecto Educativo en todos los campus que favorezca la excelencia en todas sus dimensiones y en el que la innovación educativa sea un aspecto crucial. La excelencia en educación superior significa ser extraordinariamente bueno y superar los estándares. Se precisa de “lo mejor” para poder alcanzar el nivel de la excelencia, lo cual se ve reflejado en el profesorado, las prácticas pedagógicas, la experiencia de formación de los estudiantes, los escenarios y las modalidades educativas, los ambientes de aprendizaje, el acervo científico, los programas y la oferta educativa. La innovación educativa se ve reflejada en todos esos procesos específicos que conllevan el cambio de ideas, recursos o prácticas en el Proyecto Educativo Institucional, y que favorecen su consolidación, incluyendo los procesos de gestión y definición de los cambios, la consolidación y el mejoramiento de las dimensiones personales y profesionales de los profesores, los estudiantes y la institución.

### A. Propósitos

- Garantizar el *mejoramiento continuo* en las condiciones institucionales de alta calidad, que permitan alcanzar nuestros objetivos y promover una continua evolución en áreas débiles, como la difusión del Proyecto Educativo Institucional; las políticas y estrategias institucionales en temas de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización; las sinergias entre los programas de la sede principal y las otras sedes; las políticas de evaluación estudiantil; los cursos cortos en formación o complementación de competencias laborales y profesionales certificables; la deserción y la tasa de graduación; la formación doctoral y las políticas de posgrado.
- Promover unas prácticas educativas que, además de *innovadoras*, atiendan y reconozcan las particularidades de los diferentes contextos y de los campus regionales, para que la oferta educativa de excelencia sea posible a través de las diferentes modalidades: presencial, a distancia o asistida por tecnología y virtual, y disponer de los recursos que sean necesarios para tal propósito.
- Contribuir tanto a la ampliación de cobertura como a *la permanencia de los estudiantes* mediante el desarrollo de diferentes modalidades, especialmente las que incentiven el aprendizaje autónomo y sean independientes del tiempo y del espacio.

- Permitir a los estudiantes y profesores participar de una experiencia educativa que se sintonice con sus proyectos de vida, de formas gratificantes y alentadoras en las que desarrollen habilidades personales, sociales y profesionales, para que favorezcan el aprendizaje permanente, la innovación y el emprendimiento.
- Incrementar las sinergias entre los programas acreditados de la sede principal con los campus de las regiones con el propósito de fortalecer capacidades y procesos, logros, resultados e impactos.

### B. Metas

- Diseño de currículos flexibles, fluidos y articulados que permitan la obtención de distintos títulos académicos y certificaciones en la trayectoria de formación tanto en los niveles de pregrado como de posgrado.
- Articulación de los niveles educativos: la educación superior con la precedente y con los distintos tipos de educación, la formal, la educación para el trabajo y el desarrollo humano y la informal, de modo que posibiliten la validación y reconocimiento de saberes y experiencias previos, la homologación de cursos de extensión y el reconocimiento de cursos de cara a la certificación.
- *Incentivo a la permanencia*, mediante el fortalecimiento de los programas de apoyo estudiantil, así como el mejoramiento de los sistemas de información con el fin de hacer seguimientos y alertas oportunos.
- Garantía de la excelencia de los programas de las unidades que forman maestros y educadores con el fin de que se vinculen a los sectores público y privado y que contribuyan así a mejorar la calidad de la educación en sus distintos niveles.
- Aumento de los niveles de calidad en las competencias genéricas y específicas de los estudiantes que les permitan aumentar sus posibilidades de inserción laboral con calidad y desarrollar sus proyectos de vida personal y profesional.
- Fortalecimiento de las *estrategias de internacionalización* que favorezcan los procesos de movilidad e intercambio académico en doble vía y que consoliden la formación de los estudiantes en una lengua extranjera y en sus prácticas académicas o laborales, así como en altos estándares de competencia intercultural.
- Formulación de un plan de desarrollo profesoral orientado al logro de los propósitos institucionales para favorecer las *estrategias pedagógicas innovadoras* y que permita el desarrollo de competencias como el pensamiento computacional, la cocreación, el *design thinking* y otras metodologías relacionadas con la solución de problemas.
- Promoción activa de la *sostenibilidad ambiental* por medio de la educación, las prácticas ecológicas y medidas como la medición de la huella de carbono en todos los campus y la formulación de acciones progresivas para reducir la contaminación.

## 2. La formación a lo largo de toda la vida y su potencial transformador.

El aprendizaje a lo largo de la vida se refiere a la educación que se cursa a la par y posteriormente a los grados académicos, sin dejar de lado las circunstancias que preceden al ingreso de los estudiantes a la Universidad. Nuestra propuesta está enfocada en brindar oportunidades de formación en todos los niveles de educación, permeando todos los contextos sociales y a todos los grupos etarios. Tal como lo plantea el ODS4, aspiramos a ofrecer una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos, considerando la diversidad regional de los campus.

Su implementación va de la mano con el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector productivo tanto público como privado y la generación de espacios para el diálogo con diversos actores sociales y comunitarios. Además, implica estrechar la relación entre la educación y las necesidades y demandas del mercado laboral.

Se trata de mantener la oferta de cursos y programas que permitan a todos los sectores de la sociedad actualizar sus habilidades y conocimientos, en respuesta a las dinámicas propias y cambiantes del mundo laboral. También implica idear y ejecutar iniciativas que acerquen a los jóvenes al mundo universitario antes de ingresar a él, propiciando la adquisición de herramientas que posibiliten su integración y adaptación a la educación superior.

#### **A. Propósitos:**

- Reducir las brechas entre los diferentes grupos sociales, con oferta de oportunidades de aprendizaje orientadas al desarrollo de habilidades para el sector productivo y para la atención de las problemáticas del desarrollo territorial.
- Mejorar el empleo, la productividad y la economía, al desarrollar habilidades propias y alineadas con las necesidades del mercado laboral.
- Consolidar una propuesta metodológica que integre los diferentes niveles de la educación.
- Apoyar las iniciativas de formación del talento humano que surjan de los procesos estratégicos del desarrollo como la consolidación de Medellín como distrito especial de ciencia y tecnología y otros proyectos estratégicos en Antioquia .

#### **B. Metas:**

- Desarrollo de un programa educativo estructurado, adaptativo, flexible y modular que contenga las diferentes categorías de formación y que dé respuesta a los continuos cambios en los perfiles profesionales y laborales.
- Fortalecimiento de las plataformas tecnológicas que apoyan la virtualidad buscando llegar a amplios sectores con procesos formativos independientes del tiempo y del espacio.

## II. Una Universidad protagonista en el territorio y con visión de futuro.

Mantener la Universidad como el proyecto intelectual y cultural más importante de Antioquia dependerá de la capacidad que tengamos de entender el actual momento de transición y cambio, y de consolidar nuestra institución como un proyecto educativo territorial multi-escalar. Es decir, una Universidad con alcance internacional e interacción global, protagonista en los grandes debates nacionales, que lidere y atienda los problemas departamentales y, como Universidad multicampus, esté en interacción con lo local, tanto en Medellín como en todas las subregiones del departamento.

Con la docencia, la investigación y la extensión la Universidad es protagonista en el territorio, desde una perspectiva de diálogo intercultural. El liderazgo que proponemos es el de un actor con enfoque territorial, portador de conocimientos y capacidades, y que reconoce en los actores territoriales saberes, prácticas y diversidades legítimas. En este contexto, es fundamental que los ejes misionales se desplieguen considerando que la paz es un principio axiológico del quehacer universitario que debe concretarse en acciones. De la misma manera, debe asumirse que la equidad de género, la diversidad y la inclusión son parte integral de la Universidad del futuro.

### 1. Del programa de regionalización al Proyecto Educativo Territorial

El programa de regionalización de la Universidad de Antioquia, desde su creación, ha intentado que los procesos educativos de docencia, investigación y extensión se desarrollen en un ejercicio institucional de apropiación y significación del espacio y del territorio.

Las caracterizaciones subregionales que se hicieron entre los años 1998 - 2003 y los recientes estudios de dinámicas territoriales han servido de referencia para la orientación estratégica de la regionalización en la medida en que señalan la diversidad y fragmentación geográfica del departamento, los riesgos ambientales y las oportunidades para el desarrollo. El contexto geográfico y las complejas dinámicas de Antioquia hacen que los territorios estén altamente expuestos a los impactos de la crisis ambiental lo que, sumado a las presiones asociadas por la demanda y el uso de la tierra y sus recursos, y a los diversos tipos de conflicto que deben soportar, genera una alta vulnerabilidad socioambiental en ellos.

Los múltiples cambios en las dinámicas territoriales, la vulnerabilidad socioambiental y las reconfiguraciones por los procesos de ordenamiento territorial demandan de la Universidad de Antioquia una reorganización interna de su programa y estructura de regionalización para poder desarrollar la estrategia de tener el Alma Mater en los territorios (supradepartamentales), a partir de sus necesidades, evidenciando una permanencia estructural de la Universidad como eje articulador de la planeación y el desarrollo territorial.

La estrategia actual está en los “Lineamientos Estratégicos de regionalización” (2021) que determinan la ruta crítica del proyecto educativo territorial 2030 de la Universidad de Antioquia, donde se definen ocho retos educativos (Figura 1), cuya implementación, a la fecha, ha tenido alcances parciales. En consecuencia, vemos prioritario enfocarse en el fortalecimiento de este programa a partir de desarrollar los propósitos y metas que a continuación detallamos.

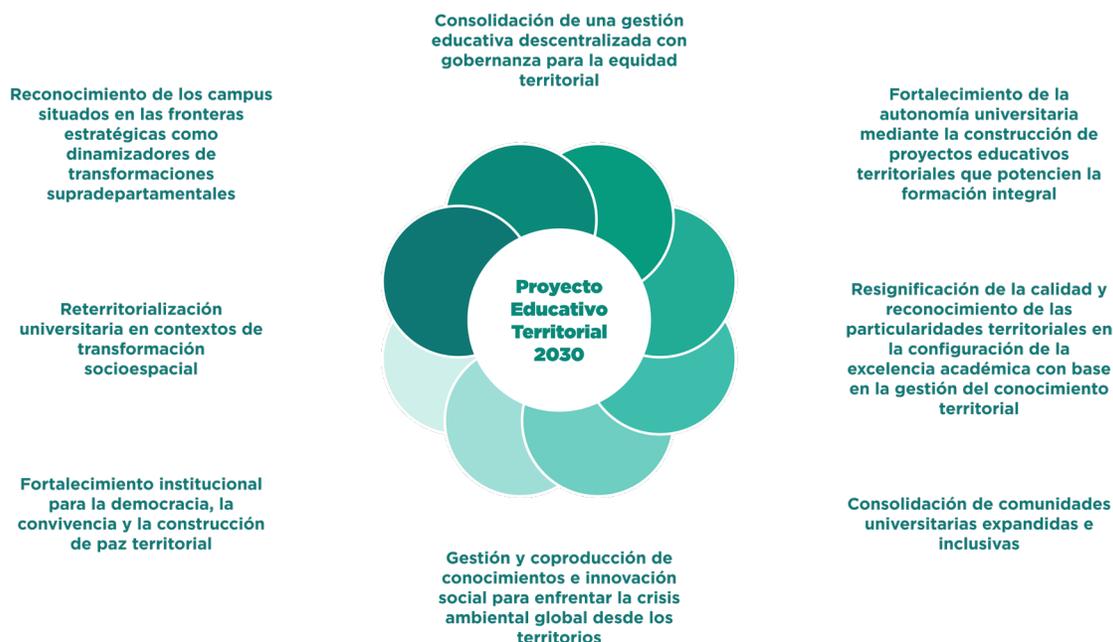


Figura 1: Retos educativos territoriales

## A. Propósitos.

Para lograr el el fortalecimiento y la implementación de los lineamientos derivados de los ocho retos educativos territoriales, se van requerir profundos cambios administrativos en la Dirección de Regionalización y en su estrategia, de manera que que se logre:

- Consolidar a la Universidad como elemento dinamizador del desarrollo territorial, considerando los elementos estructurantes de los territorios y trascendiendo las fronteras político-administrativas de los mismos.
- Convertir a la Universidad en un eje central del desarrollo, en función de las dinámicas propias de cada territorio y considerando las presiones externas derivadas de tensores sociales, políticos, económicos y biofísicos.
- Extender el papel de la regionalización a la luz de la articulación de la oferta académica en cada territorio con los avances en investigación y extensión producidos por las unidades académicas.

## B. Metas

Con el propósito de territorializar la regionalización, planteamos hacer mayor énfasis en el fortalecimiento de los siguientes retos:

- Avance en la *descentralización académica y administrativa* en cada campus, mejorando sus recursos físicos y fortaleciendo la planta de profesores para lograr un ejercicio integral de los ejes misionales y un papel más protagónico de la Universidad en cada territorio.
- Consolidación de una oferta de programas de pregrado y posgrado basados en los *criterios de pertinencia territorial y calidad*.
- Complementar la oferta con cursos cortos, enmarcados en el enfoque de formación a lo largo de toda la vida, con el propósito de formar personas con capacidades para la transformación del entorno socioeconómico que habitan.
- Impulso a iniciativas de docencia, investigación y extensión que sean *resultado de los*

*diálogos territoriales* para que, de esta manera, aporten elementos de solución a los grandes retos que enfrentan los territorios.

- Impulso a alianzas con actores sociales, productivos y ambientales claves en los territorios, sacando provecho de la contribución de los CUEE territoriales liderados por la Universidad.
- Definición de estrategias para la participación activa en la formulación y evaluación de políticas públicas de orden nacional, regional y local.
- Coordinación, articulación y movilización de acciones y recursos para enfrentar el cambio climático y propiciar la sustentabilidad ambiental.
- *Articulación con las demás IES del Departamento de Antioquia* para mejorar la oferta de programas virtuales, generar economías de escala y promover, facilitar y flexibilizar la movilidad académica estudiantil y profesoral en el Departamento y fuera de él.

## **2. La Universidad: eje dinamizador de la ciencia, la tecnología y la innovación**

La Universidad de Antioquia ha establecido la investigación como un pilar fundamental de su misión institucional durante varias décadas. Guiada por principios rectores como la libertad de investigación y la responsabilidad social, la Universidad ha alcanzado un reconocimiento significativo por su capacidad intelectual y su impacto tecnológico y social. Sin embargo, los desafíos emergentes requieren un enfoque renovado en la articulación de estrategias y políticas que se adapten a las nuevas necesidades y promuevan la generación de conocimiento al servicio de la sociedad.

Las agendas regionales, nacionales e internacionales de ciencia, tecnología e innovación (CTel) sirven como guías para la Universidad, mientras que las políticas orientadas por misiones en Colombia destacan áreas prioritarias para la creación de una sociedad sustentable. La reciente creación del distrito especial de CTel en Medellín ofrece oportunidades para fortalecer la colaboración interdisciplinaria y territorial, enfocando los esfuerzos hacia el desarrollo de capacidades tecnológicas y la promoción de industrias basadas en el conocimiento, fomentando la estrategia que se propone para la Universidad como referente de territorialización.

Sin embargo, todavía persisten desafíos significativos, especialmente en cuanto a la falta de articulación entre las agendas, los esfuerzos de las diferentes comunidades científicas y la disminución progresiva de la financiación para la investigación en Colombia. Por ejemplo, menos del 10% de la financiación de la investigación en nuestra institución proviene de fuentes internacionales, a pesar de los esfuerzos para mejorar este indicador. La falta de relacionamiento entre las disciplinas y la ausencia de ejes articuladores cohesionados continúan siendo obstáculos para abordar de manera eficiente los grandes retos y para generar oportunidades y soluciones efectivas a los problemas que enfrenta nuestra sociedad.

### **A. Propósitos**

- Articular el sistema universitario de investigación para que responda a los grandes retos de la sociedad y se enfoque en soluciones con alto impacto que contribuyan a la transformación de los territorios.
- Fortalecer los esquemas de colaboración mediante la conformación de alianzas y ecosistemas científicos estratégicos para la investigación multidisciplinar, que además permitan procesos de transferencia de resultados y activos de investigación.
- Contribuir activamente con el fortalecimiento de los ecosistemas científicos y de innovación en el marco de Medellín como distrito especial de Ciencia Tecnología e Innovación.
- Sacar provecho de la presencia de la Universidad en los territorios y, reconociendo las

realidades de estos, promover esquemas asociativos para la generación de iniciativas que aborden diferentes problemáticas identificadas. Esto, teniendo como premisa la participación de los gobiernos regionales y locales, el sector productivo y las diversas organizaciones sociales.

- Promover estrategias para la diversificación de las fuentes de financiamiento internas y externas.

### B. Metas

- Fortalecimiento del proyecto de ciencia abierta que habilite un ejercicio científico inclusivo, fundamentado en la accesibilidad, la colaboración, la eficiencia, la transparencia y la ética de la investigación.
- Establecimiento de una plataforma para la ciencia, la tecnología y la innovación que permita incentivar el trabajo colaborativo entre los grupos y centros de investigación y que impulse la innovación tecnológica, social y el desarrollo económico del país.
- Desarrollo de una estrategia institucional de articulación de capacidades, programas, alianzas y ecosistemas de investigación en pilares como salud, medio ambiente y cambio climático, paz, desarrollo sustentable, cultura y territorio, ciencia de datos e inteligencia artificial, transición energética y otros ejes estratégicos que se identifiquen, mediante el esfuerzo investigativo en ciencias básicas y aplicadas, así como el impulso de la innovación tecnológica y social con planes de transferencia efectiva a la sociedad.
- Fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad en investigación, impulsando la participación de la institución y sus investigadores en comunidades académicas y redes de conocimiento nacionales e internacionales.
- Mejoramiento de los mecanismos de medición de impacto, incluyendo la apropiación social del conocimiento soportada en un efectivo diálogo de saberes, lo que permitirá retroalimentar el proceso de investigación.
- Fortalecimiento del programa de jóvenes investigadores, considerando los componentes de innovación tecnológica y social, y fomentando el liderazgo en investigación.
- Diseño de estrategias para transformar y fortalecer la formación posgradual. En las áreas donde sea pertinente, fortalecer programas de posgrados enfocados en el abordaje de situaciones reales y complejas, con base en las problemáticas de los territorios y reconociendo la participación de diversos actores de la sociedad.

### 3. La construcción de paz: principio axiológico con enfoque territorial

En el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 se incluyó la paz como uno de los temas estratégicos, denominado “Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad”. Con este marco, la Universidad creó la Unidad Especial de Paz adscrita a la Vicerrectoría General. Si bien esta ha sido parte de una estrategia para visibilizar el tema y avanzar en articulación con las unidades académicas y con el sector externo, sus capacidades e impacto han sido limitadas, por lo que será necesario reposicionar la estrategia. Para ello será indispensable el trabajo articulado con las unidades académicas y con los campus regionales, de manera que se tengan mejores oportunidades de impactar los procesos territoriales.

Para nosotros la paz, más que un desafío concreto del entorno, es un asunto fundante del ser universitario y debemos asumirlo como un principio axiológico de nuestro quehacer de universidad pública, asumiendo su triple condición: *como derecho, deber y valor fundante de la sociedad*. Desde nuestra perspectiva, es esencial, además, que los procesos de construcción de paz tengan enfoque territorial, de derechos y diferencial, especialmente de género, étnico y que comprenda los ciclos de vida y las capacidades diversas.

Sustentados en estos principios, asumimos que el compromiso por la paz debe enfrentarse también desde una perspectiva práctica que impacte positivamente a las comunidades. Para ello es clave tener un excelente sistema de conocimiento y relacionamiento para que las unidades académicas y los actores en los campus regionales puedan reconocer qué se está haciendo, dónde y con quién, de manera que las nuevas acciones se sumen a las que ya están en proceso en los territorios.

Entendemos que la Universidad de Antioquia es la entidad con más proyección y vocación social en el territorio y es reconocida su labor en extensión social. Para contribuir a la paz, como institución, debemos fortalecer aún más el vínculo con la sociedad de manera más eficiente, activa y real, con mayor presencia en las comunidades a nivel local y regional. Este fortalecimiento se da en términos de la identificación de los contextos y necesidades propias de cada espacio comunitario donde la energía y la esencia de la Universidad logre transformar las realidades con miras al desarrollo de los territorios, buscando siempre cumplir con el compromiso de contribuir a la igualdad y la justicia social, las cuales soñamos que se vuelvan una realidad en la cotidianidad.

#### **A. Propósitos:**

- Reposicionar la estrategia de paz de la Universidad de Antioquia con la finalidad de avanzar en esta como principio axiológico, transversal en los ejes misionales, que permita mejorar las condiciones institucionales para la construcción de paz con enfoque territorial, diferencial y de género.
- Fortalecer y visibilizar la incidencia de la Universidad en los espacios de relacionamiento y gobernanza con diversos sectores para incrementar el impacto en la construcción de paz.
- Potenciar la presencia y el impacto de la Universidad en la transformación social por medio de la formación de profesionales comprometidos con las necesidades de los territorios y la construcción de paz.

#### **B. Metas**

- Apoyo y visibilización de las estrategias y proyectos de paz con enfoque territorial que desarrollan las unidades académicas, promoviendo la articulación entre ellas y el trabajo colaborativo con los campus regionales.
- Fortalecimiento de las capacidades para el trabajo colaborativo y el talento humano con dedicación al tema de la construcción de paz.
- Aporte a la divulgación y apropiación del Informe de la Comisión de la Verdad y promoción de procesos de educación para la paz y formación ciudadana de no repetición, reconciliación, convivencia y no estigmatización.
- Impulso amplio a las prácticas académicas e investigativas de los diversos programas donde la formación de los estudiantes desplieguen acciones con y para las comunidades, siempre con el objetivo de avanzar en la solución de problemas referidos a las necesidades sociales de los territorios.
- Desarrollo de un programa estructurado de voluntariado universitario por la paz que permita integrar los diversos grupos con que hoy cuentan las unidades académicas y establecer una red articulada con la Vicerrectoría de Extensión.

#### **4. Equidad de género, diversidad e inclusión**

Partiendo de un enfoque diferencial para la inclusión, la equidad, la interculturalidad y las diversidades, se reconoce y valora la diversidad y la complejidad propia de la comunidad universitaria, y se establece como prioritario construir una Universidad sin barreras físicas, comunicativas, tecnológicas, sociales y culturales. En consecuencia, un énfasis central será

fortalecer y consolidar programas, proyectos, iniciativas, estrategias y acciones que transformen las estructuras que producen y reproducen la desigualdad educativa. Desde esta perspectiva, nuestra visión de trabajo está en hacer de la docencia, investigación y extensión prácticas equitativas, interculturales e inclusivas, basadas en los principios educativos de la accesibilidad, adaptabilidad, aceptabilidad y asequibilidad y comprometernos con una Universidad libre de violencias. Asimismo, y de acuerdo con las normativas, buscamos garantizar el derecho a la educación de las poblaciones de especial protección constitucional como son personas con discapacidad, comunidades Sordas señantes y oralizadas, pueblos indígenas y Rrom, comunidades NARP, negras, afros, raizales, palenqueras, campesinas, víctimas y firmantes de la paz, mujeres y disidencias sexuales (LGBTI).

### A. Propósitos

- Contribuir al logro de la misión universitaria, en tanto sin equidad, inclusión y diversidad es impensable una formación académica que contribuya a la configuración de estrategias orientadas a intervenir problemáticas del país y de la región transversalizadas por estas categorías sociales.
- Garantizar los derechos contemplados en la Constitución Política de Colombia, acatar las normas emitidas por el Ministerio de Educación Nacional referidas a la inclusión, la diversidad y las violencias basadas en género, así como fomentar el cultivo y la protección de las condiciones laborales en los mismos aspectos derechos.
- Aportar a la transformación social que parte de entender que los miembros de nuestra comunidad universitaria se inscriben en relaciones sociales en diversos ámbitos, las cuales suelen desarrollarse conforme a los preceptos y mandatos caracterizados por suscitar disparidades e injusticias en las dinámicas cotidianas de los vínculos humanos.
- Contribuir con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, en particular los números *3 Salud y bienestar*, *4 Calidad de la educación*, *5 Igualdad de género* y *10 Reducción de las desigualdades*.

### B. Metas

Reconocemos la trayectoria de colectivas, de las unidades académicas y administrativas y de la comunidad universitaria durante varias décadas con este propósito, y proponemos una construcción conjunta de estas estrategias:

- Avance en la revisión y construcción de las políticas de género, de diversidad y de inclusión.
- Fortalecimiento de los equipos y los procesos de prevención y atención de las violencias basadas en género, así como las violencias racistas, capacitistas y sexistas con estrategias integrales.
- Creación de un Observatorio de Género y Educación Superior como centro de investigación, análisis y monitoreo de cuestiones relacionadas con el género
- Integración de la formación en género en los distintos programas académicos, en la formación de docentes y en la oferta de extensión.
- Adecuación y mejoramiento de los espacios de aprendizaje físicos y virtuales, así como las plataformas institucionales de comunicación para garantizar la accesibilidad.

Coherentes con lo enunciado en el plan de desarrollo 2017-2027, en el apartado “Democracia, gobierno universitario y convivencia”, uno de los retos internos más importantes será recuperar la universidad como un espacio libre de violencias, templo para el estudio, el conocimiento y el libre debate de ideas. También será necesario asumir retos fundamentales para “mejorar la casa”, como son: trabajar para modernizar la gestión, avanzar en la descentralización, mejorar la eficiencia, participar activamente en las discusiones sobre la reforma a la Ley 30 de Educación y a la par buscar nuevas alternativas para la financiación de la Universidad.

### 1. Una gestión moderna y que saca provecho de los avances tecnológicos.

La Universidad tiene mucho conocimiento acumulado sobre sí misma y sobre el exterior, pero se hace necesario gestionar ese conocimiento para mejorar nuestras propias prácticas. Nos transformamos de manera muy lenta y en muchas ocasiones tardamos y no respondemos oportuna y pertinentemente a las demandas sociales. La Universidad necesita estar dispuesta a cambiar desde adentro para poder impactar mejor hacia afuera.

Lo anterior nos lleva a abordar un proceso de modernización organizacional acompañado de un proceso de transformación digital de la institución. De esta manera, lograremos que las unidades académicas cuenten con las adecuadas condiciones administrativas para soportar los procesos misionales y estratégicos, así como mejorar el impacto social de la Universidad.

Nuestra propuesta parte de entender que la transformación digital de la Universidad comienza como un movimiento cultural que complementa y ayuda a preservar la diversidad cultural de nuestra institución. Este proceso de transformación de la cultura tiene como propósito la incorporación de las mejores prácticas en las labores administrativas y académicas. Igualmente, en la búsqueda de ese propósito, la tecnología se convierte en una habilitadora del proyecto de Universidad que soñamos, permitiendo potenciar las capacidades existentes.

Teniendo presente los acelerados desarrollos tecnológicos se hace necesario reconocer la inevitabilidad de abordar esta modernización y transformación digital bajo riesgo de desaprovechar nuestra capacidades y potencialidades, menoscabando el logro de los objetivos misionales. Atendiendo a los nuevos desarrollos tecnológicos prestaremos especial atención a la incorporación de la Inteligencia Artificial como herramienta multiplicadora de capacidades, sacando provecho de las oportunidades que ofrece, pero siendo conscientes de sus limitaciones, falencias y riesgos.

Desarrollar iniciativas que permitan establecer una clara definición y separación de funciones de las labores de dirección académica de las labores de gestión y administración de la Academia. De esta manera, se habilita que los organismos académicos se dediquen a pensar y dirigir el rumbo de la institución contando de manera adecuada con equipos de apoyo en la labor administrativa. El Consejo Académico de la Universidad debe desempeñar su papel de faro orientador del devenir académico de nuestra institución, adoptando mecanismos de decisión ágiles y delegando muchas labores administrativas que asume para dedicarse a pensar y definir el norte estratégico de la institución y el cómo responder a los retos que este siglo plantea a las IES. Un ejercicio parecido deberá realizarse a nivel de Consejos Académicos en todas las dependencias.

## A. Propósitos

- Adoptar las mejores prácticas en *la gestión del talento humano*. Los procesos de selección deberán responder necesariamente a los méritos y la transparencia tendrá que ser una máxima inquebrantable. Cuidar con recelo los procesos de inducción, reinducción y desarrollo del talento para que las personas estén a tono con las necesidades y prácticas efectivas de sus cargos.
- Gestionar correctamente el conocimiento institucional que se genera en la vida cotidiana de una Universidad como la nuestra, máxime siendo una entidad de conocimiento, por lo que se hace necesario identificarlo, formalizarlo y preservarlo adecuadamente.
- Actualizar y optimizar la estructura organizacional y los procesos administrativos para mejorar la eficiencia, fomentar la descentralización y asegurar la gestión efectiva del conocimiento institucional.
- Gobernar con rigor, con políticas claras, contando con la información relevante disponible en tiempo real, para una toma de decisiones acertada y sustentada, y facilitar el acceso de la comunidad a elementos cuantitativos que soporten dichas decisiones.

## B. Metas

Así como una preocupación central de la gestión administrativa será la sostenibilidad financiera, trabajaremos también incansablemente por la *sostenibilidad de la Universidad como institución* y su modernización en la gestión, desde sus distintas perspectivas.

- *Desarrollo y Empoderamiento del Talento Humano*: Promoción de un ambiente de trabajo enriquecedor que valore el mérito, fomente el desarrollo profesional continuo y mantenga un clima laboral saludable, alineando la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la Universidad y las expectativas de la comunidad académica y administrativa.
- *Gobernanza y Transparencia Institucional*: Implementación de políticas y prácticas de gobierno corporativo universitario que prioricen la transparencia, las decisiones colegiadas, la rendición de cuentas, la gestión integral de riesgos y la toma de decisiones informada y ética, con una comunicación efectiva con todos los grupos de interés.
- *Descentralización administrativa y de soporte a las labores misionales*. Adecuación y modernización del funcionamiento y la estructura organizacional teniendo como eje dinamizador la *descentralización administrativa*.
- Mejoramiento de la efectividad del *sistema de comunicaciones* para garantizar que la Universidad esté realmente llegando a sus grupos de interés, con información relevante, oportuna, suficiente y con una postura empática con las necesidades de todas las partes interesadas.
- Actualización de los procesos de *gestión logística, de compras y de infraestructura*, para que estén acorde con las necesidades actuales y futuras de la institución. La gestión de los proveedores también deberá adaptarse a los criterios de sostenibilidad. Se impulsará el comercio electrónico y los métodos de contratación que generen economías de escala.
- *Plan estratégico de Tecnologías de Información (PETI)*. Definición e impulso del PETI para la Universidad, que contemple aspectos como la conformación de un comité de expertos que será asesor del equipo rectoral para definir el norte tecnológico de la institución; superar la obsolescencia de la plataforma tecnológica y de los sistemas de información administrativos; fortalecer la seguridad informática de la institución; modernizar las plataformas tecnológicas de apoyo a la extensión y la investigación; un plan de capacitación del personal administrativo en usos de las nuevas tecnologías para que las incluyan exitosamente en sus labores cotidianas.
- *Gobernanza y transparencia de los datos*. Fortalecimiento de la iniciativa de datos abiertos DATA-UdeA como apoyo a la gestión universitaria a todos los niveles y como medio para mejorar la calidad y la oportunidad en la toma de decisiones, así como la transparencia en el manejo de información e indicadores de gestión.

## 2. La financiación de la Universidad: un esfuerzo compartido

La *sostenibilidad financiera* es imprescindible para que la institución pueda seguir existiendo e impactando positivamente la sociedad. Evidentemente, los aportes estatales no son suficientes para cumplir los compromisos financieros, reto en el que debemos participar activamente para lograr una solución, al menos parcial, con la reforma de la ley 30 de 1992, Ley de Educación Superior. Por otro lado, también nos implica hacer los mayores esfuerzos, no solo para administrar de la mejor manera los recursos transferidos por la Nación y por las demás entidades territoriales, sino para generar nuevos recursos que permitan alcanzar los objetivos que nos trazamos.

Al hacer un análisis de la información presupuestal preliminar de la Universidad, con corte a diciembre de 2023, se puede observar que los Fondos Generales vienen arrastrando un déficit estructural desde hace años que en 2023 superó los \$345.000 millones. Es bien sabido que este déficit se produce porque las transferencias de la Nación se indexan al IPC y los gastos crecen por encima de este indicador. Si nos vamos al balance presupuestal consolidado, vemos que los gastos en 2023 se incrementaron en un porcentaje mayor que los ingresos (los ingresos aumentaron el 20% y los gastos aumentaron el 22%), lo cual no es deseable. Según la evolución de la situación presupuestal (periodos 2010 a 2023), el problema principal está en los Fondos Generales, en los que cada año se genera un déficit que se acumula con el déficit ya existente de los años anteriores. Complementariamente, la sumatoria de las rentas propias (Fondos especiales, Fondo de estampilla, Fondo de salud y Fondo de pensiones) tiene un superávit acumulado de \$378.000 millones que, en rigor, no debería apalancar el déficit de los Fondos Generales, pero es lo que ha estado sucediendo recientemente. El desfinanciamiento de los Fondos Generales se ha venido solventando con créditos de tesorería (que tienen su límite), con transferencias adicionales de la Nación y con el uso parcial de los Fondos Patrimoniales, lo cual tampoco es conveniente, puesto que son activos financieros que se deberían preservar, o hacer uso de ellos solo para financiar proyectos de inversión y no para apalancar gastos.

### A. Propósitos

- Trabajar intensamente por *una mayor eficiencia en el uso de los recursos de los cuales disponemos y, concomitantemente, para lograr una mayor generación de ingresos* en fuentes nuevas y en aquellas que vienen perdiendo relevancia, como la venta de servicios de extensión, según se observa en los estados financieros de vigencias recientes.
- Realizar análisis detallados por campus, facultades y demás unidades existentes, de tal forma que se esclarezcan las posibilidades de gestionar aún mejor los recursos financieros (ingresos, gastos e inversiones) para tomar *decisiones que fortalezcan financieramente la Universidad, enalteciendo siempre el interés general*.
- Conformar un equipo técnico que impulse el *uso exhaustivo del sistema de costeo basado en actividades de la Universidad*, para obtener del mismo los Estados de Resultados por actividad sustantiva y todos aquellos indicadores de contabilidad administrativa que, en conjunto con la contabilidad financiera, conduzcan a un mejor camino.
- Revisar en detalle los contratos de administración que se tienen perfeccionados con la Corporación Interuniversitaria de Servicios a fin de evaluar las verdaderas necesidades actuales de contratación, los volúmenes, márgenes, etc.

### B. Metas

Además de los recursos de la nación que trabajaremos por aumentar, se debe poner énfasis en el fortalecimiento de las siguientes fuentes de ingreso:

- Las asesorías y consultorías que recojan el saber hacer de la Universidad derivadas de los resultados de la investigación aplicada y de la apropiación de nuevas tendencias del conocimiento, que nutran a los diferentes sectores de la sociedad.
- La educación continua con las diversas modalidades que podemos ofrecer desde la Universidad, con un esquema operacional que signifique beneficios para la institución, las dependencias respectivas y los profesores que la impulsen.
- La cooperación internacional con la banca multilateral y otros organismos dispuestos a apoyar proyectos de la Universidad que impacten, por ejemplo, el cumplimiento de los ODS.
- La aplicación a fondos filantrópicos provenientes de personas naturales o jurídicas que reconocen el gran legado de la Universidad de Antioquia y que estén dispuestos a entregarle a la institución parte de su patrimonio. Hay experiencias de universidades de otros países y algunas IES en Colombia que podemos emular.
- Las transferencias de los activos de conocimiento, producto de los resultados de investigación que sean útiles para la sociedad y que potencien su crecimiento y desarrollo.
- Optimizar el uso de los espacios de la Universidad, aprovechando las bondades que ofrece la modalidad de teletrabajo y considerando las necesidades de los grupos de investigación, semilleros y de otras actividades misionales de la institución.

### **3. La Universidad es nuestra “casa común”: espacio para la convivencia plural, inclusiva y democrática.**

Tal como lo enuncia el Plan de Desarrollo 2017-2027, uno de los retos internos más importantes será recuperar la Universidad como un espacio libre de violencias, templo para el estudio, el conocimiento y el libre debate de ideas. En esa medida, nos proponemos impulsar un gran pacto por la convivencia, incentivando la autorregulación, los mecanismos de resolución de conflictos y el respeto por las normas universitarias, además de desarrollar estrategias para fortalecer los campus como espacios públicos adecuados para la comunidad universitaria y la sociedad, que garanticen la convivencia entre quienes los habitan y los visitan, respetando su destinación para las actividades misionales.

Cuando se habla de comercio no autorizado en la Universidad, cada persona tiene una imagen mental muy definida acerca del problema: una mesa de estudio convertida en cafetería de campaña, una acera cubierta en un 70% por un mantel lleno de productos misceláneos, o una extensión eléctrica donde menos se espera. Este fenómeno en la Universidad es un reflejo más del caleidoscopio de situaciones socioeconómicas de nuestra comunidad.

A través de la historia se ha concebido el espacio público como el espacio político por excelencia. Allí los sujetos pueden interactuar, emitir sus opiniones, pensar en los asuntos de interés para todos, proponer soluciones transformadoras de la realidad y respetar al otro incluso a través del disenso. La situación en el campus se complejiza al desfigurarse este sentido del espacio público como espacio de formación y de ejercicio político y convertirse en un espacio privado y de comercialización que responde a unos intereses particulares y no al bien de “nuestra casa común”.

Estas prácticas que se están llevando a cabo en el campus van en contravía del sentido de coexistencia y conciencia ética del entorno, lo que lleva a plantear una cultura ciudadana que le apunte a la formación de sujetos críticos, empáticos, responsables y cuidadosos con el Alma Mater como nuestra “casa común”. En el informe “Comercio no autorizado de productos lícitos en la Universidad: una propuesta”, elaborado por un grupo de trabajo de la Universidad

en 2019, se analiza en profundidad este fenómeno y de él se desprende que, como toda actividad comercial, las dinámicas principales subyacentes a las ventas lícitas no autorizadas pueden resumirse en necesidad económica de los estudiantes, falta de opciones de comercio formal y deficiencias en la regulación y gestión de espacios comerciales. Entender este tema como una parte de nuestro ecosistema nos permite resignificar el fenómeno no sólo como un problema, sino como una confluencia de factores que pueden tratarse a través de la aplicación de medidas que no causen rechazo innecesario por parte de la comunidad universitaria.

### A. Propósito

- Estas propuestas buscan equilibrar la necesidad de mantener un ambiente académico ordenado y respetuoso de las normativas universitarias con el reconocimiento y apoyo a las realidades socioeconómicas de los estudiantes. La Universidad de Antioquia, a través de este enfoque, demostraría una vez más su compromiso con la inclusión social y el desarrollo económico, reconociendo la importancia de abordar estas cuestiones con sensibilidad y pragmatismo.

### B. Metas

Dentro de un plan de intervención integral, se propone una aproximación en tres vías principales:

- *Creación de Espacios Regulados para el Comercio.* Designación de áreas específicas dentro del campus para las actividades comerciales, con un entorno estructurado y seguro, para los vendedores y para los compradores.
- *Programas de Formación y Apoyo.* Implementación de programas de formación en emprendimiento y gestión comercial, así como asesoramiento en la formalización de negocios, para facilitar la transición de los comerciantes informales hacia modelos de negocio más formales y sostenibles.
- *Estrategias de Comunicación y Formalización.* Desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación dentro de la Universidad sobre el comercio informal y sus regulaciones. Generar una conciencia que guíe al comprador informado a incentivar prácticas comerciales que garanticen bienestar a la comunidad.
- *Programa integral de Formación Ciudadana.* Desarrollo de actividades de formación dentro y fuera del aula que, a través de un componente cultural y académico, genere procesos de reflexión y sensibilización sobre la apropiación de los espacios en el campus, el respeto por las diferencias, los varios tipos de violencias y la posición subjetiva de los universitarios en la sociedad.

# Natalia

Rectora UdeA 2024-2027

# Programa de candidatura