



RETOS Y LINEAMIENTOS PARA LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA REGIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA 2020-2030

Plan de Acción Institucional 2018-2021 “Una universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial”

Línea de acción *Resignificación de la presencia de la universidad en los territorios*

Programa *Orientación estratégica de la regionalización de la Universidad*

Proyecto *Definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones*

Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 “Una universidad innovadora para la transformación de los territorios”

Dirección de Regionalización
Instituto de Estudios Regionales
Universidad de Antioquia

Medellín, enero 2021

Créditos

Equipo de trabajo

Dirección de Regionalización

Jorge Iván Gallego Mosquera, Director

Gladis Aristizábal Montoya, Asistente

Claudia Elena Montoya Aguirre,
Coordinadora Extensión

Gloria María Ceballos Maya, Coordinadora
Administrativa

Vanessa Monsalve Restrepo, Profesional de
apoyo proyectos PAI

Instituto de Estudios Regionales (INER)

Vladimir Montoya Arango, Director

Alejandro Pimienta Betancur, Líder
académico

Clara Inés Aramburo Siegert, Asesora

Lida Sepúlveda López, Asesora

Katerine Montoya Castañeda, Coordinadora
proyecto

María Teresa Arcila Estrada, Investigadora

Juan Camilo Bustamante Cardona,
Investigador

Estefanía Ramírez Ceballos, Asistente de
investigación

Acompañamiento técnico-institucional

Natalia Mesa Cardona, Vicerrectoría
Administrativa

Juan Alejandro Ruíz Graciano, Vicerrectoría
Administrativa

Diana María Gutiérrez, Vicerrectoría
Administrativa

Jovanny Estrada, Dirección Planeación y
Desarrollo Institucional

Participantes Encuentros de interlocución

Encuentros Multiestamentario

David Hernández García, Vicerrector de
Extensión

Jorge Iván Gallego Mosquera, Director de
Regionalización

Liliana Marcela Ochoa Galeano, Directora de
Bienestar Universitario

Marcela Garcés Valderrama, Directora de
Relaciones Internacionales

Wilson Antonio Bolívar Buriticá, Decano
Facultad de Educación

Juan Francisco Gutiérrez Betancur, Director
del Instituto Universitario de Educación
Física y Deporte

Jairo León Zapata Martínez, Director de
Corporación Académica Ambiental

Vladimir Montoya Arango, Director INER

Sara María Márquez Girón, Directora
Seccional Suroeste

Edgar Alonso Correa Ospina, Director
Seccional Bajo Cauca

Gloria Valencia Bustamante, Asistente
Vicerrectoría de Investigación

Juan Fernando Rivera Gómez, Asistente
Dirección de Relaciones Internacionales

Alejandro Hurtado Aristizábal, Coordinador
de Asuntos Curriculares Vicerrectoría de
Docencia

Mónica Zuleta Salas, Docente Representante
de profesores en el Comité de
Regionalización

Yamilet Arcos Arango, Coordinadora de
programa Microbiología Industrial Ambiental



Carolina Mira Fernández,
Coordinadora de programa

Ingeniería de Telecomunicaciones
(modalidad virtual)

Joel Padilla, Coordinador de programa

Paola Andrea Elejalde Vidal, Docente
Facultad de Medicina

Mauricio Rivera Correa, Docente Instituto de
Biología

Diana Grajales, Dirección de
Comunicaciones Enlace Regiones

Hader de Jesús Calderón Serna, Docente
Facultad de Educación

Olga Amparo Patiño Jiménez, Docente de
apoyo a programas de regiones, Facultad de
Educación

Sara Katherine Ortiz Villegas, Estudiante de
Psicología (Oriente, Carmen de Viboral)

Kelis Romaña Denis, Estudiante de posgrado
en Ciencias del Mar (Urabá), Representante
Estudiantil ante la Corporación Académica
Ambiental

Mónica Henao Arroyave, Coordinadora de
Extensión Seccional Oriente

Ana María Zabala Agudelo, Coordinadora de
Investigación Seccional Urabá

Astrid Elena Bedoya Bedoya, Enlace
Territorial (Urabá)

Encuentro Comité Rectoral

John Jairo Arboleda Céspedes, Rector

Clemencia Uribe Restrepo, Secretaria General

Elmer de Jesús Gaviria, Vicerrector General

Ramón Javier Mesa Callejas, Vicerrector
Administrativo

Sergio Cristancho Marulanda, Vicerrector de
Investigación

Lina María Grisales Franco, Vicerrectora de
Docencia

Blanca Doris Montoya Marín, Docente

Instituto Universitario de Educación Física y
Deporte

Cristian David Londoño Arroyave, Docente
Escuela de Idiomas

Luis Ferney Hernández Arrieta, Enlace
Territorial, Docente Inst. Ed. Física y Deporte
(Bajo Cauca)

Raúl Fernando Montoya Ruíz, Docente
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Mariluz Ortíz Uribe, Coordinadora de
Regionalización Inst. Ed. Física y Deporte
(Caucasia, Sonsón, Carmen de Viboral y
Carepa)

Omar Andrés Osorio García, Enlace
Territorial Inst. Ed. Física y Deporte
(Oriente)

Oscar Fernando López Zuluaga, Docente
Facultad Ciencias Económicas e Instituto
Universitario de Educación Física y Deporte

Sandra Maryory Pulido Quintero,
Coordinadora Programa Licenciatura en
Educación Física

Jenny Leal Flórez, Docente Ciencias del Mar
Seccional Urabá

Lina María Carrillo, Integrante Comité de
Género, Facultad de Ciencias Agrarias

Fernando José Parra Velandía, Docente
Ciencias del Mar Seccional Urabá

David Hernández, Vicerrector de Extensión

Luz Maryory Gómez Posada, Auditor
Interno

Carlos Mario Guisao, Director de
Comunicaciones

Liliana Marcela Ochoa Galeano, Directora
Bienestar Universitario

Eduard Emiro Rodríguez Ramírez, Director de
Posgrados

Jorge Iván Gallego Mosquera, Director de Regionalización

Marcela Garcés Valderrama Directora de Relaciones Internacionales

Jaime Montoya, Director de Planeación y Desarrollo Institucional

Encuentro Consejo Académico

Paula Andrea Echeverri Sucerquia, Directora Escuela de Idiomas

Wilson Antonio Bolívar, Decano Facultad de Educación

William Fredy Pérez Toro, Director Instituto de Estudios Políticos

Vladimir Montoya Arango, Director Instituto de Estudios Regionales INER

Edwin Alberto Carvajal Córdoba, Decano Facultad de Comunicaciones

Gabriel Mario Vélez Salazar, Decano Facultad de Artes

John Mario Muñoz Lopera, Decano Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

José Pablo Escobar Vasco, Decano Facultad Nacional de Salud Pública

Dorys Liliana Henao Henao, Escuela Interamericana de Bibliotecología

Sergio Iván Restrepo Ochoa, Decano Facultad de Ciencias Económicas

Jorge Antonio Mejía Escobar, Director Instituto de Filosofía

Claudia Lopera Arrubla, Facultad de Enfermería

Carlos Alberto Palacio Acosta, Decano Facultad de Medicina

Luquegi Gil Neira, Decano Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Wber Orlando Ríos Ortiz, Decano Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias

John Jairo Arboleda Céspedes, Rector

Clemencia Uribe Restrepo, Secretaria General
Ana Bárbara Echeverry, Dirección Jurídica

Elmer de Jesús Gaviria Rivera, Vicerrector General

Sergio Cristancho Marulanda, Vicerrector de Investigación

Lina María Grisales Franco, Vicerrectora de Docencia

David Hernández, Vicerrector de Extensión

Ramón Javier Mesa Callejas, Vicerrector Administrativo

Marcela Garcés Valderrama, Directora de Relaciones Internacionales

Jorge Iván Gallego Mosquera, Director de Regionalización

Jaime Montoya, Director de Planeación y Desarrollo Institucional

Jose Agustín Vélez Upegui, Director Oficina Jurídica

Eduard Emiro Rodríguez Ramírez, Director de Posgrados

Liliana Marcela Ochoa, Directora Bienestar Universitario

Carlos Mario Guisao Bustamante, Director de Comunicaciones

Luz Maryory Gómez Posada, Auditora interna

Felipe Rodríguez Berrio, Ciencias Exactas y Naturales

Francisco Vargas, decano Facultad de Ingeniería

Carlos Alberto Agudelo Velásquez, Instituto de Educación Física



Maritza Andrea Trujillo

Mónica Consuelo Zuleta, representante
profesoral

Julia Monsalve Álvarez, Escuela de Nutrición
y Dietética

Jorge Sierra Lopera, Facultad de Odontología

Tabla de contenido

Introducción	10
RETO 1. Consolidación de una gestión educativa descentralizada con gobernanza para la equidad territorial	13
Lineamientos institucionales	14
Lineamiento 1. Desarrollo de una gobernanza para el desarrollo misional con autonomía académica y administrativa en las regiones	14
Lineamiento 2. Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada	15
Lineamientos misionales	16
Lineamiento 3. Fortalecimiento del desarrollo misional integrado en los campus regionales	16
Lineamientos organizacionales	16
Lineamiento 4. Fomento de una cultura organizacional para el funcionamiento del Proyecto Educativo Territorial como sistema	16
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los equipos regionales para una gestión educativa localizada	17
Lineamiento 6. Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada	17
RETO 2. Fortalecimiento de la autonomía universitaria mediante la construcción de proyectos educativos territoriales que potencien la formación integral	18
Lineamientos institucionales	19
Lineamiento 1. Diseño de proyectos educativos territoriales en las subregiones con flexibilidad pedagógica y curricular, pertinencia territorial y desarrollos diferenciales	19
Lineamiento 2. Fortalecimiento de la gobernanza institucional para la incidencia recíproca en las políticas públicas regionales	19
Lineamiento 3. Articulación de la oferta institucional con las agendas territoriales	19
Lineamiento 4. Incorporación de los proyectos educativos territoriales en la planeación institucional	20
Lineamientos misionales	20
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la creación, investigación e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial	20
Lineamiento 6. Desarrollo de espacios institucionales para el diálogo de saberes	21
Lineamiento 7. Formación integral de la comunidad universitaria a partir de la colaboración entre los ejes misionales	21
Lineamientos organizacionales	22
Lineamiento 8. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para la incidencia territorial	22

Lineamiento 9. Promoción de las capacidades propositivas y de gestión de los equipos regionales	23
Lineamiento 10. Fortalecimiento de la infraestructura física de soporte para los proyectos educativos territoriales	23
RETO 3. Resignificación de la calidad y reconocimiento de las particularidades territoriales en la configuración de la excelencia académica con base en la gestión del conocimiento territorial	23
Lineamientos institucionales	24
Lineamiento 1. Revisión de las políticas curriculares y docentes desde la diversidad epistémica	24
Lineamiento 2. Desarrollo de una gestión del conocimiento con criterios de calidad situada para la visualización del impacto del Proyecto Educativo Territorial	25
Lineamientos misionales	25
Lineamiento 3. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular pactada con los territorios	25
Lineamiento 4. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial	25
Lineamientos organizacionales	26
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación	26
RETO 4. Consolidación de comunidades universitarias expandidas e inclusivas	26
Lineamientos institucionales	27
Lineamiento 1. Promoción de la corresponsabilidad territorial en la creación de comunidades académicas	27
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las prácticas académicas como estrategia de vinculación de la Universidad con los territorios	28
Lineamiento 3. Fortalecimiento de la participación de los estamentos universitarios en los proyectos educativos territoriales	28
Lineamientos misionales	29
Lineamiento 4. Fomento de la articulación entre estamentos universitarios con la construcción de comunidades universitarias expandidas e inclusivas en los campus regionales	29
Lineamiento 5. Construcción de comunidad universitaria desde la virtualidad en regiones	29
Lineamiento 6. Afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional y vida universitaria para la autonomía de campus regionales	30
Lineamiento 7. Aporte a la incidencia de los estamentos universitarios en las regiones y sus conexiones globales	30
Lineamientos organizacionales	31
Lineamiento 8. Relacionamiento constante con los estamentos universitarios que culminan su ciclo de vida universitario	31
Lineamiento 9. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de la vida universitaria y el reconocimiento de la Universidad en el territorio	31

Lineamiento 10. Ampliación equitativa del bienestar universitario a todos los estamentos	32
RETO 5. Fortalecer la gestión del ambiente y la biodiversidad desde los territorios con gestión y coproducción de conocimientos e innovación social	32
Lineamientos institucionales	33
Lineamiento 1. Fortalecimiento de alianzas para la incidencia territorial-ambiental	33
Lineamientos misionales	34
Lineamiento 2. Producción de conocimiento para la mitigación y adaptación desde los saberes territoriales locales y diversos	34
Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en ecosistemas estratégicos, su salud y preservación	35
Lineamientos organizacionales	35
Lineamiento 4. Consolidación de una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad	35
Lineamiento 5. Construcción innovadora de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica	35
Lineamiento 6. Gestión de sistemas de información para la apropiación social del conocimiento ambiental	36
RETO 6. Fortalecimiento institucional para la democracia, la convivencia y la construcción de paz territorial	36
Lineamientos institucionales	37
Lineamiento 1. Gobernanza institucional para la paz territorial y la convivencia en los campus regionales	37
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las alianzas y la participación en escenarios territoriales de construcción de paz	37
Lineamientos misionales	38
Lineamiento 3. Producción de conocimientos para la comprensión de las dinámicas territoriales del conflicto armado y la construcción de paz	38
Lineamiento 4. Consolidación del acompañamiento para la implementación del Acuerdo de Paz	39
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de formación para la paz desde la diversidad epistémica y territorial	39
Lineamientos organizacionales	40
Lineamiento 6. Fortalecimiento de la acción universitaria para la construcción de paz territorial desde dependencias académicas y administrativas	40
RETO 7. Reconocimiento de los campus situados en las fronteras estratégicas como dinamizadores de transformaciones supradepartamentales	40
Lineamientos institucionales	41

Lineamiento 1. Ajuste normativo para actuar en/desde las fronteras	41
Lineamiento 2. Fortalecimiento y ampliación de vínculos territoriales en los campus de frontera	41
Lineamiento 3. Fortalecimiento del relacionamiento internacional-global de los territorios comprendiendo el lugar de la Universidad en los procesos y relaciones multiescalares y de fronteras	42
Lineamientos misionales	42
Lineamiento 4. Producción de conocimiento de frontera	43
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento en/desde las fronteras	43
Lineamientos organizacionales	43
Lineamiento 6. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interesalar	43
Lineamiento 7. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial	44
RETO 8. Reconfiguración universitaria en contextos socioespaciales transformados y en territorios rurales geoestratégicos	44
Lineamientos institucionales	45
Lineamiento 1. Fortalecimiento del proyecto educativo institucional en nuevos territorios	45
Lineamiento 2. Compromiso social de la Universidad con la promoción del desarrollo rural sostenible e integral	45
Lineamiento 3. Lugar de la Universidad en la gestión del desarrollo territorial	46
Lineamiento 4. Gestión de procesos de la relocalización de algunos campus por transformaciones socioespaciales.	46
Lineamientos misionales	47
Lineamiento 5. Acciones permanentes de seguimiento y evaluación de grandes proyectos económicos y de infraestructura en los territorios	47
Lineamiento 6. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios	47
Lineamientos organizativos	47
Lineamiento 7. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias	47
RETO 9. Fortalecimiento de la gestión del financiamiento y la administración de recursos financieros para la regionalización universitaria	48
Lineamientos Institucionales	48
Lineamiento 1. Ampliación de la base presupuestal para Regionalización	48
Lineamientos Misionales	50
Lineamientos Organizativos	50
Lineamiento 5. Descentralización financiera	50
Lineamiento 6. Revisión y readecuación de equipos regionales	50

RETOS Y LINEAMIENTOS PARA LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA REGIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA 2020-2030

Introducción

En el marco del actual Plan de Acción (PAI) 2018-2021, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2027 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, la Dirección de Regionalización con el apoyo del Instituto de Estudios Regionales (INER) de la Universidad de Antioquia lideró el proceso de construcción colectiva para la *Definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones*.

El proceso que permitió obtener este instrumento de gestión educativa universitaria partió del diagnóstico arrojado por la Línea base para la formulación de los lineamientos estratégicos de Regionalización (Dinámicas territoriales, gestión educativa y gestión del conocimiento)¹ y de los aportes entregados por los proyectos: 1) Establecimiento de redes colaborativas para las regiones, 2) Plan de Regionalización, 3) Modelo de Regionalización, 4) Criterios para la gestión educativa de los posgrados en las sedes regionales de la Universidad de Antioquia y, 5) Consolidación del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación (SUCII) de la Universidad de Antioquia.

Con esos insumos se estructuró un documento de trabajo que contenía una primera versión de los retos educativos territoriales y de los lineamientos estratégicos para la regionalización universitaria a 2030, el cual fue sometido, mediante la metodología de interlocución, a la discusión institucional para el logro de acuerdos fundamentales sobre el horizonte de futuro de la regionalización universitaria como proyecto educativo territorial, que permitió que durante el mes de noviembre 2020 se realizaran diferentes sesiones de interlocución con actores universitarios diversos, entre directivos, profesores, personal administrativo y estudiantes de pre y posgrados de diferentes sedes y seccionales, con quienes se fue cualificando el ejercicio.

La versión trabajada en dichos encuentros multiestamentarios se revisó y complementó en un encuentro de interlocución con el Comité Rectoral y en otro con el Consejo Académico, con quienes se terminó de consolidar esta propuesta institucional de construcción colectiva.

¿Qué se entiende por retos educativos territoriales?

¹ Un resumen de los resultados de la línea base están disponibles en tres videos cortos (Dinámicas territoriales, Gestión educativa y Gestión del conocimiento), disponibles en el sitio [web de Regionalización](#)

Los retos educativos territoriales son escenarios de futuro formulados con base en el conocimiento disponible sobre las dinámicas territoriales actuales y la gestión educativa de la regionalización (línea base), con la finalidad de consolidar en la próxima década el proyecto educativo territorial que desde hace 25 años se ha venido construyendo con la regionalización universitaria.

Los retos educativos territoriales representan el horizonte al que se quiere llegar para consolidar, fortalecer, mejorar, renovar o transformar los actuales procesos, acciones e intervenciones institucionales, articulados con procesos de escalas locales, regionales, subregionales, nacionales e internacionales.

¿Qué se entiende por lineamientos estratégicos?

Los lineamientos estratégicos son rutas y/o directrices de carácter general que deben ser implementadas para avanzar en el logro de los retos educativos territoriales. Los lineamientos fueron diferenciados o clasificados según tres tipos:

a) Institucionales: plantean orientaciones a nivel directivo con una perspectiva estratégica y política para desarrollarse en las regiones donde la Universidad está presente.

b) Misionales: orientan el quehacer universitario en docencia, investigación y extensión, en articulación con el bienestar y la internacionalización.

c) Organizativos: orientan las capacidades, condiciones y apoyos logísticos y operacionales que se deben implementar como soporte de los dos tipos de lineamientos anteriores.

Cada uno de los lineamientos tiene implicaciones que explicitan o anuncian los cambios que deben realizarse en la planeación institucional para alcanzar el reto al que está vinculado.

Los retos y lineamientos propuestos en este documento:

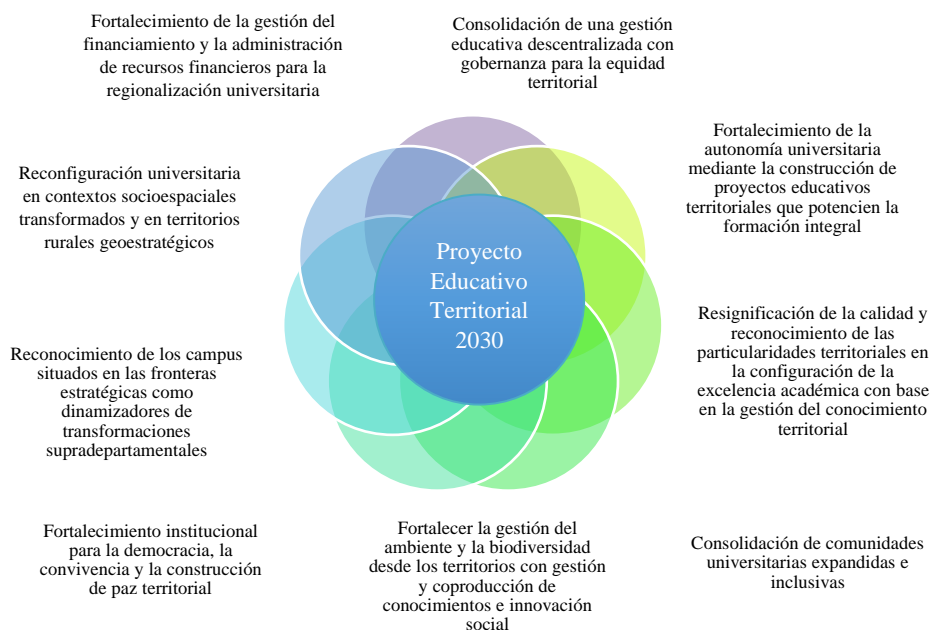
- Se proponen como horizontes de futuro y directrices generales para orientar el desarrollo de una regionalización universitaria más estratégica, integral y sistémica en los próximos 10 años, pero no sustituyen un plan estratégico de Regionalización, aunque podrían ser el insumo clave para su formulación.
- Serán la base para diseñar y desarrollar planes, programas y proyectos especiales a escala central y regional.
- Reconocen la experiencia de regionalización como el Proyecto Educativo Territorial de la Universidad de Antioquia.
- Tienen una proyección al 2030, con el fin de hacer sinergia con el actual PDI y con la agenda global de los ODS y, además, para que aporten insumos para la

construcción de los próximos planes de acción institucional y el próximo PDI 2027-2037.

- Acogen en su formulación y para su implementación el espíritu de los enfoques participativo, diferencial y territorial del PDI 2017-2027.
- Son complementarios, interdependientes y correlacionados, se comprenden sistémicamente y no tienen un orden jerárquico.
- Son dinámicos y localizados, por lo que su abordaje será gradual y diferencial en los distintos campus regionales.
- Su implementación involucra a todos los actores, colectivos y dependencias universitarias y no solo a la Dirección de Regionalización.
- Previo a cada reto se presenta la definición de los conceptos claves que se abordarán en el mismo, como caja de herramientas para la comprensión de las orientaciones planteadas.

A continuación, se presentan los 9 retos educativos territoriales identificados durante este ejercicio institucional de construcción colectiva.

RETOS EDUCATIVOS TERRITORIALES



RETO 1. Consolidación de una gestión educativa descentralizada con gobernanza para la equidad territorial

La Universidad está llamada a avanzar hacia una regionalización más estratégica, articulada y sistémica, que la consolide como Proyecto Educativo Territorial (PET), a partir de una gestión educativa descentralizada que integre lo académico y lo administrativo con gobernanza para la equidad territorial. Conservará con esmero su misión, visión y unidad de gobierno que la orientan como una sola Universidad teniendo en cuenta la sinergia institucional para el desarrollo misional articulado, el reconocimiento de todos los actores involucrados y el fortalecimiento del arraigo e identidad regional.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Gestión Educativa Universitaria. La Gestión Educativa Universitaria tiene por objeto la organización de personas, recursos y procesos institucionales que le permiten a la institución cumplir con su función de educación superior, buscando mejorar los procesos de toma de decisiones, ejecución, seguimiento y evaluación. En el caso de la Regionalización, la Gestión Educativa Universitaria reorganiza y articula de forma integral los procesos administrativos y académicos, con base en el conocimiento pedagógico-territorial, para generar estrategias que articulen y formen en las capacidades propias de un proyecto educativo territorial.

Descentralización de la Gestión Educativa Universitaria. La descentralización de la gestión educativa implica la delegación de funciones y responsabilidades para la gestión educativa en los actores regionales, en el marco de un sistema general de gestión de la regionalización. Para ello se requiere que el gobierno universitario brinde las condiciones institucionales normativas, administrativas, académicas y presupuestales para la transferencia de capacidades para la toma de decisiones. Implica la relación responsable y con criterio de unidad con la administración central y con las unidades académicas, suscribiendo, participando y aportando a los planes de desarrollo institucional y a las demás orientaciones del gobierno universitario.

Gobernanza Universitaria. La gobernanza es un concepto político que se refiere a un tipo de práctica que legitima la relación entre el gobierno y los gobernados a través de la generación de acuerdos. En el contexto de la Gestión Educativa Universitaria, ella se entiende como la estrategia de relacionamiento que configura a los actores de la regionalización en gestores y agentes del Proyecto Educativo Territorial, generando relaciones horizontales y dialógicas entre agentes diversos y de diferentes estamentos.

Campus regionales. Son espacios con infraestructuras para el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad con localización distinta a su domicilio principal. Ellos generan las condiciones, los contenidos y realizan el Proyecto Educativo Territorial concebido en relación sistémica con el Proyecto Educativo Institucional. Los campus regionales tienen tamaños relativos, según el grado de desarrollo de cada uno, así que entre ellos no prevalecen relaciones jerárquicas.

Proyecto Educativo Territorial. Es una categoría que surge de la práctica y la experiencia de la regionalización universitaria, entendiéndola como un proyecto de educación superior con enfoque territorial. El componente educativo del proyecto se refiere a las competencias de y para la educación superior en las regiones, es decir, las concepciones y prácticas de todos los ejes misionales y de la gestión educativa. El componente territorial alude a la articulación sinérgica de los componentes educativos con los procesos locales, y desde una perspectiva escalar, con procesos departamentales, nacionales y globales. En el horizonte de 10 años, el Proyecto Educativo Territorial (PET) de la Universidad se concibe como una red de Proyectos Educativos Territoriales (PETs) relacionados escalarmenente en mutua incidencia.

Cultura organizacional. Desde la gestión pública como de las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura (constructivistas, construccionistas y críticas) la cultura organizacional se comprende como una construcción social de sentido, es decir, un conjunto de creencias y significados que

han sido naturalizados por los miembros de la organización, la cual se convierte en horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas que fundamentan la acción.

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Desarrollo de una gobernanza para el desarrollo misional con autonomía académica y administrativa en las regiones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar una gobernanza universitaria que propicie la descentralización de la gestión educativa por medio del posicionamiento de la Dirección de Regionalización en la toma de decisiones institucionales estratégicas que direccionen el Proyecto Educativo Territorial (PET) y su desarrollo misional en las diferentes regiones.
- b. Proponer en qué casos la representación de la Dirección se deberá delegar en las direcciones de los campus regionales ante los órganos de gobierno universitario para lograr un mejor direccionamiento de los PET; y también para mejorar las instancias de diálogo con las unidades académicas y administrativas.
- c. Avanzar gradualmente en la autonomía de los campus regionales, según sus condiciones y capacidades, para el desarrollo de la gestión educativa y el direccionamiento estratégico-territorial; para lo cual deberán fortalecerse sus direcciones y avanzar paulatinamente hacia la creación de consejos de campus regionales, en los cuales deberán participar las unidades académicas y administrativas interesadas.
- d. Fortalecer la coordinación intrainstitucional entre los diferentes sistemas universitarios con el PET, creando instancias y procesos de articulación y colaboración, especialmente con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Sistema Universitario de Extensión, el Sistema Universitario de Investigación, el Sistema de Cultura Universitario, el Sistema de Bibliotecas, el Sistema de Gestión del Conocimiento y el Sistema de Comunicaciones.

Lineamiento 2. Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Realizar una revisión y propuesta de adecuación a la normativa universitaria para la modificación gradual y estructural de la gobernanza universitaria, que disponga las facultades y competencias necesarias para que los campus regionales avancen una

gestión educativa localizada. La revisión deberá ser liderada por la Dirección de Regionalización, acompañada de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, las Vicerrectorías de Docencia y Administrativa y la Dirección Jurídica, evaluando las condiciones de conveniencia y oportunidad con los demás actores interesados.

- b. Las Direcciones de los campus regionales deberán tener, gradualmente, la facultad de tomar decisiones académicas, administrativas y financieras; incluyendo mayores capacidades para la planeación prospectiva, con el acompañamiento de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
- c. Presentar a las directivas universitarias, por parte de la Dirección de Regionalización, una propuesta de ampliación de la base presupuestal para la regionalización con recursos propios y externos, consultando a las Direcciones de los campus regionales y con asesoría de la Vicerrectoría Administrativa.

Lineamientos misionales

Lineamiento 3. Fortalecimiento del desarrollo misional integrado en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la oferta institucional de programas académicos consistentes con el desarrollo particular de los campus regionales, las dinámicas territoriales y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), basados en la gestión del conocimiento de la regionalización universitaria.
- b. La oferta académica deberá aportar a la consolidación de un desarrollo misional integrado que fortalezca los procesos de docencia, investigación y extensión realizados por las unidades académicas en las regiones.
- c. Las unidades académicas deberán fortalecer su presencia regional por medio de iniciativas de investigación y extensión coordinadas con los campus regionales, integrando gradualmente estas iniciativas a los currículos.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 4. Fomento de una cultura organizacional para el funcionamiento del Proyecto Educativo Territorial como sistema

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Consolidar una cultura organizacional para el desarrollo de la Regionalización universitaria como Proyecto Educativo Territorial, que favorezca la relación dinámica y equilibrada entre el campus central y los campus regionales, por medio de la promoción de las relaciones orgánicas entre los procesos académicos y administrativos como aporte a la consolidación de una gestión educativa integrada.
- b. Fortalecer los procesos comunicativos y de interlocución entre actores internos para potenciar la integración y la articulación universitaria alrededor de la Regionalización, así como fortalecer e innovar en la creación de rutas, protocolos, bases de datos compatibles e instancias de comunicación efectivas entre las dependencias administrativas de la sede central y los campus regionales para una descentralización con procesos académico-administrativos ágiles y oportunos.
- c. Los campus regionales estarán en la capacidad de gestionar directamente la formalización de las relaciones interinstitucionales con actores territoriales, involucrando al estamento de egresados como agente importante de la gestión educativa en el territorio. Además, podrán conformar y gestionar un sistema territorial educativo que articule a los actores de los diferentes niveles de formación en las regiones.

Lineamiento 5. Fortalecimiento de los equipos regionales para una gestión educativa localizada

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer gradualmente los equipos académico-administrativos de los campus regionales con nuevas plazas que vinculen a un personal suficiente, con formas de contratación adecuadas y con perfiles idóneos para el desarrollo de una gestión educativa localizada que consolide el Proyecto Educativo Territorial.
- b. En lo académico, se requiere la ampliación de la planta docente para un desarrollo de los campus, basado en las particularidades regionales y la formación integral de la comunidad universitaria.
- c. En lo administrativo, se precisa la creación, formalización o fortalecimiento de nuevos roles, incluyendo coordinaciones de cada eje misional, redes de promotores de la innovación y redes de promotores de la internacionalización.

Lineamiento 6. Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Disponer de la infraestructura física, tecnológica y logística para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades universitarias en los campus regionales.
- b. Gestionar la adquisición de sedes físicas propias para el funcionamiento de la Universidad en las regiones y alianzas para el uso de otros espacios complementarios.
- c. Para impulsar una infraestructura tecnológica suficiente y ágil, se gestionará el acceso al servicio de internet de los integrantes de la comunidad universitaria, incidiendo en las condiciones para la conectividad móvil y virtual en el territorio.

RETO 2. Fortalecimiento de la autonomía universitaria mediante la construcción de proyectos educativos territoriales que potencien la formación integral

La Universidad está llamada a fortalecer la autonomía de los diferentes campus regionales a través de la construcción social de proyectos educativos territoriales para cimentar comunidades universitarias producto del diálogo interestamentario, interdisciplinario e intercultural y para potenciar una gestión educativa que contribuya a la formación integral de sus estamentos .

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Autonomía de la Gestión Educativa. En el marco de la descentralización de la gestión educativa universitaria, la autonomía se refiere a la capacidad de gobierno de los campus regionales para el ejercicio de los ejes misionales, articulando lo académico y administrativo. La autonomía es una variable territorial que depende, por un lado, del grado de descentralización de garantías institucionales que otorga el gobierno universitario a los agentes territoriales; y por el otro, de las capacidades para aprovechar esta oportunidad de gobierno en beneficio del desarrollo de los proyectos educativos territoriales.

Proyectos Educativos Territoriales (PETs). Constituyen derroteros o guías para desplegar las acciones educativas diferenciales en los campus regionales, enmarcadas en ejercicios flexibles de planeación estratégica. Expresan la necesidad de agendas particulares que se despliegan en condiciones diferenciadas de descentralización y autonomía, siempre en articulación con las políticas institucionales y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad.

Formación integral. De acuerdo con el PDI 2017-2027, la formación integral y de calidad de los ciudadanos recoge propósitos alrededor de la misión universitaria, la internacionalización y la perspectiva de Universidad-territorios. Es entendida como apuesta por el conocimiento, la cultura, las artes y la transformación social mediante el desarrollo articulado de los ejes misionales como propuesta académica fundamentada en principios de excelencia, flexibilidad, integralidad, pertinencia e interdisciplinariedad para el desarrollo de las ciencias, los patrimonios, las culturas y las artes y para su propia transformación y la de la sociedad.

Justicia espacial. Es el resultado de múltiples procesos de la organización política del espacio y de la acumulación de decisiones sociales. La distribución inequitativa del ingreso y la riqueza es agravada por el racismo, el patriarcado, el sesgo heterosexual y otras formas de discriminación espacial y local. Otros procesos producen discriminación de ubicaciones, prejuicios a ciertas poblaciones geográficamente ubicadas. El desarrollo y el subdesarrollo geográficamente desiguales son otro marco para interpretar los procesos que producen injusticias a pesar de que el desarrollo perfectamente uniforme, la igualdad socioespacial completa, la justicia distributiva pura, así como los derechos humanos universales, nunca sean alcanzables (Soja, 2008).

Virtualidad. La virtualidad establece una nueva forma de relación en el uso de las coordenadas de espacio y tiempo mediados por la informática y las telecomunicaciones; configura entornos que permiten nuevas interacciones sin necesidad de compartir el espacio-tiempo, facilitando nuevos contextos de intercambio, comunicación e interacción. La información es accesible en enormes volúmenes y posibilidades insospechadas.

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Diseño de proyectos educativos territoriales en las subregiones con flexibilidad pedagógica y curricular, pertinencia territorial y desarrollos diferenciales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Consolidar políticas curriculares innovadoras que dinamicen la formación integral desde distintas modalidades de enseñanza/aprendizaje y que permitan su adecuación a las particularidades de cada contexto regional, a la vez que respondan a problemáticas estructurales como las violencias basada en el género, la raza, la etnia, la clase social o la cultura.
- b. Realizar adecuaciones didácticas para avanzar en el desarrollo misional a diferentes escalas desde la virtualidad y la integración tecnológica, sin dejar de lado la presencialidad.
- c. Fortalecer de forma permanente los procesos de autoevaluación de los currículos de los programas ofertados en las regiones, incluyendo criterios locales de calidad y la construcción de planes de mejoramiento innovadores.

Lineamiento 2. Fortalecimiento de la gobernanza institucional para la incidencia recíproca en las políticas públicas regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Reconocer, formular y evaluar los proyectos educativos territoriales de cada campus regional con la participación interdisciplinaria, intercultural, equitativa y diferencial de los estamentos universitarios y de los nichos académicos territoriales.

- b. Las directivas y las unidades académicas deberán realizar una gestión educativa localizada a partir del enfoque y las apuestas realizadas en el PET; desarrollando procesos de prospectiva y planeación institucional para el desarrollo diferenciado de los campus regionales desde los enfoques participativo, territorial y diferencial del PDI 2017-2027.
- c. La incidencia en políticas públicas territoriales deberá ser uno de los objetivos del Proyecto Educativo Territorial como forma de aporte a la gobernanza territorial.

Lineamiento 3. Articulación de la oferta institucional con las agendas territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar el reconocimiento, la participación y el fortalecimiento de los ecosistemas regionales de docencia, investigación y extensión para la realización de acciones de articulación/colaboración con impacto territorial.
- b. Impulsar o fortalecer metodologías innovadoras para la identificación de líneas temáticas y áreas de desempeño para la actuación de los ejes misionales en cada región.

Lineamiento 4. Incorporación de los proyectos educativos territoriales en la planeación institucional

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la planeación institucional en los campus regionales, brindando mayor autonomía en los ejercicios de prospectiva y proyección regional; vinculando a las unidades académicas y administrativas, los estamentos y los colectivos universitarios.
- b. Revisar y ajustar la normativa universitaria facultando a las directivas de los campus regionales para la toma de decisiones de planeación que permitan el desarrollo diferencial de los proyectos educativos territoriales.
- c. Mejorar las instancias de acompañamiento técnico y estratégico para el desarrollo de una proyección territorial, participativa y diferencial.

Lineamientos misionales

Lineamiento 5. Fortalecimiento de la creación, investigación, extensión e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar agendas localizadas de docencia, investigación y extensión entre áreas del conocimiento, fundamentadas en los problemas locales y regionales, incorporando metodologías de construcción colectiva con diversos actores de la comunidad universitaria y de la sociedad regional.
- b. Impulsar y fortalecer las agendas propias mediante convocatorias focalizadas en los territorios, con temáticas particulares y fondos específicos.
- c. Crear y o fortalecer grupos, semilleros u otras formas de organización de la creación, investigación e innovación propias en las regiones, transdisciplinarias, co-creadas y desarrolladas a partir del diálogo de saberes para la consolidación de agendas regionales y la conformación o fortalecimiento de comunidades académicas en los campus regionales.
- d. Fortalecer la diversificación de r la oferta de formación de pre y posgrado por medio de programas académicos propios interdisciplinarios y transdisciplinarios que respondan a los énfasis regionales con desarrollos curriculares flexibles, articulando los campus regionales con las unidades académicas y administrativas.

Lineamiento 6. Desarrollo de espacios institucionales para el diálogo de saberes

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Con el fin de fortalecer las relaciones Universidad-sociedad en los territorios se deberá fomentar la creación, adecuación o fortalecimiento de espacios institucionales que promuevan el diálogo de saberes desde la diversidad epistémica, étnica, lingüística, cultural y de género de los estamentos universitarios, los colectivos, las disciplinas y los actores territoriales.
- b. Potenciar la conformación o el desarrollo de centros de pensamiento y creación, laboratorios des/posdisciplinarios o creadorios y redes de creación y gestión de la creación con la participación de dependencias universitarias y de los nichos académicos regionales.
- c. Desarrollar convocatorias permanentes para la sistematización de prácticas y experiencias, como generadoras de nuevo conocimiento académico con base en los proyectos realizados en los territorios.
- d. Impulsar o fortalecer procesos educativos y formativos, diseños curriculares y metodologías de enseñanza/aprendizaje e investigación que dialoguen con las

realidades y los saberes rurales y ancestrales, que sean producto del diálogo permanente con los actores sociales que permitan identificar temáticas y necesidades pertinentes con/para sus realidades sociales.

Lineamiento 7. Formación integral de la comunidad universitaria a partir de la colaboración entre los ejes misionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la articulación de los ejes misionales para la formación integral de los estamentos universitarios vinculando los procesos y la oferta de investigación y extensión a los diseños curriculares.
- b. Elaborar o consolidar una oferta académica inter y transdisciplinaria, con flexibilidad curricular en pregrados y posgrados, con innovaciones metodológicas para la enseñanza/aprendizaje y con plantas docentes fortalecidas en los campus regionales para implementar sus proyectos educativos territoriales.
- c. Fortalecimiento de las relaciones con los actores territoriales mediante el desarrollo de prácticas académicas pertinentes.
- d. Integrar a los programas que desarrollan las unidades académicas, actividades de extensión adicionales a las prácticas académicas, como parte de los procesos formativos para una mayor articulación de la Universidad con la sociedad regional.
- e. Vincular los estamentos universitarios a las dinámicas globales y locales de producción de conocimientos y fortalecer la oferta cultural de extensión de acuerdo con las temáticas y necesidades pertinentes según las realidades territoriales.
- f. Fortalecer la presencia de Bienestar Universitario y de la Vicerrectoría de Docencia en los campus regionales para el acompañamiento diferenciado de los ciclos de vida de todos los estamentos universitarios, según sus particularidades y la perspectiva de la educación inclusiva.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 8. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para la incidencia territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la integración de los sistemas de información universitarios para una gestión del conocimiento propio con incidencia territorial, que permita accesibilidad

y disponibilidad del conocimiento para todos los estamentos universitarios y los actores territoriales.

- b. Crear o consolidar plataformas integradas de gestión del conocimiento territorial que permitan a las directivas y dependencias universitarias tomar las decisiones adecuadas según las particularidades de cada campus regional.
- c. Consolidar nichos académicos desde la gestión del conocimiento, a partir de alianzas que permitan articular múltiples sistemas de información territorial.

Lineamiento 9. Promoción de las capacidades propositivas y de gestión de los equipos regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la participación activa de los equipos académico-administrativos de los campus regionales en los procesos de consolidación de la gestión educativa.
- b. Fortalecer las capacidades de la comunidad universitaria para proponer o consolidar desarrollos académicos innovadores y agendas temáticas propias para la vinculación, entre otros, de grupos de investigación a los campus regionales.

Lineamiento 10. Fortalecimiento de la infraestructura física de soporte para los proyectos educativos territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Continuar realizar estudios y diseños para la adecuación de los espacios físicos en los campus regionales que permitan el desarrollo adecuado de los ejes misionales, según las particularidades territoriales.
- b. Crear o fortalecer las alianzas con actores territoriales para el uso compartido de la infraestructura que facilite el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión en los territorios, es decir, de los proyectos educativos territoriales.

RETO 3. Resignificación de la calidad y reconocimiento de las particularidades territoriales en la configuración de la excelencia académica con base en la gestión del conocimiento territorial

La Universidad está llamada a gestionar su experiencia educativa y territorial mediante un sistema de gestión del conocimiento que le permita visibilizar y

resignificar la calidad con criterios territoriales, con el fin de flexibilizar y renovar sus prácticas pedagógicas, didácticas, curriculares e investigativas, reconociendo las diversidades epistémicas, la interacción entre diversos actores y el diálogo entre conocimientos académicos y saberes territoriales, a partir de la configuración de parámetros situados de excelencia académica y respondiendo con criterio y oportunidad al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Calidad de la educación. La calidad de la educación superior se relaciona con la posibilidad de ofrecer respuestas innovadoras, oportunas y adecuadas a las necesidades de la sociedad para su bienestar y desarrollo; por ello las nociones de calidad y excelencia no se limitan a la formación académica y profesional: “la Universidad forma en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos, responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal” (Universidad de Antioquia, 1994).

Calidad con criterios territoriales. Se refiere a las condiciones, oportunidades y capacidades que propicia la universidad para desarrollar la educación superior en las regiones con el reconocimiento del territorio, los actores y las diversidades epistémicas e implica la flexibilización y renovación pedagógica, didáctica y curricular. El continuo mejoramiento educativo institucional de la calidad incluirá conocimientos en las políticas curriculares y docentes con criterios académicos y territoriales diferenciales.

Flexibilidad pedagógica y curricular. Se refiere a la versatilidad de las metodologías coherente con los principios curriculares, de investigación, pedagógicos y didácticos a desarrollarse en los múltiples y variados contextos, niveles educacionales y modalidades curriculares en los que se organiza la educación del país. Responde a las necesidades actuales de mejorar la calidad de los aprendizajes y las prácticas pedagógicas en la educación pública, para lo cual necesita experimentar y proponer nuevos conceptos, metodologías, didácticas y currículos viables y efectivos que contribuyan a una relación pedagógica cooperativa entre profesores(as) y estudiantes para alcanzar los logros de aprendizajes buscados por los programas y proyectos educativos de acuerdo con los diversos contextos curriculares y socioculturales.

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Revisión de las políticas curriculares y docentes desde la diversidad epistémica

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar o fortalecer políticas curriculares y docentes desde una mirada integral, compleja y reflexiva frente a las diversidades étnicas, culturales, de género y lingüísticas que componen los campus territoriales, incluyendo didácticas basadas en la diversidad epistémica de los grupos sociales y culturales del territorio desde procesos participativos y diferenciales con enfoque de ecología de saberes e interacción de saberes.

- b. Revisar y ajustar la oferta curricular según los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva.
- c. Continuar con los programas universitarios de apoyo a la educación precedente, a partir de la evaluación periódica de sus logros y de la articulación con otras entidades y actores del sector para conformar sistemas educativos que contribuyan al mejoramiento de la educación en las regiones.
- d. Mantener y potenciar las políticas institucionales de acceso e inclusión de la población de frontera a la educación superior en las regiones, desde la perspectiva de la educación como derecho y la justicia espacial.

Lineamiento 2. Desarrollo de una gestión del conocimiento con criterios de calidad situada para la visualización del impacto del Proyecto Educativo Territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá asumir un rol protagónico en la visibilización y reconocimiento de criterios de calidad situada en sus campus regionales, incidiendo en la transformación del proceso de aseguramiento de la calidad liderado por el Estado colombiano, mediante una adecuada ponderación de los aportes de la Universidad al territorio por medio del modelo de regionalización.
- b. Avanzar en un proceso de valoración de la normatividad vigente de aseguramiento de la calidad y generar propuestas de reforma a los modelos de aseguramiento de la calidad a los que se adscribe la Universidad, buscando visibilizar el alcance e impacto del Proyecto Educativo Territorial.

Lineamientos misionales

Lineamiento 3. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular concertada con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La gestión educativa deberá ser guiada de manera permanente por lecturas territoriales que permitan el avance articulado de los ejes misionales dirigidos a una formación integral o integración curricular.
- b. Con base en las lecturas territoriales se deberán adelantar acuerdos territoriales sobre cuál será la oferta institucional que mejor permita desarrollar las acciones y soluciones oportunas e innovadoras para responder a las necesidades y proyecciones

de futuro identificadas en los territorios. Para ello se dispondrá de plantas docentes ampliadas y cualificadas en todos los campus regionales.

Lineamiento 4. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales deberán liderar el diálogo territorial que permitan la identificación y construcción colaborativa de los indicadores de calidad pertinentes para las particularidades de la región; que permitan a la Universidad la incorporación de criterios de calidad y modelos de autoevaluación idóneos para el desarrollo multicampus.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Avanzar en la consolidación de una cultura de la autoevaluación en todos los estamentos universitarios de los campus regionales, sensibilizando de manera constante sobre su importancia para la vida universitaria.
- b. Para el desarrollo de los procesos de autoevaluación se deberán fortalecer los equipos regionales que lideran en lo académico, técnico y administrativo los procesos de autoevaluación y aseguramiento de la calidad.

Lineamiento 6. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para las comunicaciones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Generar o fortalecer alianzas interinstitucionales que impulsen la implementación de desarrollos tecnológicos para conectar los campus regionales a través de los sistemas de información y comunicación, necesarios para adelantar en mejores condiciones los procesos de docencia, investigación y extensión tanto presencial como virtual.

RETO 4. Consolidación de comunidades universitarias expandidas e inclusivas

La Universidad está llamada a consolidar las comunidades universitarias, presenciales y virtuales, alrededor de proyectos educativos territoriales que potencien los proyectos de vida de todos los estamentos universitarios y una agenda de

producción de conocimientos implementada colectivamente con los actores del territorio.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Comunidad universitaria. Grupo humano articulado alrededor de la construcción de sentidos de pertenencia e identificación con la vida universitaria que conecta sus esfuerzos y proyectos vitales con la construcción del proyecto educativo territorial. Estas comunidades se generan y desarrollan integrando los proyectos de vida de los distintos estamentos universitarios (administrativo, docente, estudiantil, investigativo, egresados, pensionados y jubilados) alrededor de su pertenencia territorial y universitaria con respeto e inclusión de sus particularidades, diversidad cultural y territorial. El bienestar universitario fomenta los vínculos de pertenencia institucional estimulando las capacidades de los grupos y las personas y fortaleciendo la integración de las acciones académicas y laborales con los proyectos de vida individuales. La infraestructura física, por su parte, facilita la dinamización de las relaciones universitarias al ofrecer escenarios para el desarrollo de la vida académica y de los ciclos de vida de los integrantes de la comunidad universitaria. También se configuran como símbolos de la presencia universitaria en el territorio.

Comunidad académica. Hace referencia a grupos y sujetos dedicados a la producción, coproducción y difusión de conocimiento en un ambiente autónomo, crítico y de participación activa, contando con un entorno universitario mayor que apoya administrativa e institucionalmente sus requerimientos.

Comunidades universitarias expandidas e inclusivas. Están integradas por los estamentos administrativo, docente y estudiantil, los investigadores, las comunidades académicas y por quienes han finalizado su ciclo profesional o laboral (egresados, jubilados y pensionados); también incluyen a sus familias y a los grupos sociales que participan en la vida universitaria alrededor de los campus regionales. Son expandidas e inclusivas porque a estas comunidades se integran también los sujetos y estamentos universitarios residentes en territorialidades distantes de los campus regionales mediante mecanismos virtuales, recursos tecnológicos de comunicación e integración territorial en propuestas académicas y universitarias incluidas en el Proyecto Educativo Territorial.

Nicho académico. Espacio 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 y 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 y el desarrollo tecnológico, donde la educación y las instituciones educativas tengan un lugar preciso para diseñar el mundo de vida querido por los pobladores regionales (Universidad de Antioquia, 2002).

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Promoción de la corresponsabilidad territorial en la creación de comunidades académicas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales mantendrán y potenciarán los procesos de colaboración con los gobiernos locales, departamental y nacional para el mejoramiento de las

condiciones territoriales e institucionales que permitan la consolidación de nichos académicos regionales, como un acto de corresponsabilidad en la región.

- b. Fortalecer las plataformas que permitan su vinculación con las fuerzas vivas regionales, a través de mecanismos como los comités de cuádruple hélice (Universidad/Empresa/Estado/Sociedad) y de quintuple hélice (que incluye el medio ambiente), y las mesas y redes regionales, favoreciendo un desarrollo integral de docencia, la investigación y la extensión universitaria.
- c. Generar o fortalecer espacios de vinculación académica con organizaciones, movimientos y pueblos con presencia en los territorios, para vincularlos como parte de las comunidades académicas interesadas en aportar al desarrollo endógeno de las localidades.

Lineamiento 2. Fortalecimiento de las prácticas académicas como estrategia de vinculación de la Universidad con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Cualificar la Política Integral de Prácticas Académicas para que integre de manera particular su funcionamiento en regiones como proceso compartido entre las misiones de formación y de extensión, entendiendo que por medio de las prácticas académicas la extensión nutre los procesos de formación.
- b. Mejorar la relación de la Universidad con los actores regionales, nacionales e internacionales para la realización de prácticas académicas tempranas. que se articulen de manera pertinente a los perfiles profesionales requeridos y a las dinámicas territoriales.
- c. Fortalecer las prácticas académicas enfocadas a vincular la Universidad con las comunidades rurales, en sinergia con lo propuesto en los ODS.

Lineamiento 3. Fortalecimiento de la participación de los estamentos universitarios en los proyectos educativos territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales deberán fortalecer los procesos de participación de los estamentos universitarios (intra y extramurales, presenciales y virtuales) en las diferentes instancias que existen en la institución como estrategia para consolidar los proyectos educativos territoriales. La participación de los estamentos universitarios

permitirá un mayor conocimiento del funcionamiento, estructura y características de los nichos académicos regionales.

- b. Los proyectos educativos territoriales serán construcciones colectivas que requerirán la participación y la articulación dialógica de diferentes voces, perspectivas y pensamientos académicos y territoriales, para tomar las decisiones pertinentes entre los actores que integran la comunidad universitaria expandida en los campus regionales.

Lineamientos misionales

Lineamiento 4. Fomento de la articulación entre estamentos universitarios con la construcción de comunidades universitarias expandidas e inclusivas en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar la permanencia en los campus universitarios y la vinculación con el Proyecto Educativo Territorial por medio de la articulación entre los estamentos universitarios y actores institucionales del territorio propiciando interacciones entre las personas y los espacios universitarios.
- b. Promover interacciones presenciales y virtuales alrededor de actividades y proyectos de interés común, a partir del diálogo entre los estamentos, el bienestar, la inclusión, la interculturalidad, el plurilingüismo, la diversidad y la equidad.
- c. Desarrollar o fortalecer una estrategia especial para promover las interacciones con comunidades rurales dispersas con mayores barreras de acceso al conocimiento, propiciando un diálogo de saberes para el buen vivir en los territorios.
- d. Impulsar la creación y el fortalecimiento de Comités de Género en los campus regionales que permitan acompañar y proponer reformas administrativas, académicas y directivas que aporten a la equidad de género en la vida universitaria.
- e. Ampliar el alcance de la Unidad de Resolución de Conflictos como instancia institucional para la gestión pacífica y dialogada de los conflictos universitarios en los campus regionales.

Lineamiento 5. Construcción de comunidad universitaria desde la virtualidad en regiones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Sin desmedro de la presencialidad, se deberán diseñar o fortalecer las estrategias pertinentes para consolidar una cultura de la virtualidad entre los estamentos universitarios, a través de métodos que involucren la creación, investigación e innovación.
- b. El estamento docente se deberá cualificar en competencias digitales y activar estrategias de mejoramiento de los procesos de enseñanza/aprendizaje, promoviendo el acceso en condiciones adecuadas a espacios curriculares y extracurriculares de la vida universitaria.
- c. Desarrollar innovaciones educativas que permitan el acceso al conocimiento por parte de los territorios con menor cobertura de la educación virtual y conectividad tecnológica.
- d. Mejorar los canales de atención virtual por parte de las dependencias administrativas para ofrecer un acompañamiento de calidad a quienes desarrollan su vida académica por fuera de los campus, de modo que se posibilite la permanencia e integración a la comunidad universitaria en condiciones de equidad.
- e. Fomentar el acceso de la comunidad virtual a la oferta extracurricular que aportan a la construcción de vida y comunidad universitaria.

Lineamiento 6. Afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional y vida universitaria para la autonomía de campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la autonomía de los campus regionales por medio del afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional de los distintos estamentos universitarios, a partir de la consolidación de una cultura organizacional que permita producir o fortalecer referentes culturales e identitarios de Universidad, los cuales son fundamentales para la construcción de comunidades universitarias inclusivas, diversas e interculturales en los proyectos educativos territoriales.
- b. Vincular las identidades rurales, y la vida y cultura campesina como parte de la identidad universitaria histórica y presente en los campus regionales.
- c. El estamento docente será actor relevante en el proceso de permanencia estudiantil para la motivación de los sentidos de pertenencia a la Universidad desde espacios formativos curriculares y extracurriculares, por lo que será necesario fortalecer su vinculación laboral en los diferentes campus regionales.

Lineamiento 7. Aporte a la incidencia de los estamentos universitarios en las regiones y sus conexiones globales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la proyección y vinculación de los estamentos universitarios con los territorios a partir de metodologías para la socialización, visibilización y comunicación del conocimiento y las experiencias de la comunidad universitaria.
- b. La incidencia territorial, basada en el conocimiento, requerirá el fomento o consolidación de prácticas de co-creación, colaboración, coproducción del conocimiento e innovación social, tanto al interior de la Universidad como a partir de la interrelación con la sociedad, el sector privado y el Estado.
- c. Promover la movilidad, los intercambios, la cooperación regional, nacional e internacional para desarrollar proyectos que faciliten la apertura de los distintos estamentos universitarios hacia otros campus regionales y hacia diferentes lugares del país y el mundo, donde se produzcan iniciativas de interés para su formación y cualificación.
- d. Promover la interacción global/local, los campus regionales se deberán desarrollar como centros de acogida para intercambios regionales, nacionales e internacionales enfocados en los temas de interés identificados en los proyectos educativos territoriales.
- e. Priorizar en los campus regionales el trabajo por el desarrollo humano y el buen vivir en la ruralidad, como espacio para incidencia territorial desde los estamentos universitarios y para la colaboración académica.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 8. Relacionamiento constante con los estamentos que culminan su ciclo de vida universitario

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Institucionalizar, o fortalecer donde ya existan, los procesos de vinculación de los estamentos que culminan su ciclo de vida universitario a la gestión educativa, comprendiéndoles como portadores de un saber hacer institucional.

- b. Consolidar un proceso de acompañamiento a los egresados a partir de una oferta de posgrados, de extensión y formación continua dinámica y pertinente, así como la territorialización del Programa de Egresados en las regiones.

Lineamiento 9. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de la vida universitaria y el reconocimiento de la Universidad en el territorio

- a. [Construir, adecuar y mantener en excelente estado los espacios físicos, accesibles e inclusivos, para el desarrollo de actividades lúdico-recreativas, artístico-culturales y deportivas en los campus regionales como facilitadores de las interacciones intra e inter estamentales y para el disfrute de todos los estamentos universitarios, actores institucionales y sociales de las regiones; además de evaluar de manera permanente sus condiciones estructurales y funcionales y las necesidades de nuevos desarrollos infraestructurales.
- b. En los lugares donde aún no se dispone de ella, se deberá dotar de una infraestructura adecuada y estable como símbolo de la presencia territorial de la Universidad, con especial interés en la dotación de equipos y en el mejoramiento de la conectividad en redes que garanticen a la comunidad universitaria el soporte tecnológico necesario para el desarrollo de los procesos de enseñanza/aprendizaje, investigación y articulación global desde la virtualidad.
- c. Desarrollar o fortalecer alianzas con actores públicos, privados y comunitarios para el uso complementario de otra infraestructura, especialmente para el acceso de las comunidades rurales y de los territorios distantes de los campus regionales.

Lineamiento 10. Ampliación equitativa del bienestar universitario a todos los estamentos

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la presencia de la Dirección de Bienestar Universitario en las regiones por medio de la consolidación de un proyecto permanente, direccionado y propositivo, con una oferta de servicios que incluya a todos los estamentos universitarios.
- b. En función de la equidad entre los estamentos, se deberá fortalecer el acompañamiento, bienestar, desarrollo profesional, permanencia e inmersión en la Universidad como lugar de trabajo y de encuentro, de docentes, personal administrativo, estudiantes, jubilados y egresados en las regiones, fortaleciendo de manera gradual el apoyo social a estudiantes con menores recursos económicos.

RETO 5. Fortalecer la gestión del ambiente y la biodiversidad desde los territorios con gestión y coproducción de conocimientos e innovación social

La Universidad está llamada a integrar entre sus prioridades las acciones tendientes a la gestión del ambiente y la biodiversidad, la mitigación de los efectos del cambio climático y la contaminación, propendiendo por construir entornos sanos, seguros e incluyentes en sus campus regionales y en todos los territorios del departamento, contribuyendo de manera decidida a la generación de formas de vida más sanas y a la consolidación de una cultura del cuidado y una ética universitaria basada en el respeto por el ambiente y la biodiversidad. Todo ello, en sinergia con los ODS y el PDI 2017-2027.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Innovación social. Desde el punto de vista del quehacer de la Universidad de Antioquia, la innovación social deberá entenderse como la capacidad institucional instalada para resolver problemas de la población regional, nacional e internacional, aplicando conocimiento original o desarrollando componentes tecnológicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones (SILO, 2014) y que permita disminuir las brechas entre el desarrollo económico y social, en la búsqueda de una sociedad equitativa, incluyente, próspera y en paz.

Gestión del conocimiento. Es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización. En la Universidad de Antioquia consiste en un sistema de producción, conservación, organización y circulación del conocimiento destinado a la mejora y efectividad en la toma de decisiones, y a la resolución de procesos estratégicos de la institución. En ese sentido, se trata de una gestión “hacia el adentro” de la institución, tanto del conocimiento explícito como tácito, que facilite mejores prácticas de toma de decisiones y una gestión “hacia afuera”, que permita su uso y apropiación social.

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Fortalecimiento de alianzas para la incidencia territorial-ambiental

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desde los campus regionales la Universidad deberá adelantar acciones que aporten a la gestión ambiental y a la preservación de la biodiversidad, con énfasis en la sostenibilidad de los ecosistemas y en articulación con instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y cooperantes internacionales.

- b. Fomentar o consolidar estrategias de cooperación con la sociedad regional para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones.
- c. Participar o fortalecer su incidencia en la formulación y evaluación de políticas públicas ambientales y de responsabilidad ambiental, en articulación con los diferentes sectores sociales y equipos interdisciplinarios e interinstitucionales, nacionales e internacionales; incorporando los enfoques diferencial, participativo y territorial del PDI 2017-2027.
- d. Aportar al cumplimiento de los compromisos del desarrollo sostenible priorizados en la agenda global (ODS) y en la Política de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), a partir de su participación en comités, mesas, redes y grupos de cooperación y alianzas que permitan incorporar los saberes locales para el cuidado del ambiente y el buen vivir en la incidencia territorial-ambiental.
- e. Implementar estrategias de asesoría y acompañamiento a los actores territoriales fundamentadas en los conocimientos, experticia y capacidad de la Universidad, para su incidencia en torno a la preservación del ambiente y la biodiversidad.

Lineamientos misionales

Lineamiento 2. Producción de conocimiento para la mitigación y adaptación desde los saberes territoriales locales y diversos

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover o consolidar agendas universitarias regionales de creación, investigación apropiación e innovación enfocadas en la sostenibilidad de los patrimonios naturales y ambientales y el buen vivir en los territorios.
- b. Estimular proyectos de creación, investigación, apropiación e innovación desde la ciencia participativa, el manejo de ecosistemas estratégicos, la planificación territorial y el monitoreo ambiental desde un enfoque participativo por medio de convocatorias especiales para los campus regionales.
- c. Desarrollar o fortalecer estudios colaborativos y de diálogo de saberes que permitan comprender las causas y consecuencias del calentamiento global, cambio climático y deterioro, afectación y daño de los ecosistemas locales para aportar con propuestas innovadoras a los procesos territoriales de regulación climática, impactos por megaproyectos, sostenibilidad y el cuidado de los patrimonios naturales.

Promover o consolidar grupos de investigación, creación apropiación e innovación transdisciplinarios en torno a la gestión del ambiente y la biodiversidad, que produzcan conocimiento sobre la deforestación, erosión, desertificación y degradación de ecosistemas estratégicos en colaboración con universidades del país y del exterior

Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en la salud y conservación de ecosistemas estratégicos

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá incorporar o fortalecer los currículos de pregrado y posgrado en los que el pensamiento crítico y la acción ambiental comprometida permitan comprender de manera crítica las causas y consecuencias del cambio climático y de la crisis ambiental global.
- b. Fortalecer las prácticas académicas, la investigación formativa y la co-creación de nuevas modalidades de enseñanza y transmisión de saberes transversalizados por la educación ambiental y para el desarrollo sostenible (por ejemplo, aulas abiertas, parques científicos naturales, aulas participativas, recorridos territoriales, entre otros).
- c. Desarrollar formas creativas para la gestión del conocimiento relacionado con el medio ambiente y la sostenibilidad de los ecosistemas, generando apropiaciones sociales e incidencia en los comportamientos colectivos.
- d. Vincular a los procesos de formación a sabedores y sabedoras locales, reconociendo su aporte a la producción de conocimiento y su experiencia tradicional, comunitaria y territorial para la gestión de entornos saludables, incluyendo su participación en proyectos de docencia, investigación y extensión como integrantes del personal técnico según el caso.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 4. Consolidación de una cultura y una ética universitaria basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar una cultura ambiental crítica en las comunidades universitarias que se refleje en prácticas éticas y responsables con el ambiente y la biodiversidad.
- b. Articular las agendas ambientales de las unidades académicas con los proyectos educativos territoriales, aportando a la preservación de la riqueza en biodiversidad y de la riqueza cultural.

Lineamiento 5. Soporte innovador de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica

- a. Acoger o fortalecer las propuestas de construcción de espacios universitarios sanos, seguros, inclusivos y sostenibles, con infraestructuras ambientalmente responsables (energía solar, ciclo rutas, cero plásticos de un solo uso, manejo de aguas residuales, huertas agroecológicas, etc.), teniendo en cuenta lo planteado en el PDI 2017-2027.
- b. Gestionar, , según corresponda, la infraestructura necesaria para la investigación básica y aplicada, las creaciones, innovaciones y emprendimientos de alto impacto, con la articulación de las unidades académicas y administrativas, los centros y grupos de investigación y de la cooperación nacional e internacional.
- c. El diseño y construcción de la nueva infraestructura deberá realizarse participativa y colaborativamente con los estamentos universitarios y con el aporte de los actores locales.

Lineamiento 6. Gestión de sistemas de información para la apropiación social del conocimiento ambiental

- a. Fortalecer el Sistema de Gestión Ambiental desde diversos saberes territoriales y promover el acceso libre, inclusivo y completo a la información territorial ambiental y de biodiversidad a través de estrategias de comunicación y divulgación para el diálogo intercultural y para la toma de decisiones informadas por parte de los actores del territorio.
- b. Promover o fortalecer el diálogo e intercambio de conocimientos diversos sobre la naturaleza y prácticas armónicas de gestión del ambiente y la biodiversidad con actores culturalmente diversos con asiento en los territorios.

- c. Generar estrategias para la apropiación crítica, conservación, documentación, registro, divulgación y visibilización del patrimonio natural y cultural de los territorios.

RETO 6. Fortalecimiento institucional para la democracia, la convivencia y la construcción de paz territorial

La Universidad está llamada a incorporar o fortalecer en la gestión educativa de los campus regionales los espacios, mecanismos y condiciones para la convivencia y la resolución de conflictos en la vida universitaria, así como a dinamizar procesos que aporten a la construcción de paz en los territorios.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Paz territorial: Con este concepto se reflexiona sobre los procesos geohistóricos de configuración de los territorios durante el conflicto armado como condicionantes de la imaginación y praxis de la construcción de paz. En consecuencia, la paz se territorializa en atención a los saberes, memorias y esperanzas que han permitido la pervivencia y la superación de los agravios de la guerra (González, 2018). Hoy es imperativo que en el transcurrir de la implementación del Acuerdo de Paz se reconozca, visibilice y dialogue con dichos procesos locales y que la Universidad se vincule con estas acciones. Según el PDI 2017-2027 la paz territorial busca “proponer acciones integrales para los territorios de acuerdo con las condiciones de su producción sociohistórica” (p. 55).

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Gobernanza institucional para la paz territorial y la convivencia en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Territorializar la Unidad Especial de Paz con el fin de que incorpore las dinámicas territoriales de conflicto y paz y aporte a la construcción democrática de la paz desde los diferentes campus regionales.

Territorializar la Unidad de Resolución de Conflictos para tramitar de manera dialogada los que afecten la convivencia universitaria o incidan en los procesos académicos, administrativos o laborales.

- b. Los órganos de gobierno de escala central y regional deberán fortalecer la promoción del diálogo, el debate y la participación de los actores en la toma de decisiones en

materia de convivencia y paz, animando el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria.

- c. Garantizar y fortalecer la publicación, seguimiento y rendición de cuentas sobre las decisiones académicas y administrativas como garantía de comunicación, entendimiento y cumplimiento de la normativa institucional.

Coordinar con las autoridades externas el tratamiento de la ilegalidad en los espacios universitarios, en los términos planteados por el PDI 2017- 2027

Lineamiento 2. Fortalecimiento de las alianzas y la participación en escenarios territoriales de construcción de paz

- a. Incluir en algunos casos, y fortalecer en otros, la articulación con instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y cooperantes internacionales en los planes de acción de los campus regionales para el desarrollo de acciones conjuntas que respalden iniciativas locales y regionales de tránsito hacia la paz territorial.
- b. Con base en la proyección estratégica y territorial de los ejes misionales, desde los campus regionales y a través de la Unidad Especial de Paz, será necesario consolidar la participación institucional en iniciativas de instancias públicas locales, regionales, nacionales e internacionales constituidas para aportar territorialmente a la construcción de paz, propiciando puentes entre ellas y la población rural campesina, los pueblos indígenas y afrodescendientes, fuertemente afectados por el conflicto armado en los territorios.
- c. Generar o fortalecer alianzas multiescalares para la gestión de recursos financieros y de conocimiento para el desarrollo del compromiso y la responsabilidad social universitaria con la paz.

Lineamientos misionales

Lineamiento 3. Producción de conocimientos para la comprensión de las dinámicas territoriales del conflicto armado y la construcción de paz

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desde los campus regionales se deberán impulsar proyectos de creación, investigación e innovación con enfoque diferencial, participativo y territorial, que aporten a la construcción de paz.

- b. Promover agendas de creación, investigación e innovación sobre memoria histórica, cultura de paz, reincorporación y reintegración de excombatientes y mecanismos de reparación y restitución de derechos.
- c. Ofrecer y o fortalecer la formación en pregrado y posgrado en derechos y obligaciones ciudadanas con enfoque diferencial, con miras a que estos egresados ocupen espacios decisorios y de participación política y social que contribuyan a la construcción de paz territorial.
- d. Ofrecer o consolidar la capacitación docente para la creación de procesos educativos que se orienten a la formación en construcción de paz y convivencia pacífica en los territorios.

Lineamiento 4. Consolidación del acompañamiento para la implementación del Acuerdo de Paz

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Apoyar el cumplimiento de los compromisos adquiridos a escala nacional con los excombatientes y las víctimas del conflicto armado, promoviendo su vinculación con la Universidad desde estrategias diferenciales y territoriales.
- b. Fortalecer la presencia del Consultorio Jurídico en los campus regionales para el acompañamiento institucional a las víctimas del conflicto armado, especialmente en relación con los procesos de reparación y restitución de derechos.
- c. Incluir o consolidar en los proyectos educativos territoriales una apuesta por el desarrollo rural integral, con la participación de las unidades académicas y en alianza con actores públicos, privados y de la sociedad civil.

Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de formación para la paz desde la diversidad epistémica y territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover o fortalecer los diálogos de saberes con los pueblos y colectivos culturalmente diversos que, desde sus conocimientos ancestrales, tradicionales, diversos y disidentes, han construido alternativas de paz desde las resistencias territoriales.

- b. Fomentar la identificación del nuevo conocimiento generado en desarrollo o resistencia a contextos de guerra, a escalas locales, regionales, nacionales o internacionales, que ofrezcan o permitan aprendizajes significativos.
- c. Incluir los saberes ancestrales y tradicionales, prácticas sociopolíticas y formación en derechos humanos en las propuestas pedagógicas para educar en la paz y la no violencia.
- d. Ampliar los espacios formativos y de intercambio, diseñados y desarrollados con/por sabedoras y sabedores locales acerca de las causas del conflicto armado y de los procesos propios de construcción de paz territorial.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 6. Fortalecimiento de la acción universitaria para la construcción de paz territorial desde dependencias académicas y administrativas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Ampliar el alcance territorial del trabajo de la Unidad de Paz, la Unidad de Resolución de Conflictos y las unidades académicas y administrativas, a través de enlaces en los campus regionales.
- b. Fortalecer la articulación de los estamentos universitarios con los actores regionales y población rural para la formulación de proyectos e iniciativas de construcción de paz territorial.
- c. Crear un Sistema Universitario de Información sobre Memoria Histórica, accesible y colaborativo para la gestión documental y unificación de proyectos y actividades de acompañamiento a las reparaciones individuales y colectivas.

RETO 7. Reconocimiento de los campus situados en las fronteras estratégicas como dinamizadores de transformaciones suprdepartamentales

La Universidad está llamada a reconocer que el Gran Urabá-Darién, el Magdalena Medio colombiano y el Bajo Cauca-Mojana demandan la configuración de *campus de frontera*, teniendo en cuenta el potencial y las complejidades que dichos territorios

tienen asociados a sus procesos históricos, condiciones ecológicas y a su localización estratégica en el país.

Por las dinámicas regionales, nacionales y globales de esos territorios, los campus de frontera serán ejes articuladores de conocimiento y gestión para la formación, investigación, innovación y apropiación. Dicha localización, dinámicas sociales y entrecruzamientos culturales que allí se producen, demandan de la Universidad reacomodos y transformaciones innovadoras en función de nuevos relacionamientos e intercambios con la macro región, el país y el mundo.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Fronteras. Las fronteras son franjas de territorio marcadas por los encuentros y entrecruzamientos entre diferentes, por relaciones sociales e interculturales complejas en tensión, que están en la base de los conflictos étnicos, sociales, políticos, económicos y culturales, así como por procesos y dinámicas nacionales e internacionales que entran en tensión con las dinámicas departamentales. Las fronteras son proclives a la articulación, colaboración, concurrencia y solidaridad entre los territorios que se encuentran en límites municipales, departamentales e internacionales. Se diferencian de los límites en general y los jurídico-administrativos, en particular, que se expresan como líneas cuya pretensión -como forma de ejercicio del poder- es dividir, separar, fraccionar, demarcar y diferenciar territorios entre los cuales, muchas veces, existen continuidades históricas.

Campus de frontera. Hace referencia a los campus regionales situados en fronteras estratégicas, trascienden en la práctica las barreras y límites departamentales y se reconocen en las dinámicas fronterizas a partir de la comprensión del lugar que esos territorios ocupan en las tendencias y dinámicas departamentales, nacionales y globales. Los campus de frontera son concebidos como ejes potenciales de producción, articulación y gestión estratégica de conocimientos de docencia, investigación y extensión, sobre las problemáticas fronterizas para ofrecerlos al resto del departamento, al país y al mundo. Involucran en sus prácticas académicas e investigativas la hibridación, los mestizajes, las formas de colaboración y solidaridad particulares de los procesos fronterizos; las riquezas que entrañan la diversidad y la interculturalidad; gestionan los relacionamientos conflictivos y entablan nuevos relacionamientos para convocar y crear alianzas institucionales multiescalares, interesadas en el estudio y comprensión de las dinámicas de fronteras.

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Ajuste normativo para actuar en/desde las fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Para la configuración o reconfiguración de los campus de frontera se deberá incorporar a la normativa universitaria un principio de actuación territorial que viabilice el quehacer universitario en ámbitos macrorregionales y de fronteras interdepartamentales.

- b. Fortalecer los procesos de planeación institucional para respaldar de manera oportuna la toma de decisiones directivas, académicas y administrativas en los campus de frontera, con base en los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva.
- c. Tener mayor flexibilidad y dar un tratamiento diferencial a la implementación de las políticas institucionales de acceso, permanencia y graduación de estudiantes de los campus de frontera y de territorios integrados, dadas las condiciones de transporte, comunicación y conectividad que dificultan el acceso a la educación superior.

Lineamiento 2. Fortalecimiento y ampliación de vínculos territoriales en los campus de frontera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá evaluar la necesidad y la viabilidad de redefinir los alcances de su oferta académica, formativa, de producción, difusión y apropiación del conocimiento para superar los límites departamentales y consolidar campus de frontera en el Gran Urabá-Darién, el Magdalena Medio colombiano y el Bajo Cauca-Mojana.
- b. Fortalecer los procesos presenciales y virtuales de conexión y articulación a través de alianzas entre actores locales y las instituciones públicas, en intercambios de orden interdepartamental, nacional e internacional, para construir procesos de innovación social que aporten a la transformación de los conflictos socioespaciales y culturales de los territorios.

Lineamiento 3. Fortalecimiento del relacionamiento internacional-global de los territorios comprendiendo el lugar de la Universidad en los procesos y relaciones multiescalares y de fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer las capacidades de los territorios y de los estamentos universitarios como ciudadanía global e intercultural, que les permita desarrollarse como regiones y actores capaces de relacionarse con diferentes contextos culturales tanto al interior del país como en un contexto global.

- b. Fortalecer los lazos de cooperación internacional para el desarrollo de los campus regionales que permitan dinamizar las potencialidades académicas y territoriales, especialmente de los campus de frontera.
- c. Comprender estos campus no sólo en condición de fronteras supradepartamentales sino también como fronteras de intercambio global, pues son ejes clave para la atracción de cooperación científica, la interculturalidad y el plurilingüismo, en diálogos entre lo local y lo global.
- d. Esos campus de frontera están abocados a relaciones escalares que trascienden el ámbito departamental, por lo que requieren visibilidad y funcionamiento a partir de redes de intercambio y corresponsabilidad a escala internacional o transnacional.

Lineamientos misionales

Lineamiento 4. Producción de conocimiento de frontera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Crear o fortalecer agendas de investigación, creación, apropiación e innovación en cada una de las fronteras mencionadas y otras que se puedan identificar en los próximos años, construidas de forma colaborativa con los actores territoriales.
- b. Fomentar o consolidar grupos de investigación interesados en producir nuevo conocimiento relacionado con las dinámicas espaciales, históricas, políticas, ecológico-ambientales y socioculturales que se presentan en esas fronteras, que den lugar a programas de pregrado y posgrado y que atraigan el interés nacional e internacional.
- c. Desarrollar metodologías innovadoras, y fortalecer las existentes, para la construcción plural y colaborativa de conocimientos que surjan de la interlocución entre múltiples y diversos actores que se relacionan de manera conflictiva en las fronteras.

Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento en/desde las fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar o fortalecer la gestión del conocimiento territorial que dinamice procesos de cambio y transformación en los territorios de frontera, el desarrollo de

metodologías colaborativas para la apropiación social del conocimiento según las particularidades de los actores locales y sus formas de relacionamiento, y la producción e intercambio de conocimientos de punta integrados, participativos y socialmente incidentes para la comprensión de las dinámicas de hibridación y mestizaje.

- b. Nuevas formas para acceder a la producción, organización, apropiación y circulación del conocimiento por parte de todos los actores del territorio, especialmente aquellos con mayores barreras.

Lineamientos organizacionales

Lineamiento 6. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interescalar

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Articular los diferentes sistemas de información universitarios y regionales para consolidar un Sistema de Gestión del Conocimiento Territorial para la producción y gestión de desarrollos Big Data de orden supradepartamental, nacional e internacional.
- b. La integración o conexión de repositorios institucionales supradepartamentales, nacionales e internacionales que promuevan el acceso público y abierto y la apropiación social del conocimiento académico y territorial.
- c. Adecuar o robustecer una infraestructura computacional de datos temáticos de cada macrorregión, para que se conecte con las bases de datos nacionales y facilite su almacenamiento y divulgación.

Lineamiento 7. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Impulsar la creación o adecuación de laboratorios de investigación, emprendimiento e innovación para generar desarrollo social y económico sostenible y competitividad en los territorios.
- b. Impulsar la creación o consolidación de una red de laboratorios de investigación y desarrollo tecnológico de buenas prácticas y operación óptima y segura del recurso.

- c. Los campus regionales deberán articularse con entidades que acompañen y desarrollen acciones de emprendimiento e innovación para el desarrollo de infraestructura amigable y ambientalmente responsable.
- d. Fortalecer las capacidades de/para la conectividad tecnológica que permitan garantizar las condiciones de la comunidad universitaria para el desarrollo de procesos de enseñanza/aprendizaje e investigación en territorios distantes y de frontera.

RETO 8. Reconfiguración universitaria en contextos socioespaciales transformados y en territorios rurales geoestratégicos

La Universidad deberá monitorear de forma permanente los cambios en las condiciones socioespaciales y geoestratégicas de las regiones de Antioquia, para consolidar proyectos educativos territoriales en diálogo con estos contextos de transformación espacial para que respondan a las condiciones particulares de los territorios. Igualmente deberá asumir los cambios pedagógicos, epistemológicos y ontológicos necesarios requeridos para fortalecer su accionar en espacialidades rurales buscando incrementar el impacto territorial y el mejoramiento del servicio y la calidad educativa. Todo lo anterior, implicará transformar sus estrategias académicas y administrativas, relacionamientos, alianzas y acuerdos colaborativos interinstitucionales y territoriales.

¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

Desarrollo territorial. Considera el territorio como un elemento explicativo esencial de los procesos de transformación y cambio de la sociedad y de los individuos al comprender que alrededor del desarrollo no hay una visión homogénea, sino que los procesos de transformación se construyen integrando diferencialmente a los diversos agentes y territorios involucrados cuyas visiones de futuro reconocen las diferencias. En consecuencia, el desarrollo es diferencial por lo tanto no se eliminarán las diversidades generadas por la transformación, sino que se buscará eliminar las brechas sociales de inequidad. El factor distributivo es de gran importancia para una cohesión social y territorial incluyente (Ramírez, 2007).

Lineamientos institucionales

Lineamiento 1. Fortalecimiento del proyecto educativo institucional en nuevos territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Sustentada en estudios previos especializados y en evaluaciones institucionales que comprendan las transformaciones espaciales ocasionadas en el departamento y en el

país por la construcción de grandes obras de infraestructura y otras dinámicas del desarrollo y cambios sociodemográficos, la Universidad podrá considerar la posibilidad de fusionar algunos campus regionales o crear otros, aprovechando las oportunidades de acceso a otras infraestructuras y dotaciones institucionales. Teniendo siempre como premisas el derecho a la educación, la cobertura, el impacto territorial en el mejoramiento del servicio y la calidad educativa de su oferta académica y formativa.

- b. La vinculación de los actores con las dinámicas locales-regionales por medio de la generación de alianzas estratégicas que fortalezcan su gestión educativa territorial.

Lineamiento 2. Compromiso social de la Universidad con la promoción del desarrollo rural sostenible e integral

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Reconocer e incluir en los proyectos educativos territoriales los saberes, los actores y las prácticas sociales, económico-productivas y culturales de las comunidades rurales para la sostenibilidad, el desarrollo rural integral y los buenos vivires.
- b. Promover el diálogo de saberes con las diversas comunidades, organizaciones y movimientos rurales y campesinos de diversas escalas que producen conocimiento territorialmente pertinente, generando alianzas con distintos sectores e instituciones sociales regionales, nacionales e internacionales.
- c. Diseñar o fortalecer una oferta de formación, producción de conocimiento, investigación e innovación, así como metodologías para la divulgación y la apropiación social del conocimiento, que aporten a la producción y productividad, la vida y cultura de las comunidades rurales en condiciones de sostenibilidad y desarrollo endógeno, en correspondencia con la agenda de los ODS.

Lineamiento 3. Lugar de la Universidad en la gestión del desarrollo territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la incidencia de la Universidad en las diferentes instancias regionales de participación donde se discuten o gestionan proyectos y procesos de desarrollo territorial, ofreciendo sus capacidades de interlocución y mediación entre las diversas visiones del desarrollo que coexisten en los territorios, poniendo de relieve su ética, compromiso y responsabilidad prioritaria con los sectores más vulnerables de la sociedad.

- b. Atender el desarrollo territorial en sus diferencias de recursos, fortalezas, posibilidades y diversidades (físicas, naturales y culturales), apoyándose en prácticas de justicia social y espacial (redistribución, inclusión e integración territorial).

Lineamiento 4. Gestión de procesos de la relocalización de algunos campus por transformaciones socioespaciales.

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover los diálogos políticos necesarios con los actores públicos, privados y de la sociedad civil, acerca de los emplazamientos actuales de los campus y de los posibles cambios que se requieran en función de la inclusión estudiantil y territorial. Para ello se diseñarán, cuando sean necesarias, propuestas de relocalización que incorporen planes de transición sin desmedro de la cobertura y la calidad educativa.

Lineamientos misionales

Lineamiento 5. Acciones permanentes de seguimiento y evaluación de grandes proyectos económicos y de infraestructura en los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover en los campus regionales el monitoreo y análisis permanente de los impactos sociales y humanos, económicos, ecosistémicos y ambientales, resultantes de la instalación de megaproyectos de infraestructura, la extracción de recursos naturales y la afectación sobre los bienes comunes del territorio y, se auspiciará entre los estamentos universitarios la construcción de propuestas que permitan mitigar dichos impactos y generar alternativas de prevención de daños futuros a las sociedades locales.

Lineamiento 6. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- b. Dinamizar y flexibilizar la oferta académica e institucional de la Universidad para articularse a las transformaciones de los territorios.

- c. Mantener la coproducción, gestión y fortalecimiento de agendas de creación, investigación e innovación para la generación de conocimiento y monitoreo de las condiciones territoriales.
- d. Impulsar proyectos de creación, investigación e innovación que involucren las distintas formas de producción de conocimiento local-regional con base en la diversidad epistémica, étnica, lingüística, cultural y sexual de los territorios.
- e. Aumentar o cualificar la planta docente requerida en los campus regionales para hacer efectiva la vinculación de la universidad con los territorios.

Lineamientos organizativos

Lineamiento 7. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Adaptar la infraestructura física y tecnológica para responder a las condiciones territoriales de los nuevos emplazamientos, si se identifica una oportunidad de reubicación.
- b. Se requerirán estrategias de organización, colaboración e intercambios de las nuevas localizaciones con los demás campus regionales constituidos previamente. Además, se hace necesario gestionar proyectos de infraestructura educativa y recursos para su ejecución, con organismos regionales, departamentales, nacionales e internacionales.
- c. Crear las capacidades para generar las adaptaciones necesarias en los procesos de gestión educativa que permitan garantizar la accesibilidad y la educación inclusiva de las poblaciones de territorios distantes y de las fronteras.

RETO 9. Fortalecimiento de la gestión del financiamiento y la administración de recursos financieros para la regionalización universitaria

La Universidad está llamada a fortalecer de manera progresiva una gestión sostenible del financiamiento y la administración de recursos financieros para lograr una capacidad económica en los campus regionales como garantía para una gestión

educativa localizada, ajustada a la sostenibilidad fiscal universitaria. Esta capacidad económica permitirá el desarrollo adecuado e integral de las funciones misionales de la Regionalización, propiciando la participación de múltiples actores articulados a los proyectos educativos territoriales que contribuya al desarrollo regional.

Lineamientos Institucionales

Lineamiento 1. Ampliación de la base presupuestal para Regionalización

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer las fuentes de financiamiento público de la Regionalización por medio de la incidencia en políticas públicas que amplíen la destinación de recursos por parte del Gobierno Nacional, los departamentos y los municipios, como garantía para el acceso al derecho a la educación en condiciones de equidad para toda la población colombiana.
- b. Aunar esfuerzos entre las Instituciones de Educación Superior (IES) para garantizar la sostenibilidad financiera con recursos provenientes de la Nación, para el desarrollo de una educación superior de calidad a través de procesos de regionalización universitaria.
- c. Consolidar los acercamientos con el Ministerio de Educación Nacional para la creación de una Política Nacional de Regionalización, que promueva la implementación de los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva y con equidad, así como la gestión del ambiente, la biodiversidad y la construcción de paz.
- d. Avanzar en la gestión de diferentes fuentes de financiación para la regionalización universitaria con entes municipales y departamentales, en pro de la sostenibilidad y presencia institucional en los territorios.

Lineamiento 2. Fortalecimiento de fuentes de financiamiento

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Ampliar las alianzas para el financiamiento compartido con todos los actores territoriales responsables del servicio de educación pública e interesados en la cualificación educativa de sus poblaciones como aporte al desarrollo territorial con recursos fijos, compensaciones, exoneraciones y donaciones.
- b. Fortalecer un portafolio de servicios institucionales vinculado a los Proyectos Educativos Territoriales y a los Planes de Acción programáticos, para ofertar y promover el intercambio de estos servicios por recursos frescos y en especie con los sectores público, privado y solidario.
- c. Diseñar y ajustar mecanismos innovadores para identificar nuevas fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo para el desarrollo permanente de la misión universitaria en los campus regionales, incluyendo sinergias con programas y planes de desarrollo territorial cuyos recursos permitan apalancar líneas contenidas en los proyectos educativos territoriales.
- d. Fomentar la articulación de la Universidad con los CUUEs regionales como posible instancia para la gestión compartida de recursos que apalancen actividades de investigación y extensión con presencia regional de la Universidad.

Lineamiento 3. Proposición de modificaciones normativas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Favorecer la distribución equitativa de los recursos en el presupuesto general de la Universidad destinados a la regionalización en articulación con las iniciativas propias de los proyectos educativos territoriales.
- b. Proponer una reforma a la estructura organizacional de regionalización que permita revisar la planta de cargos, las funciones actuales, redistribuir responsabilidades y potenciar el talento humano, entre otras.

Lineamientos Misionales

Lineamiento 4. Sistematización del conocimiento financiero acumulado

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar o fortalecer una estrategia de sistematización y organización del conocimiento financiero acumulado por la institución, que permita identificar el

nuevo conocimiento generado en la práctica de la gestión administrativa en los campus regionales, para el diseño de nuevos criterios, principios de actuación y acciones de gestión que consoliden los procesos universitarios.

Lineamientos Organizativos

Lineamiento 5. Descentralización financiera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Proponer un modelo de descentralización que implique la transición gradual de facultades y funciones a los campus regionales con relación a la toma de decisiones sobre la destinación de recursos financieros.
- b. Fortalecer las capacidades de los equipos regionales para operar el modelo de gestión financiero de la regionalización como condición para avanzar en la descentralización que aporte elementos para la autonomía de la gestión educativa de los campus regionales.
- c. Para la gestión financiera, el campus central deberá continuar ofreciendo un servicio permanente y oportuno de acompañamiento y asesoría que permita, de manera escalonada, ir asumiendo funciones y procesos desde los equipos regionales.

Lineamiento 6. Revisión y readecuación de equipos regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Adelantar un estudio del manual de responsabilidades y competencias de la planta de cargos de los equipos regionales que incluya: revisión y evaluación de perfiles y categorías, funciones y cargas de trabajo, con el fin de optimizar el desempeño del talento humano regional y responder de manera eficiente y oportuna con la gestión financiera
- b. Fortalecer las capacidades de los equipos regionales para la promoción del portafolio de servicios de formación y extensión con actores estratégicos como apoyo a la sostenibilidad financiera de los campus regionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cederman, Lars-Erik (2018). La descentralización como estrategia para el posconflicto: el caso colombiano. En, Gutiérrez Sanín, F. (Ed.) *¿Qué hacer con el tierrero? Tierra, territorio y paz sostenible*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. P. 133-152
- Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (2020). *Acuerdo 02 de 2020. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. Dirección de Regionalización y Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, Medellín.
- Escuela Superior de Administración Pública (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Programa de Administración Pública Territorial.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, enero-abril, pp. 163-174 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
- González G, F. E. (2018). ¿Llevar el Estado a las regiones o las regiones al Estado? Reflexiones para repensar la relación entre nación, regiones y localidades. En, Gutiérrez Sanín, F. (Ed.) *¿Qué hacer con el tierrero? Tierra, territorio y paz sostenible*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. P. 157-208.
- Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá. 2020
<https://www.idu.gov.co/page/transparencia/informacion-de-interes/glosario>
- Martínez Hernández, L. M., Ceceñas Torrero, P. E. Ontiveros Hernández, V. C. (2014) Concepto de virtualidad. En, *Virtualidad, ciberespacio y comunidades virtuales*. Martínez Hernández, Ceceñas Torrero y Ontiveros Hernández (coord.). México. P. 6-38
- Ministerio de Educación Nacional. *Decreto 1330 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 de la Parte 5 del Libro del Decreto 1075 de 2015 – Único reglamentario del sector Educación*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030*.
- Ramírez, B. (2007). "Escalas territoriales y agentes diferenciales en la integración de políticas de desarrollo".
- Soja, E. W. (2008) *The city and spatial justice*. University of California, Los Ángeles, USA. 8 p. En: <https://www.jssj.org/wp-content/uploads/2012/12/JSSJ1-1en4.pdf>
- Universidad de Antioquia. (1994). *Acuerdo Superior 1 de 1994. Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia*. Medellín.

- Universidad de Antioquia. (2002). *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*. Instituto de Estudios Regionales, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo 2017-2027. Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*. Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2018). *Plan de Acción Institucional 2018-2021. Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*. Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2019). *Descripción del modelo actual de la regionalización de la Universidad de Antioquia*. Dirección de Regionalización y Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2019). *Acuerdo Superior 463 de 2019. Por el cual se establece y adopta la política de Responsabilidad Social de la Universidad de Antioquia*. Consejo Superior, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Marco Estratégico: Plan de Implementación 2020-2027 del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación (SUCII)*. Vicerrectoría de Investigación e Instituto de Estudios Regionales, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Propuestas de lineamientos para el relacionamiento interinstitucional en las regiones a través de la extensión*. Proyecto PAI: Establecimiento de redes colaborativas para las regiones. Dirección de Regionalización, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Criterios para la oferta de posgrados en las sedes regionales de la Universidad de Antioquia. Informe final*. Dirección de Posgrados e Instituto de Estudios Regionales, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Análisis de la gestión educativa de la Regionalización Universitaria*. Proyecto PAI: Aportes a la construcción de línea base para la formulación de lineamientos de orientación estratégica de la Regionalización en la Universidad. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Análisis, diagnóstico y propuesta para la gestión del conocimiento en la regionalización universitaria*. Proyecto PAI: Aportes a la construcción de línea base para la formulación de lineamientos de orientación estratégica de la Regionalización en la Universidad. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales, Medellín.
- Universidad de Antioquia. (2020). *Dinámicas territoriales² [de Antioquia]*. Proyecto PAI: Aportes a la construcción de línea base para la formulación de lineamientos de

² Existe un documento de dinámicas territoriales por cada subregión en la que la Universidad tiene presencia: Bajo Cauca, Norte, Nordeste, Urabá, Oriente, Occidente, Magdalena Medio, Suroeste antioqueño.



orientación estratégica de la Regionalización en la Universidad. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales, Medellín.