

Candidato a la rectoría UdeA

John Jairo Arboleda Céspedes

2021-2024

Una universidad solidaria,
comprometida con la vida, la
equidad y la diversidad, con visión
global y pertinente frente a los
retos de la sociedad



PROPUESTA DE ACCIÓN

Sigamos la senda de una visión colectiva de Universidad

Presentación | PÁG. 3

Equidad y conocimiento: retos centrales en la articulación de la docencia, investigación y extensión | PÁG. 8

Las personas: el activo institucional más importante | PÁG. 19

Más y mejor democracia en la Universidad | PÁG. 24

Estrategias para una transformación activa hacia ecocampus sostenibles | PÁG. 30

Replantear procesos para disponer de mecanismos ágiles y pertinentes | PÁG. 34

Sigamos la senda de una visión colectiva de Universidad

Presentación de la propuesta

Hace tres años, en mi discurso de posesión como rector de la Alma Máter, invité a todos los integrantes de la familia universitaria a «levantar las anclas y a navegar conmigo para cumplir nuestra responsabilidad de universitarios con una sociedad necesitada de creatividad y compromiso». Sin saberlo —como si fuese una profecía—, aquella cordial invitación trazó una ruta provocadora que, con el concurso de profesores, estudiantes, empleados y egresados, hemos transitado para demostrar que esas dos cualidades —creatividad y compromiso— no solo son propias de una universidad bicentenaria, pública, como nuestra querida Alma Máter, sino que, en efecto, son fundamentales para que una sociedad afectada por turbulencias como la que hemos enfrentado en el último año debido a una pandemia, pueda encontrar soluciones oportunas y eficaces que le permitan tramitar, de la manera más óptima, problemas estructurales que se agudizan en momentos como este.

Ahora, con la mira puesta en el futuro, renuevo esa invitación a la comunidad universitaria para que en los próximos tres años no solo no nos detengamos en esta senda, sino que asumamos nuevos retos para esta Alma Máter que está llamada a seguir el camino de la excelencia académica; que debe mantener en alto su convicción de una formación integral, humanista, inclusiva y diversa; que concibe como fundamento de la vida universitaria de estudiantes, profesores y empleados el goce cultural y el bienestar individual y colectivo; que le es útil a la sociedad porque le apuesta sin reparo al desarrollo científico, al fomento de la innovación y a la aplicación y apropiación del conocimiento; que no enmudece su voz ante el compromiso con la construcción de la paz, la resolución de conflictos y el cuidado de la biodiversidad y responsabilidad ambiental; y que, amparada en el respeto de lo público, viene alcanzando positivas transformaciones en la gestión de su financiamiento, en la transformación digital, en el mejoramiento de su infraestructura física y en la implementación de procesos y sistemas de gestión que modernicen y transformen su quehacer cotidiano.

Las aspiraciones de los seres humanos tienen dos elementos medulares: el capital que les ha proporcionado la experiencia y la energía que emerge de su convicción para alcanzar lo que se han propuesto. Tras mi deseo de ser designado nuevamente rector de la Universidad de Antioquia hay una trayectoria que trasciende mi actual labor y expresa el gran compromiso que tengo con esta institución que ha sido escenario de mi crecimiento personal y

profesional: en este lugar de afectos me formé como médico veterinario, me hice magíster en medicina tropical, incursioné en el campo investigativo, he sido profesor, ejercí durante casi una década como director de Regionalización y fui vicerrector general y decano de la Facultad de Ciencias Agrarias.

«Tras mi deseo de ser designado nuevamente rector de la Universidad de Antioquia hay una trayectoria que trasciende mi actual labor y expresa el gran compromiso que tengo con esta institución que ha sido escenario de mi crecimiento personal y profesional».

Desde el 2018, cuando el Consejo Superior Universitario me posesionó como rector, me rodeó un equipo de altas calidades profesionales y reconocida trayectoria institucional, cuya constancia ha sido evidencia de una gobernabilidad estable y armónica. Con este equipo nos propusimos poner en acción un plan que concibió una «Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial». Hoy, una mirada en perspectiva nos permite destacar importantes logros y avances. En el campo de la investigación, por ejemplo, alcanzamos una notable mejoría en la clasificación de nuestros grupos de investigación; tuvimos una alta producción científica; gestionamos importantes recursos del Sistema Nacional de Regalías y nos vinculamos a procesos nacionales como la Misión Internacional de Sabios y la gestación del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. En el ámbito de la docencia, por ejemplo, pasamos de 46 a 77 % de programas de pregrado acreditados, y de 26 al 35 % de programas de posgrado con acreditación de alta calidad. De otro lado, a través de la extensión universitaria —ese potente brazo que lleva las capacidades de la universidad a la sociedad— impulsamos la presencia del comité universidad empresa estado —CUEE— en ocho subregiones antioqueñas —sumando al trabajo que ya veníamos haciendo en el Valle de Aburrá—; alcanzamos 96 registros de propiedad intelectual y promovimos 47 nuevas startups incubadas; así mismo, consolidamos la política de Responsabilidad Social Universitaria. Y como parte del compromiso institucional en el contexto transicional que vive Colombia, pusimos en marcha la Unidad Especial de Paz y la Unidad de Resolución de Conflictos. Por supuesto, también tuvimos importantes logros en beneficio del bienestar de nuestra comunidad universitaria, de la internacionalización, de la regionalización, la infraestructura y el talento humano. Todo lo anterior gracias, en buena medida, a una gestión financiera que no solo ha sido positivamente valorada por los entes de control, sino que ha venido saneando notablemente el déficit histórico que ha aquejado a la institución.

John Jairo Arboleda Céspedes

Ese «balance de sumas y saldos» —apenas esbozado aquí— nos da la tranquilidad de refrendar el apoyo que recibimos de muchos colegas profesores, estudiantes, empleados, egresados y jubilados, y también de muchos actores del orden social, comunitario, productivo, educativo, político y gubernamental. Hoy, estoy seguro, lo que hemos construido inspira el respaldo y apoyo de muchos otros que han sido testigos de que no solo ejecutamos el plan de acción que —en sintonía con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027— construimos para el trienio que termina, sino que también asumimos sin reparos las coyunturas consustanciales de una universidad pública que se precia de ser plural, diversa, crítica y activa socialmente. Así, el trienio rectoral coincidió también con la amplia movilización que, en 2018, puso en la agenda de país la urgencia de proveer más recursos para la educación superior pública; y, en 2019, sucedieron las masivas manifestaciones sociales que convocaron necesarias reflexiones académicas y la participación de gran parte de la comunidad universitaria. Ambos eventos tuvieron resonancias en la Universidad —algunas con desenlaces lamentables—, que nos exigieron gestionar canales de diálogo y concertación, y apostar por mantener una comunidad universitaria unida, en la que primara el reconocimiento y el respeto por el valor social e histórico de la Alma Máter.

«Lo que hemos construido inspira el respaldo y apoyo de muchos otros que han sido testigos de que no solo ejecutamos el plan de acción que —en sintonía con el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027— construimos para el trienio que termina, sino que también asumimos sin reparos las coyunturas consustanciales de una universidad pública».

Tras esas eventualidades apareció nuestra mayor prueba: la pandemia por la covid-19, este «hecho social total» que irrumpió abruptamente en nuestra cotidianidad y que ha dejado lamentables pérdidas humanas en toda la sociedad, agudos impactos sociales y económicos y vigentes incertidumbres. Pese a ello, la Universidad ha sacado lo mejor de sí para demostrarle a la sociedad su vital relevancia y el conocimiento que ha consolidado durante dos siglos de historia. Como equipo administrativo hemos orientado y acompañado esa oportuna presencia institucional en este momento de pandemia, posibilitando que nuestros desarrollos científicos, el criterio y rigor profesional en diversas áreas —de la medicina, la salud pública, las ciencias económicas y ciencias sociales, especialmente—, así como la infraestructura instalada de laboratorios, la atención mediante telemedicina, los avances en innovación biotecnológica y toda la capacidad universitaria, se integraran a las acciones que

los gobiernos nacional, departamental y local, así como otras autoridades sanitarias e instituciones, han venido desarrollando para gestionar la pandemia.

Pero, además de esa proyección positiva de la universidad en los últimos meses, tuvimos que actuar para enfrentar tal situación al interior de esta «casa de todos». La suspensión de las actividades presenciales, incluso antes de que se decretara en el país el aislamiento preventivo, dio muestras de nuestra férrea convicción de mantener a salvo, con bienestar y salud, a toda la comunidad universitaria. Tras esa difícil decisión vino un gran acompañamiento, disposición y creatividad de profesores, estudiantes y empleados para mantener, desde la actividad remota, nuestro estatus y calidad académica. Simultáneamente activamos estrategias de formación para la virtualidad, acompañamos a estudiantes y a sus familias con recursos que aportaran a su bienestar, ajustamos los esquemas financieros para garantizar la estabilidad laboral de nuestro talento humano y buscamos estrategias de admisión que nos permitieran convocar a nuevos aspirantes para su ingreso a la universidad. Pese al difícil contexto impuesto por la pandemia, solo un 1.1 % de los estudiantes abandonaron los estudios entre los dos semestres realizados durante la pandemia, un indicador extraordinariamente bajo con relación a los de la última década. Y, así mismo, construimos un protocolo de bioseguridad institucional que nos permitió poner en alternancia las actividades de cerca de 80 laboratorios, lo que, unido al trabajo académico desde casa —soportado en las plataformas tecnológicas— facilitó que todos los pregrados y posgrados siguieran su curso y pudieran culminar y reiniciar los semestres académicos.

«Estoy convencido de que asumir el periodo rectoral 2021-2024 demanda una enorme experiencia y habilidad administrativa, esa que ya hemos demostrado en los últimos años».

Hoy, estamos llamados a poner nuestros esfuerzos en el segundo tramo de la borrasca, y en los retos y el papel que tendrá allí la Universidad —¡la universidad pública!—. Sin duda, el año que cursamos, el 2021, será altamente complejo porque implicará enfrentar los impactos inmediatos, y seguramente aún no dimensionados. Estoy convencido de que asumir el periodo rectoral 2021-2024 demanda una enorme experiencia y habilidad administrativa, esa que ya hemos demostrado en los últimos años y con la cual, además, no solo hemos podido enfrentar esta compleja situación, sino también aparcar conocimiento sobre ella, y gestionar puentes fundamentales de relacionamiento con actores externos en beneficio de

la estabilidad institucional. Hoy la comunidad universitaria y la sociedad reclama el retorno a las actividades presenciales, porque sin duda, esta Universidad es una universidad que se debe y se deberá siempre a la presencialidad, al contacto directo con el otro, así los aprendizajes nos lleven a aprovechar la tecnología para ser flexibles y eliminar barreras físicas y temporales. Ese volver a reencontrarnos, sin embargo, implicará un gran trabajo institucional, con claro conocimiento de los esquemas para hacerlo y con la irrenunciable convicción de que hay que salvaguardar el bienestar y la salud de cada uno de los miembros de esta familia universitaria que cobija a casi 37.000 estudiantes, alrededor de 8.000 profesores y 1.900 empleados administrativos, una voluminosa población con diversas situaciones de vulnerabilidad que nos exige ser estrictamente cuidadosos para garantizar el menor riesgo posible para ellos y sus familias.

«En ese nuevo tramo que emprendamos mantendré el carácter cercano y humano que me ha caracterizado, una cualidad que hace parte de mi convicción de liderazgo: «escuchar al otro», el escuchar como principio de reconocimiento y respeto, tarea primaria para construir acuerdos».

Párrafos atrás expresé que las aspiraciones de los hombres y las mujeres están compuestas también por la energía que emerge de su convicción para alcanzar lo que se han propuesto. En las páginas siguientes, le expreso a la comunidad universitaria y a la sociedad en general mis intencionalidades para llevar a esta universidad bicentenaria por el camino que, estoy convencido, debemos andar colectivamente para continuar reafirmando su valor social, humanista y transformador. Con esta propuesta refrendo también mi enérgica intención y convicción para continuar trabajando en pro de una institución por la que siento profunda gratitud, admiración y respeto. En ese nuevo tramo que emprendamos mantendré el carácter cercano y humano que me ha caracterizado, una cualidad que hace parte de mi convicción de liderazgo, de mi trayectoria como servidor público, de mi vocación docente y de mi espíritu universitario: «escuchar al otro», el escuchar como principio de reconocimiento y respeto, tarea primaria para construir acuerdos sobre los que podremos avanzar colectivamente en esa visión de universidad humana, viva, disfrutable, querida, cuidada, respetada, diversa, equitativa e incluyente; construida por personas y para personas, una Universidad que promueva la construcción de territorio y de país, de mundo.

COMPONENTE 1

Equidad y conocimiento: retos centrales en la articulación de la docencia, investigación y extensión

Formación integral y articulación misional

La realidad que enfrentamos actualmente como sociedad —expresada, en parte, en los efectos de la pandemia y modelada por los acelerados cambios ambientales, sociales, económicos, políticos y tecnológicos que hemos presenciado en las primeras dos décadas del siglo XXI—, nos obliga como universitarios a reflexionar con profunda responsabilidad sobre el futuro que nos espera y que, a la vez, nos desafía. Constatamos permanentemente que el conocimiento y sus aplicaciones prácticas en ciencia y tecnología, deben ser guía del desarrollo sostenible —económico, social y ambiental— de nuestra región, y que nuestra Universidad debe seguir contribuyendo significativamente a construir un país que enfrente eficazmente los grandes problemas que se nos presentan. Equidad y conocimiento se constituyen, entonces, en retos centrales que deben asumirse y orientar la articulación de las funciones misionales universitarias: docencia, investigación y extensión.

Siendo estos los retos, como universitarios no podemos perder de vista que en nuestra región persisten problemas de cobertura y de baja calidad de la educación, los cuales están relacionados con la inequidad social, razón por la cual no declinamos en el esfuerzo prolongado y sistemático, característico de la Universidad de Antioquia, por atender con pertinencia la tareas universitarias, mediante una clara apuesta por la formación permanente de nuestros profesores, el estudio de nuevos modelos didácticos, las revisiones de los currículos y el continuo desarrollo experimental e innovador.

Estas realidades y propósitos de equidad y conocimiento que tenemos como Universidad convergen y se maximizan con las propuestas hechas por la Misión Internacional de Sabios 2019, para que el país aúne esfuerzos en el logro de tres retos fundamentales: desarrollar un modelo de economía sostenible basado en la diversidad natural y cultural del país para impulsar la bioeconomía y la economía creativa, permitiendo dar un giro hacia una economía basada en el conocimiento y la conservación de recursos tan valiosos como el agua y la

diversidad biológica y cultural; modificar la estructura productiva del país hacia industrias y servicios con alto contenido tecnológico y empresas de economía circular, con proyección exportadora, aprovechando las ventajas comparativas del país en recursos naturales y sus capacidades y relaciones internacionales con universidades y centros de investigación; y mejorar los niveles de educación y de salud, pasando de un modelo de crecimiento económico basado en rentas a uno en donde el capital humano y el conocimiento sean la base del crecimiento.

Así mismo, no podemos dejar de lado en un nuevo plan de acción el rol imprescindible que tienen las instituciones de educación superior en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible —ODS—, donde como Universidad —eje del desarrollo social, cultural y científico de la región— debemos encontrar y poner en marcha formas innovadoras para trabajar con diferentes grupos de interés en procesos y proyectos que aporten significativamente al bienestar global y local y, por lo tanto, a su impacto y relevancia. Aquí se resalta el papel protagónico de nuestra institución frente al ODS 4, que invita a proporcionar «educación de calidad inclusiva e igualitaria y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos».

«En nuestra región persisten problemas de cobertura y de baja calidad de la educación, los cuales están relacionados con la inequidad social, razón por la cual no declinamos en el esfuerzo prolongado y sistemático, característico de la Universidad de Antioquia».

En este punto se confirma, de nuevo, la importancia de la cooperación de la Universidad con los sectores productivos, sociales y políticos, ya que el desarrollo basado en el conocimiento colaborativo origina continuamente ventajas que fortalecen los agentes públicos y privados corresponsables en el desarrollo del país. Las condiciones actuales exigen que todos los agentes de la región aprendamos a utilizar mejor el conocimiento. Por fortuna, en Antioquia, década a década, se han incrementado las condiciones que posibilitan la cooperación entre universidades, empresas y Estado, actores que en otras épocas se encontraban en extremos opuestos.

En este escenario las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación —TIC— están ofreciendo un potencial enorme de transformación, rompiendo las barreras de espacio-

tiempo, que nos permiten emplear recursos que hasta hace poco eran inaccesibles para el aprendizaje. La increíble ampliación del acceso a la información, las nuevas formas de interactividad y los nuevos usos de los dispositivos tecnológicos, agregados a los medios antes disponibles, tienen el poder de revolucionar las metodologías de la educación, con un énfasis cada vez mayor en el aprendizaje que en la enseñanza.

A. Excelencia académica

Con el panorama descrito brevemente en los párrafos introductorios, la Universidad de Antioquia debe consolidarse como una universidad humanista que aporta a la formación integral de sus estudiantes. La historia, la ética, la política, la lógica y la estética como elementos esenciales del humanismo, deben incorporarse con mayor profundidad en la cultura universitaria. Seguiremos construyendo los campus universitarios como un gran ambiente de aprendizaje aportando significados a la relación didáctica entre medios y contenidos en tanto la incorporación de las TIC y los sistemas de información documental en los procesos de enseñanza y aprendizaje —presenciales y virtuales—, garantizando el acceso abierto, la conectividad y las pantallas, para profesores y estudiantes. Los salones y los espacios de estudio deben renovarse estéticamente para provocar sensibilidad ante los aprendizajes.

Como Universidad debemos seguir posibilitando la flexibilización del currículo en el horizonte del estudiante, aportando significados a la libertad de aprendizaje en tanto la liberación gradual y pertinente de los créditos para diseñar rutas curriculares disciplinares, interdisciplinarias, de libre elección, de doble titulación, intrauniversitarias, interinstitucionales, regionales, nacionales e internacionales, en modalidad presencial, a distancia, virtual, dual y bimodales, bajo la autonomía de los estudiantes y que les permite la permanencia y un tránsito nutrido por el currículo.

Fundamentados en la excelencia académica, los procesos de evaluación y autoevaluación en la Universidad deberán mantenerse como una acción permanente, con el fin de consolidar una cultura de la calidad que nos conduzca a niveles superiores, en el ámbito nacional como internacional. Estos procesos se enmarcan tanto en la institución y en los programas académicos para optar a acreditaciones o reacreditaciones, como en los procesos de aprendizaje de los estudiantes para su formación. El mirarnos a nosotros mismos, es la vía para la excelencia académica.

Con el fin de fortalecer las condiciones de calidad desde un enfoque diferencial en el acceso, la permanencia y la graduación, es menester fundamentar nuestro quehacer en el marco de la

educación inclusiva e intercultural, para lograr procesos pedagógicos flexibles e innovadores que atiendan la diversidad como una característica inherente del ser humano y la vida.

De otra parte, para lograr el propósito de una universidad global conectada con las regiones, el país y el mundo se hace necesario avanzar en una cultura institucional, que reconozca las posibilidades que ofrecen los medios y las TIC para dinamizar y renovar los procesos de enseñanza y aprendizaje; apoyar el desarrollo de currículos de manera que respondan a la formación que requieren los ciudadanos de un mundo globalizado y, sobre todo, humano; consolidar redes académicas y comunidades de aprendizaje para ser más competitivos; incidir de manera más eficiente en el desarrollo de las regiones y el país, y promover la transferencia de conocimientos a nivel mundial. Además, para contribuir con la transformación de las prácticas de gestión académico-administrativa y las formas de participación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en la vida universitaria.

«Como Universidad debemos seguir posibilitando la flexibilización del currículo en el horizonte del estudiante, aportando significados a la libertad de aprendizaje en tanto la liberación gradual y pertinente de los créditos para diseñar rutas curriculares disciplinares, interdisciplinarias, de libre elección».

Esto debe incluir el fortalecimiento de la capacidad institucional para el desarrollo total o parcial de programas de pregrado y posgrado a través de las TIC, mediante la puesta en servicio de herramientas tecnológicas. Lo anterior, por supuesto, debe ser acorde con las características, de manera particular, de los posgrados, y debe considerar la formación específica del profesorado en temas atinentes al desarrollo de programas en dicho nivel de formación y la consolidación de planes y estrategias para interactuar a nivel nacional e internacional en comunidades académicas interuniversitarias soportadas en plataformas tecnológicas.

Nos comprometemos con la creación del fondo y la convocatoria para la cofinanciación de procesos de virtualización de actividades de educación continua, que materialice las propuestas que en este sentido vienen construyendo las unidades académicas y que permiten tener ofertas con alto potencial de demanda en la modalidad virtual o semipresencial. Esta iniciativa incluiría el tránsito de programas de educación continua, hoy presenciales, hacia la virtualidad, y nuevas ofertas igualmente construidas para este escenario.

Deseamos avanzar en la articulación académica y administrativa de los programas de posgrado —especialización y maestría— con los programas de pregrado, que promueva y facilite la transición entre ambos y una menor duración de los programas de posgrado. Queremos aprovechar la fortaleza de los programas de pregrado de la Universidad en cuanto a líneas de énfasis para definir la articulación académica con los posgrados y facilitar, desde lo administrativo, la promoción, admisión y matrícula de los graduados de pregrado de la Universidad en las especializaciones y maestrías.

La Dirección de Regionalización ha venido trabajando en la generación de nichos académicos con y para las regiones. Estos constituyen espacios que promueven la interacción de la comunidad académica con el territorio, aportando soluciones a las problemáticas locales. Es por eso que —de acuerdo con los *Lineamientos Estratégicos de la Regionalización Universitaria*, recientemente concebidos—, debemos fortalecer en los territorios la relación universidad-sociedad, fomentar la creación y promover con mayor firmeza la adecuación y fortalecimiento de espacios institucionales que promuevan el diálogo de saberes, así como potenciar la conformación de centros de pensamiento y creación con la participación de todos los estamentos universitarios y de los nichos académicos regionales. La consolidación de estos espacios institucionales permitirá reconocer, formular y evaluar los proyectos educativos implementados en las diferentes sedes y seccionales; y, desde luego, promover los procesos de colaboración con los gobiernos locales, departamental y nacional para el mejoramiento de las condiciones territoriales e institucionales como un acto de corresponsabilidad de la Universidad con las regiones.

Para lograr lo anterior, es necesario continuar ofreciendo en las regiones formación integral, diversificada, pertinente y de calidad, fortalecer la investigación, la extensión y promover su articulación. Así mismo, fomentar los programas y servicios de bienestar orientados a la comunidad universitaria, lo que nos convoca a mejorar y aumentar las capacidades de talento humano, docente y no docente; de infraestructura física y tecnológica adecuada e innovadora, que permitan el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada.

En el ámbito regional también buscaremos capitalizar los aprendizajes en la descentralización y desconcentración de procesos administrativos en las seccionales y sedes, acciones que tuvieron un enfoque especial en la seccional Urabá durante este trienio. Por ello creemos que se hace necesario continuar con el desarrollo e implementación de este proyecto, extendiendo las próximas acciones hacia las seccionales de Oriente y Bajo Cauca, las cuales presentan un grado de madurez y crecimiento significativo, por lo que les permitiría alcanzar mayor autonomía, mejorar su eficiencia y respuesta a las demandas de las comunidades en los territorios. En ese sentido, se requiere el análisis, priorización y diseño de los procesos

«Debemos promover con mayor firmeza la adecuación y fortalecimiento de espacios institucionales que promuevan el diálogo de saberes, así como potenciar la conformación de centros de pensamiento y creación con la participación de todos los estamentos universitarios y de los nichos académicos regionales».

administrativos para extensión, investigación, bienestar y cultura en regiones; adicionalmente, es importante continuar con la adecuación y modernización de la planta física, llevar a cabo un estudio de la planta de cargos y el establecimiento de una estructura organizacional acorde a las nuevas realidades territoriales y que responda de manera eficiente a los nuevos retos universitarios.

B. Fortalecimiento de las artes, la cultura y el patrimonio

Continuaremos fortaleciendo la articulación de las capacidades institucionales para el fomento y apropiación de la cultura al interior de la Universidad y en los territorios, a través de programas y espacios de difusión, sensibilización, documentación y comunicación del quehacer en las regiones. Esto con el fin de generar sentido de pertenencia, reconocimiento de las diversidades culturales de los territorios que conforman el departamento y una mayor valoración de los esfuerzos institucionales en cumplimiento de la misión universitaria. Por otra parte, es necesario establecer una orientación estratégica en materia de cultura en y para las regiones, que incluya una caracterización de demandas y necesidades culturales a partir de las cuales se establezca un programa de fortalecimiento de capacidades en doble vía y, posteriormente, se formulen las acciones que permitan su ejecución. Lo anterior deberá desarrollarse de forma transversal, articulando las potencialidades, saberes ancestrales, riquezas patrimoniales y valores regionales.

Estamos firmemente comprometidos con la consolidación del Sistema Universitario de Cultura como facilitador del direccionamiento estratégico de la vida cultural en la Alma Máter, a partir de la validación con la comunidad universitaria de la política que orientará el Sistema, el establecimiento de acciones orientadas a su apropiación y el seguimiento mediante criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación.

C. Fomento de la innovación, la aplicación y apropiación del conocimiento para la transformación de la Universidad, la sociedad y los territorios.

En pro del posicionamiento internacional, propendiendo por la ciencia abierta y por la soberanía científica y tecnológica, es fundamental continuar los esfuerzos para aumentar la

visibilidad de la producción académica de nuestra Universidad. Desde el relacionamiento estratégico es necesario fortalecer la cooperación científica y la consolidación de redes del conocimiento en todas las áreas, y, a través de ello, atraer nuevos recursos externos dado el limitado panorama de financiación de la CTi en el país.

En el campo nacional, y contando con un nuevo ente rector como MinCiencias, además con las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios y con una nueva Política Nacional de CTi, es oportuno realimentar su implementación, así como revisar las actuales propuestas de política universitaria, formas organizativas, estrategias de fomento y de formación alrededor de la creación, la investigación y la innovación para generar flujos dinámicos entre los sistemas nacional e institucional.

En el campo regional, tenemos el desafío de aportar tanto a la construcción como al desarrollo de las agendas subregionales de I+D+i, en perspectiva de la competitividad, así como en la del diálogo de saberes y de la apropiación social del conocimiento, para contribuir no solo al desarrollo económico, sino también al desarrollo social, disminuyendo cada vez más las brechas e inequidades históricas.

A nivel universitario, es necesario finalizar la propuesta de actualización normativa para la consolidación del nuevo Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación, mediante un diálogo constructivo con la comunidad universitaria y a la luz de las nuevas políticas nacionales, así como de las lecciones aprendidas en 2020. En ese sentido se derivan otros retos más específicos que señalamos a continuación:

- Diversificación de las fuentes y nuevas gestiones para el aumento de la financiación de la investigación apoyada en el relacionamiento estratégico, las herramientas tecnológicas y los procesos de apoyo administrativo.
- Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica para la investigación, apoyados en el desarrollo de nuevos espacios y nuevas formas de habitarlos que respondan a las necesidades actuales y a los nuevos estilos organizativos de la investigación.
- Expandir las capacidades del Sistema Integrado de Información Universitaria, del Observatorio Institucional y de DataUdeA, a través de la unidad de inteligencia en investigación, actualizando y fortaleciendo la inteligencia y los sistemas de información.
- A nivel de formación y cultura científica es necesario seguir consolidando ciclos propedéuticos que fomenten las vocaciones desde la educación básica y media a través de estrategias como Explora la UdeA o la revista *Experimenta*, favoreciendo la

transición de los estudiantes recién admitidos a los semilleros de investigación, y posteriormente a las pasantías cada vez más cualificantes de jóvenes investigadores, así como a pasantías externas o escenarios de práctica investigativa. Son grandes desafíos la generación de figuras como la de estudiante investigador —similar a la de *research assistant*— en posgrados, el aumento de la calidad curricular del meso currículo en investigación, y el aumento de pasantías posdoctorales nacionales e internacionales.

- Fortalecer la cultura de la ética en la investigación, afianzando la oferta formativa y de revisión especializada por parte de los comités de ética, incluyendo la estandarización de procesos y la ampliación de las certificaciones en Buenas Prácticas Clínicas.
- La comunicación pública de la ciencia y la apropiación social del conocimiento deben estar orientadas hacia la escucha, la comprensión y la atención de necesidades sociales, la integración territorial, la comunicación diferencial según la audiencia, la toma de decisiones basadas en la evidencia y la incorporación de una perspectiva crítico-constructiva en la ciudadanía.

La Universidad de Antioquia, a través de la SIU, ha contribuido de manera efectiva a la solución de problemas que afectan la calidad de vida de las personas, así como las condiciones socio-económicas y del medio ambiente de la región y de Colombia. Esta sede ocupa un lugar muy importante en la estructuración del Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación —SUCTI—. Por esto, se hace necesario proyectar la expansión de la Sede, de manera que se permita la llegada y acogida de nuevos grupos y el desarrollo de nuevos proyectos.

«En el campo regional, tenemos el desafío de aportar tanto a la construcción como al desarrollo de las agendas subregionales de I+D+i, en perspectiva de la competitividad, así como en la del diálogo de saberes y de la apropiación social del conocimiento».

Los comités universidad empresa Estado sociedad —CUEE—, deben continuar su consolidación en las regiones de Antioquia como escenarios claves para el relacionamiento y la asociatividad en aras de impulsar la difusión de la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo en los territorios. En las regiones de Antioquia existen potencialidades y oportunidades para el emprendimiento y la innovación, así como para el desarrollo empresarial basado en investigación y aplicación de tecnología; sin embargo, para ello es necesario consolidar el relacionamiento y la asociatividad de los diferentes sectores sociales,

económicos, políticos e institucionales, para que sean ellos quienes jalonen estos procesos y fortalezcan las competencias para generar una mayor competitividad en los territorios.

Consideramos que el emprendimiento fortalece la dinámica académica, genera escenarios para el desarrollo de talento científico y administrativo, promueve oportunidades que aportan a la sostenibilidad financiera de la institución y contribuye al desarrollo del territorio, la solución de sus problemáticas y la renovación del tejido empresarial. Por lo anterior, la Universidad deberá lograr mayores esfuerzos en el emprendimiento institucional, entendido como aquel que comprende las iniciativas, proyectos empresariales y empresas generadas bajo la tutela de la Universidad.

«En las regiones de Antioquia existen potencialidades y oportunidades para el emprendimiento y la innovación, así como para el desarrollo empresarial basado en investigación y aplicación de tecnología ».

Con el fin de fortalecer las capacidades de nuestros estudiantes de posgrado al egresar, se formulará e implementará un programa de pasantías en empresas, enfocado en el desarrollo y cumplimiento de su trabajo de grado. El programa será consolidado con el sector productivo y buscará que los estudiantes y los profesores de la Universidad desarrollen soluciones a problemas y necesidades de las empresas, las cuales apoyarán a los estudiantes con recursos para el pago de su matrícula y/o para su sostenimiento.

Debemos, como institución pública, consolidar la Red de Laboratorios de la Universidad de Antioquia para integrar, expandir las capacidades y fortalecer la prestación de servicios científicos y tecnológicos. Esto se logrará a través de nuevos equipos y cualificación del talento humano, así como de programas de vigilancia y monitoreo.

D. La internacionalización como un proceso transversal a la docencia, investigación, y extensión por medio del cual se establecen diálogos estratégicos entre el contexto local y global

La internacionalización de la Universidad de Antioquia debe mantener como principal objetivo el aporte a los procesos formativos, a la transferencia de conocimiento, la gestión de recursos internacionales, así como el fortalecimiento de capacidades en ciudadanía global de

los miembros de la comunidad universitaria. De esta manera, se espera que la Universidad de Antioquia tenga un mayor alcance e impacto, contribuya a su posicionamiento internacional y mejore el desempeño de su comunidad —profesores, estudiantes, empleados y egresados— en su relacionamiento con el entorno global.

El momento actual nos permite comprender que la internacionalización va más allá del proceso de movilidad presencial, y que la virtualidad nos abre grandes oportunidades para continuar relacionándonos en el entorno global a través de iniciativas más incluyentes y equitativas. Es por esto que hoy en día es necesario proveer oportunidades de aprendizaje global en nuestros campus. Es así como la «internacionalización en casa» se proyecta como un reto fundamental para incorporar decididamente la dimensión internacional e intercultural a los procesos formativos que imparte nuestra Alma Máter tanto a nivel central como en las regiones.

La «academia glocal», iniciativa reciente de la Dirección de Relaciones Internacionales, deberá consolidarse en los próximos años como una plataforma para el fomento de las capacidades para la ciudadanía intercultural y global, y el cultivo del pensamiento glocal de la comunidad universitaria. Esto se refiere a la consciencia y a la comprensión de la comunidad universitaria sobre el mundo como una totalidad, que se conecta con las realidades y las dinámicas locales. La «academia glocal» deberá continuar enfocándose en pilares fundamentales como la interculturalidad, ciudadanía, plurilingüismo y cosmopolítica.

La internacionalización del currículo, los programas de doble titulación, la implementación de redes de aprendizaje colaborativo internacional en línea —COIL— y el desarrollo de estrategias de intercambio en modalidad virtual son iniciativas que deberán ser impulsadas con mayor fuerza en la agenda de prioridades de nuestro proyecto formativo para los próximos años.

«Como la «internacionalización en casa» se proyecta como un reto fundamental para incorporar decididamente la dimensión internacional e intercultural a los procesos formativos que imparte nuestra Alma Máter tanto a nivel central como en las regiones».

Una meta importante para los próximos años será la consolidación de nuevas formas de solidaridad interregional, la cual nos permitirá establecer mecanismos innovadores que nos

llevan a proyectar una internacionalización de la educación superior con mayor sentido, y abierta a compartir saberes y fortalezas, sin que nos separen las fronteras. El fortalecimiento del trabajo en red con importantes socios internacionales y egresados en el exterior nos permitirá crear nuevas solidaridades y unir esfuerzos para que, a través del fortalecimiento de la cooperación, se pueda contribuir a los enormes desafíos que actualmente enfrentan los países latinoamericanos, como los planteados en la agenda 2030.

Recientemente se ha avanzado de manera significativa en la cooperación académica y científica en el entorno global, pero poco se ha avanzado en la proyección internacional de la extensión universitaria. Es por esto que, para los próximos años, se deben implementar estrategias que promuevan la cooperación y el trabajo conjunto en materia de extensión entre universidades y redes internacionales, especialmente priorizando Latinoamérica y el Caribe. Adicionalmente, la internacionalización de la amplia oferta de educación continua que ofrece la Universidad será otro frente de trabajo que indudablemente contribuirá a que nuestra Alma Mater se siga posicionando como destino académico por excelencia en América Latina.

Con la reactivación de la Red Antioqueña de Cooperación, la Universidad de Antioquia, de la mano de los gobiernos locales y departamental, tiene como compromiso contribuir a la gestión para la internacionalización del departamento de Antioquia a través del desarrollo de proyectos estratégicos y multiactor. Tal como lo plantean los retos y lineamientos para la orientación estratégica de la regionalización universitaria 2020-2030, la Dirección de Relaciones Internacionales debe enfocar sus esfuerzos en promover la interacción global/local, con el fin de que las seccionales de la Universidad se consoliden como centros de acogida para intercambios regionales, nacionales e internacionales enfocados en los temas de interés identificados en los proyectos educativos territoriales.

COMPONENTE 2

Las personas: el activo institucional más importante

Ciclo de vida universitaria, acompañamiento, fortalecimiento y adaptación

En el trienio que termina hemos expresado reiteradamente nuestra convicción de que son los estudiantes, profesores, empleados, egresados y jubilados la razón de ser de la Universidad, quienes materializan en un sentido directo su misión. Así, entendiendo a las personas como el activo institucional más importante, asumimos el reto de humanizar lo que somos y hacemos, acercándonos cada vez más a la comunidad universitaria, reconociéndonos como diferentes, trabajando por una Alma Máter que respeta la diversidad, que valora la vida, la dignidad y los derechos de los otros; que fomenta las relaciones cordiales y la resolución pacífica de los conflictos.

Inspirados por esa premisa, construimos un plan de acción institucional enfocado en el buen vivir, aspiración que se materializó en programas como el de desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria, la humanización y el sentido del servicio, y hábitat y convivencia. Con esa ruta trazada, avanzamos en el fortalecimiento de la cultura del bienestar y en la consolidación de un nuevo enfoque, que conserva el imperativo de atender ciertas necesidades socioeconómicas de la población, pero integra una perspectiva cimentada en el principio de la corresponsabilidad y centrada en la generación de capacidades mediante procesos formativos, de participación y de crecimiento intelectual y académico.

Asimismo, dimos pasos importantes en la implementación de pedagogías del buen vivir, en la adopción de estrategias pedagógicas para la convivencia, los mecanismos alternativos para el tratamiento y resolución de los conflictos, y en el Plan Estratégico de Egresados. Por otro lado, se avanzó en el rediseño organizacional y tecnológico del Programa de Salud, se cimentaron las bases para la gestión de capacidades para el desarrollo personal y laboral del talento humano, los procesos de estabilización y formalización de la vinculación laboral, y la generación de marcos flexibles laborales para profesores y empleados administrativos.

Con estos antecedentes, el aprendizaje acumulado y la misma convicción de que el ser humano se debe configurar como el centro de la construcción académica y social de la Universidad,

ahora queremos renovar nuestro compromiso con el acompañamiento y armonización de los proyectos de vida de estudiantes, profesores, empleados, jubilados y egresados, en un contexto particularmente retador como el que nos plantea la pandemia y sus impactos, en el que es evidente la importancia de generar estrategias educativas y laborales novedosas y flexibles, promover la equidad y fortalecer factores protectores, individuales y colectivos, a fin de disminuir el impacto de las secuelas que nos deja este hecho social, así como para preservar la salud y el bienestar de los integrantes de la comunidad universitaria.

Es así como nuestra propuesta de trabajo para el próximo trienio, en lo relacionado con los ciclos de vida universitaria, se fundamenta en el concepto del «cuidado», entendido como un proceso de responsabilidad compartida por las acciones de las personas dentro de la Universidad, con miras a fortalecer la sana convivencia, el sentido de pertenencia, el uso responsable de los espacios, el respeto por el otro y el cuidado mutuo, como condiciones fundamentales para el buen vivir. Algunos asuntos que proponemos abordar son el cuidado de sí en el entorno universitario, a partir de un relacionamiento donde prime el respeto por la condición humana, sumado a la promoción de hábitos y estilos de vida saludable, el fortalecimiento de habilidades y capacidades para la vida, el manejo de las propias emociones, la mitigación de riesgos asociados a condiciones individuales como las adicciones químicas y no químicas; situaciones socio-económicas, familiares, académicas, de salud física y mental, o de interacción social, entre otras.

«Nuestra propuesta en lo relacionado con los ciclos de vida universitaria se fundamenta en el concepto del «cuidado», entendido como un proceso de responsabilidad compartida por las acciones de las personas dentro de la Universidad».

Igualmente proponemos consolidar asuntos como la construcción de comunidad, el papel de cada uno como artífice del bienestar propio y de los demás, el fortalecimiento de redes de apoyo, la interacción social —especialmente cuando el desarrollo de la pandemia nos convoque a la presencialidad—, la responsabilidad con la salud y el bienestar del otro —porque con otros convivimos en la Universidad— y el reconocimiento de la existencia, diferencia y valor del otro como parte fundamental de una comunidad, en este caso universitaria, pero ante todo extensible a una sociedad a la cual nos integramos y aportamos desde la formación de los sujetos sociales. En el mismo sentido, trabajaremos en iniciativas enfocadas en la apropiación,

uso y aprovechamiento responsable del patrimonio de la Universidad, que es también el de todos los que la habitamos y un legado cultural y social de la humanidad, del cual hoy somos custodios.

En el desarrollo de esta estrategia, fundamentada en el cuidado de sí, del otro y de los espacios, proponemos resignificar el valor del campus como centro de la vida universitaria, entendido como el «conjunto de terrenos y edificios en que se desarrollan las actividades de una universidad», pero sobre todo como el escenario para la construcción colectiva de comunidad, el lugar de convergencia, interacción social e interculturalidad, donde todos tenemos las mismas oportunidades de desarrollo académico, físico, cultural e intelectual y la posibilidad de «ser con libertad». Lo anterior supone repensar y dotar de capacidades y herramientas los campus, en las diferentes sedes y seccionales, de modo que se fomente el cultivo de humanidad en todos sus espacios, como un gran ambiente de socialización e intercambio, donde se trascienda y redimensione el proceso de enseñanza-aprendizaje, más allá del aula de clase.

En coherencia con lo anterior, proponemos hacer del campus universitario un lugar amigable para todas las generaciones, y el espacio por excelencia para la convivencia, el aprendizaje y la experiencia intergeneracional, como motor central para impulsar las tareas y los objetivos institucionales, y, muy especialmente, el bienestar y el desarrollo de la comunidad universitaria. A esta iniciativa se vinculan proyectos como la sala de lactancia, el jardín infantil, la universidad de los niños, la preparación para la jubilación, el campus para la vejez y el sistema de acompañamiento integral al plan de vida de estudiantes, profesores y empleados, entre otros.

«Proponemos hacer del campus universitario un lugar amigable para todas las generaciones, y el espacio por excelencia para la convivencia, el aprendizaje y la experiencia intergeneracional».

En esta idea de campus, es menester fundamentar nuestro quehacer en el marco de la educación inclusiva, para lograr procesos pedagógicos flexibles e innovadores que atiendan la diversidad como una característica inherente del ser humano y de la vida. Para ello debemos avanzar en el cierre de brechas mediante el acceso a las oportunidades de formación, la permanencia y la graduación de los grupos poblacionales de especial protección —población en situación de

discapacidad, grupos étnicos, indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, raizales, palenqueros, pueblo Rrom, población víctima del conflicto armado, mujeres y población de frontera—. De esta manera vamos transitando hacia una cultura universitaria orientada al reconocimiento de la diversidad, la convivencia, la equidad, el liderazgo y la paz.

«Reiteramos nuestro compromiso con la consolidación de unas mejores condiciones para la labor y la vida de los empleados administrativos y de los profesores. Experiencias en los últimos tres años muestran un camino lleno de posibilidades y beneficios».

Trabajaremos en el fortalecimiento del concepto de universidad como territorio de paz y, anidado en ello, en el abordaje consensuado de todas las violencias que tienen expresión en la institución; particularmente avanzaremos en la formalización e implementación de la «Política de prevención y atención de las violencias basadas en género y sexuales», y en la puesta en marcha de una escuela de masculinidades y diversidades como apuesta formativa y de sensibilización. Promoveremos también la inclusión del enfoque de género en el PEI y en los PEP, en las cátedras institucionales de paz, de género y diversidades, entre otras. Asimismo, crearemos un centro de pensamiento universitario en el que desde las diferentes disciplinas y saberes se aborden temas propios de la Universidad y de la sociedad, con la participación de la comunidad universitaria, no sólo desde la reflexión, sino también desde la propuesta de soluciones concretas a problemáticas propias que afectan la convivencia en la que, por naturaleza, debe ser la casa de todos.

Adicionalmente, concebimos de gran valor la solidaridad y el compromiso que expresan los universitarios en el ejercicio ciudadano. Así, como parte de la responsabilidad social universitaria promoveremos también el Proyecto integral de voluntariado, una iniciativa que pretende unificar los diferentes proyectos institucionales que se vienen desarrollando en los últimos años para favorecer la participación y colaboración voluntaria de personas provenientes de diversos ámbitos de trabajo y áreas de investigación, con diversas edades, que colaboran desinteresadamente en distintas actividades de acompañamiento a comunidades y poblaciones. En esto aspecto, será la Vicerrectoría de Extensión quien liderará la caracterización de las iniciativas, el establecimiento de la Política y el seguimiento a los logros e impactos.

Finalmente, pero no menos importante, reiteramos nuestro compromiso con la consolidación de unas mejores condiciones para la labor y la vida de los empleados administrativos y de los profesores. Experiencias que comenzaron a desarrollarse en los últimos tres años, muestran un camino lleno de posibilidades y beneficios para las personas y para la institución, así como a nivel social y ambiental. Con base en ello, en relación con la gestión del talento humano, proponemos los siguientes postulados orientadores:

- Las estrategias de trabajo no presencial y de flexibilidad horaria impactan positivamente la calidad de vida, el medio ambiente y los recursos institucionales.
- El uso de medios digitales facilita la gestión y permite aprovechar de mejor manera las capacidades de nuestro talento humano.
- La búsqueda de la estabilidad en la planta de empleos genera seguridad y sentido de pertenencia con la institución.
- El potenciamiento de capacidades individuales, mediante procesos formativos y de cualificación, promueve el desarrollo individual y el cambio institucional.
- Las prácticas de diálogo y concertación, en torno a los objetivos de la labor entre los equipos de trabajo, mejora el relacionamiento personal y profesional.
- La socialización didáctica y amigable de la salud y la seguridad en el trabajo, protege a la Universidad y a las personas.
- La generación de espacios simbólicos y de encuentro, genera la renovación permanente del vínculo entre la Universidad y quienes le sirven.
- La consolidación de una cultura de la labor universitaria propicia el ejercicio consciente de los valores universitarios y de la ética de lo público a la que debemos sentirnos convocados.

COMPONENTE 3

Más y mejor democracia en la Universidad

Paz, diálogo, inclusión y resolución de conflictos

La Universidad es un espacio de construcción permanente, en ella interactúan personas con diferentes formas de entender el mundo, con diferentes formas de sentirla y vivirla, y es esa diversidad la que enriquece día a día a la Alma Máter, la que permite construcciones colectivas y transformaciones, la que hace posible y pensable que aún en la diferencia encontremos formas de convivencia pacífica basadas en el respeto, la dignidad y el reconocimiento del otro en todo su valor y dimensión. La construcción colectiva, las transformaciones y la convivencia se nutren y fortalecen en el diálogo, el debate público y la negociación.

Para hacer efectiva esa construcción colectiva, los universitarios deben tener la posibilidad de incidir en sus planes, proyectos y recursos; es así como, la Universidad tiene en sus estatutos previstas formas de participación que permiten a los estamentos hacer parte de diferentes órganos de gobierno y tener voz y voto en la toma de decisiones, lo cual se ha efectuado en gran parte de la vida universitaria; también, en pleno ejercicio de sus derechos de autonomía política, los universitarios desarrollan modalidades de discusión, de participación y de movilización que son muestra de una ciudadanía activa, preocupada no sólo por los asuntos del gobierno universitario, sino también por el contexto social.

Los procedimientos de participación política que permite el actual Estatuto General de la Universidad han convivido históricamente con manifestaciones alternativas de participación. Aunque esa convivencia no ha sido siempre armoniosa, la tensión entre los procedimientos normativamente consagrados y las formas alternativas debe valorarse positivamente como parte sustancial de la personalidad política propia de una institución dedicada a la educación, y debe ser objeto de análisis que permita encontrar soluciones racionales para que la tensión no rompa el equilibrio que garantice la gobernabilidad de la Universidad.

Es el momento para más y mejor democracia en la Universidad de Antioquia, es necesario abocar un trabajo de análisis colectivo mediante una metodología de discusión sobre el presente y el futuro de la democracia en la Universidad de Antioquia, haciendo énfasis entre otros, en temas como el estado actual del sistema representativo de la institución —calidad y cobertura—, formas alternativas de participación —formalidad e informalidad—, y elaborar propuestas convertibles en normatividad. En tal tarea deben estar involucrados, de manera voluntaria, todos los estamentos y actores interesados de la comunidad universitaria, con metodologías de trabajo flexible en sus procedimientos e incluyentes temáticamente.

«Para lograr más y mejor democracia en la Universidad, se requiere fortalecer una cultura política deliberativa sobre prácticas políticas de sus integrantes; hacer énfasis en la formación política y garantizar espacios de diálogo permanente sobre temas universitarios de interés».

Para lograr más y mejor democracia en la Universidad, se requiere fortalecer una cultura política deliberativa sobre prácticas políticas de sus integrantes; hacer énfasis en la formación política y garantizar espacios de diálogo permanente sobre temas universitarios de interés; abrir un debate público sobre la necesaria relación existente entre universidad y política, y entre la participación política, la representación y el gobierno universitario. Las siguientes son algunas de las líneas de trabajo que tienen un potencial transformador en este escenario:

- El curso de formación ciudadana y constitucional debe tener un componente de formación política, ello acompañado de una cátedra universitaria de formación política con el apoyo de la experticia de las diferentes unidades académicas, lo que permitirá elaborar igualmente un proyecto de impulso a la participación de los diferentes estamentos en espacios democráticos universitarios, y al tiempo aportar con una participación inclusiva de todos los actores en los cambios democráticos.
- Espacios permanentes y organizados bajo metodologías que permitan amplia participación en discusión de diferentes temáticas y propuestas que incidan en el devenir universitario.

- Mesas de trabajo para analizar el compendio de normas que sobre participación existen en la Universidad y elaborar propuestas de ajustes y surtir los trámites ante los órganos de gobierno.

Fortalecimiento de la Unidad para la Resolución de Conflictos

Es connatural a la sociedad y en particular a la Universidad como reflejo de esta, y como espacio de diversidad, la existencia de conflictos. Entender el conflicto como algo positivo que dinamiza, crea y transforma, permite también establecer espacios para el aprendizaje y la construcción de democracia. La Unidad para la Resolución de Conflictos incide positivamente dotando a los universitarios de herramientas para la gestión de los conflictos, para la construcción de acuerdos basados en el reconocimiento, el respeto y la dignidad; también aporta en la búsqueda de alternativas para el tratamiento de los conflictos, estrategias restaurativas y pedagógicas, que permiten a los universitarios ser mejores seres humanos, mejores ciudadanos. Fortalecer esta Unidad permitirá avanzar hacia una mejor convivencia entre la comunidad universitaria.

La primera etapa en la generación de espacios para el tratamiento y resolución de conflictos universitarios fue la creación de la Unidad para la Resolución de Conflictos. La segunda etapa debe, además de continuar con el proceso pedagógico, enfocarse en posibilitar una mayor sensibilización y apropiación de este espacio por parte de la comunidad universitaria, así como en la intervención de las normas universitarias que regulan acciones ante situaciones de conflicto en escenarios administrativos, disciplinarios y académicos, de tal manera que el inicio de estas acciones esté precedido de una fase de uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos como la mediación, la facilitación, amigable composición, los círculos de paz, entre otros.

Normativa universitaria ajustada a las realidades y necesidades actuales

La autonomía permite a la Universidad darse sus propios estatutos y reglamentos, todo ello con límites en la Constitución y en la ley. La Alma Máter cuenta con cuerpos normativos que han permitido su actuar académico y administrativo, normas internas que se han planteado en cada momento como instrumentos para regular actividades y situaciones específicas, y que, ante los avances, el crecimiento y la diversidad de actividades y relaciones de la Universidad, algunas se han quedado cortas y se han ido adecuando, modificando o complementando con otras normas. Y aunque se ha mantenido la coherencia y la jerarquía que demanda el derecho positivo, en ocasiones se hace complejo, tanto para los operadores de las normas como para sus destinatarios, saber cuál norma rige; de otro lado, algunas de las normas existentes han sido rebasadas por nuevas realidades. Esta es una situación propia

del derecho: las normas surgen de acuerdo con unas realidades y necesidades, o se deben adaptar a la realidad que pretende regular.

La institución requiere modernizar el marco normativo, construir cuerpos normativos más livianos y flexibles, acordes a una Universidad democrática y participativa. Propuestas de modificación normativa o de creación de nuevas normas han surgido en varios espacios universitarios, es el momento de estructurar una metodología participativa que permita debatir propuestas y hacer viables las reformas requeridas.

En coherencia con lo anterior, proponemos —a través de proyectos específicos que vinculen actores de diferentes estamentos universitarios y con el uso de metodologías apropiadas— abordar el análisis sistemático de los principales cuerpos normativos que, de acuerdo con estudios y diagnósticos existentes y a otros requerimientos presentados por diferentes actores universitarios, requieran ajustes o ser actualizados. Esta propuesta busca contar con una normativa universitaria actualizada, flexible, simplificada, ajustada a la Universidad y al mundo de hoy.

Transparencia universitaria y rendición de cuentas

Como institución pública debemos continuar fortaleciendo la confianza institucional con la realización de acciones de transparencia y rendición de cuentas a nuestros asociados naturales, a los universitarios y a la sociedad —a la que nos debemos— y a los órganos de control. Tal tarea de realizarse con vocación y con convicción universitaria, y como respuesta al cumplimiento de las normas que regulan la materia, en el entendido de que esto es inherente a nuestra condición de servidores públicos.

«Continuaremos fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas a través de mecanismos de formación, espacios de participación y visibilizando la gestión universitaria».

La comunidad universitaria y la sociedad tienen el derecho a conocer el origen y destino de los recursos y la Universidad el deber de dar a conocer sus recursos y formas de inversión. Ese derecho y ese deber se logran fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas a través de mecanismos de formación, espacios de participación y visibilizando la gestión universitaria.

Cultura de paz

La paz firmada significó y actualmente significa actitud, acciones, movilización, intención y poner de manifiesto, como ciudadanos y como universitarios, lo que legal y éticamente es posible aportar como seres políticos, académicos y sociales. Apostarle a la paz es un deber colectivo, por eso continuaremos con la creación de condiciones objetivas y culturales en las que sea posible que confluyan el pensamiento crítico, la diferencia, el discernimiento y la construcción de consensos alrededor del reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos humanos de todos.

De esta forma, consideramos esencial que en los próximos tres años, a través de la Unidad Especial de Paz, centremos nuestros esfuerzos, articulados a los planes de desarrollo nacional y departamental vigentes, en los siguientes asuntos:

- La paz con enfoque territorial, entendida como el compromiso de la Universidad de Antioquia de seguir sumándose a la transformación participativa de los territorios y comunidades más afectadas por la violencia.
- La paz como objeto de estudio, encaminada a la ampliación y actualización de la oferta académica de pregrado y posgrado, cursos, diplomados y educación precedente en temas de construcción de paz, derechos humanos, equidad de género, inclusión, negociación y resolución de conflictos. Igualmente profundizar en la investigación sobre la paz y, de manera especial, para la construcción de la paz —investigación aplicada—.

«Apostarle a la paz es un deber colectivo, por eso continuaremos con la creación de condiciones objetivas y culturales en las que sea posible que confluyan el pensamiento crítico, la diferencia, el discernimiento y la construcción de consensos».

- El fortalecimiento de la cultura de paz y la construcción de memoria histórica para la paz. Con el uso de metodologías de participación en estos contextos, en donde el centro de las discusiones sean las comunidades, con su voz, sus sensibilidades y sus visiones del futuro, teniendo como referencia el informe entregado a la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad.

- Promover y continuar desarrollando de forma articulada la metodología de trabajo participativo con las comunidades victimizadas por la violencia, a fin de poner nuestras capacidades académicas, científicas y técnicas a disposición de la solución de sus necesidades. Es así, que deberán continuar las iniciativas adelantadas en las unidades académicas y administrativas, que le apuestan a la exaltación del valor de la vida y su dignificación, en donde la Universidad pone todo de sí en la construcción de las condiciones objetivas y simbólicas para su materialización, tanto al interior de ella como en los territorios.

COMPONENTE 4

Estrategias para una transformación activa hacia ecocampus sostenibles

Universidad sostenible y amigable con el medio ambiente

Teniendo como referente el Plan de Desarrollo 2017-2027, para este nuevo periodo rectoral consideramos fundamental ratificar nuestro compromiso de contribuir con la gestión y el cuidado del ambiente y la biodiversidad desde un enfoque de largo plazo, articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de modo que en las intervenciones se propicien sinergias con otros actores públicos y privados pretendiendo alcanzar un impacto mayor.

En materia de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, el ser humano juega un papel estructural, tanto como sujeto de derechos en todo el ciclo de vida, como en la corresponsabilidad de sus acciones y de su impacto en el entorno y en los demás. Uno de nuestros retos institucionales debe ser el de promover la formación y la ética ciudadana como seres humanos activos y conscientes de su pertenencia a una comunidad local, regional y global. Esa promoción debe incorporar en los otros la sensibilización y el despertar de conciencias críticas y actuaciones solidarias en función de una movilización social y cultural, que trascienda hacia aprendizajes y acciones colectivas, recogiendo las experiencias y aprendizajes que nos dejan los distintos fenómenos planetarios ocurridos tanto en lo ambiental como en lo referente a la salud pública, como la actual pandemia por la covid - 19.

La crisis ambiental a nivel global y regional requiere un abordaje desde una perspectiva formativa y cultural con los diferentes miembros de la comunidad universitaria. Lo que implica integrar un componente pedagógico y formativo en cada una de las acciones ambientales para contribuir a la comprensión de su impacto y a elevar la incorporación de nuevos valores y prácticas en la relación con los ecosistemas y la adopción de estilos de vida coherentes con el reconocimiento de la vida en sus múltiples formas. Así mismo, nos implica contribuir a la promoción y multiplicación de la información y las prácticas con sus familias, amigos y demás grupos de influencia.

Debemos ser más proactivos en la búsqueda de alianzas para participar desde la Universidad en la evaluación y formulación de políticas públicas ambientales y de sostenibilidad ambiental

en Antioquia y en el país, al igual que en el aporte desde el conocimiento, la innovación y la tecnología para contribuir, desde la planificación, la ejecución y la apropiación social del conocimiento, al desarrollo de los territorios en los que la Universidad hace presencia.

Compras sostenibles

Continuaremos con la implementación de la estrategia «cero plástico», para dar cumplimiento a nuestra política ambiental vigente. Esta estrategia tiene por objetivo la eliminación del plástico de un solo uso en nuestros procesos, al igual que la eliminación definitiva del poliestireno expandido —conocido como icopor—.

Reforzaremos las políticas de compra para avanzar en la adquisición de bienes y servicios que consideren criterios ambientales y de sostenibilidad. Esto favorecerá la realización de procesos de compra y de consumo ambientalmente responsables, la racionalidad del uso de los recursos institucionales y la transferencia de buenas prácticas hacia los miembros de la comunidad universitaria, como factor multiplicador hacia la sociedad.

Así mismo, gestionaremos la aprobación y socialización del Plan de Manejo Integral de Residuos, que contiene los lineamientos específicos en la reducción y manejo de residuos generales en las unidades académicas, administrativas y, por supuesto, en las diferentes sedes y seccionales.

«Reforzaremos las políticas de compra para avanzar en la adquisición de bienes y servicios que consideren criterios ambientales y de sostenibilidad».

Un campus sostenible, adaptado al futuro

Consideramos el campus como un gran ambiente de aprendizaje, al igual que cada uno de los espacios que lo conforman, los cuales existen y tienen sentido en la medida en que se disponen y se usan para el desarrollo de la misión institucional al servicio de la comunidad universitaria y de sus visitantes. Nuestras instalaciones y dotaciones son de calidad y permiten la formación integral y el encuentro de los universitarios. El campus es nuestro centro cultural y punto de encuentro, articulador de las demás modalidades académicas y laborales, que aporta, como factor de equidad, a la educación inclusiva y a la calidad.

Las instalaciones del campus son continuamente adaptadas para facilitar la ejecución de las actividades misionales y administrativas. Por ello, consideramos clave la implementación de sistemas audiovisuales y herramientas tecnológicas que permitan la participación simultánea de docentes, estudiantes e invitados —de manera remota o presencial—; y que contribuyan a la interacción de equipos de trabajo con personal en casa, en las oficinas o en teletrabajo. Así mismo, diseñaremos más espacios flexibles al servicio de la cocreación y del aprendizaje; y enriqueceremos escenarios con herramientas digitales para la interacción, que dinamicen y mejoren la calidad de las actividades misionales y administrativas.

Daremos continuidad a proyectos que ya ha venido gestionado esta administración para la construcción de nueva infraestructura con criterios de sostenibilidad. De manera muy protagónica asumiremos la fase constructiva del nuevo Edificio de la Facultad Nacional de Salud Pública y del Bloque 49, en la Ciudadela Robledo. Avanzaremos en la salvaguarda del patrimonio cultural de la Universidad mediante la restauración de edificaciones patrimoniales y sus áreas de influencia, entre ellas la Facultad de Medicina, la Antigua Escuela de Derecho, la Casa del Bachillerato Nocturno y el Edificio San Ignacio. Igualmente nos proponemos la construcción, en Ciudad Universitaria, de un edificio con espacios para la cocreación y el aprendizaje.

«Diseñaremos más espacios flexibles al servicio de la cocreación y del aprendizaje; y enriqueceremos escenarios con herramientas digitales para la interacción, que dinamicen y mejoren la calidad de las actividades misionales y administrativas».

Vamos a desplegar estrategias que tiendan a una transformación activa hacia ecocampus sostenibles, garantizando una universidad biodiversa y ambientalmente responsable. Lo anterior, como parte de la consolidación de una cultura y ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad, que implicará la actualización y ejecución del Plan de Gestión Ambiental Universitario, en el cual deben confluir elementos como la innovación para la gestión de residuos sólidos, mayor uso de energías limpias y renovables, el uso racional y eficiente del agua, la contribución a la calidad del aire, y la protección de la naturaleza, fauna y flora en la Universidad.

Movilidad Sostenible

La Universidad de Antioquia en su compromiso con el medio ambiente, la movilidad sostenible y la responsabilidad social universitaria, deberá invertir en infraestructura vial para promover un mayor uso de la bicicleta y del transporte público. Esto contribuirá al uso armónico y seguro del campus por parte de los miembros de la comunidad universitaria y de los visitantes, a la vez que desestimulará el uso de vehículos a motor y de combustión.

Debemos implementar ciclorutas internas que conecten con los ingresos y salidas en Ciudad Universitaria, Ciudadela Robledo, y en las Sedes de Oriente y Urabá —en Apartadó—. En todas las sedes debemos contar con biciparqueaderos que faciliten la disposición ágil y segura de los vehículos con el uso de la TIP. También, para Ciudad Universitaria y Ciudadela Robledo gestionaremos la instalación de estaciones de enCicla. Adicionalmente, para los vehículos eléctricos, buscaremos con proveedores externos la instalación de puntos de carga en los parqueaderos de las sedes ubicadas en Medellín y en el Carmen de Viboral.

Igualmente, debemos avanzar en la reposición de vehículos de uso institucional por unos híbridos o eléctricos y en el desarrollo de una cultura de movilidad segura e incluyente promovida desde el Plan Estratégico de Movilidad y Seguridad Vial Universitario.

«La Universidad de Antioquia en su compromiso con el medio ambiente, deberá invertir en infraestructura vial para promover un mayor uso de la bicicleta y del transporte público. ».

Responsabilidad Social Universitaria

La adopción de la Política de Responsabilidad Social Universitaria por parte de nuestra institución ha sido un hito diferenciador dentro de las instituciones de educación superior pública en Colombia. Esta política ha ratificado nuestro firme compromiso con los principios de corresponsabilidad, ética y solidaridad social, lo cual genera a la Universidad una nueva mirada de su gestión que invoca nuevos desafíos frente a sus grupos de interés, aquellos que se compromete a atender de manera permanente.

En este sentido, la apuesta de contribución al desarrollo sostenible deberá garantizar la alineación de sus objetivos misionales, articulando, desde esta Política, todos los esfuerzos

institucionales y proyectos que materializan los principales focos de impacto de la Agenda 2030: la paz, las personas, la prosperidad, el planeta y las alianzas.

Lo anterior demandará fortalecer la gestión universitaria manteniendo las buenas prácticas de gestión transparente en el uso de los recursos por parte de directivos, funcionarios y profesores, acorde con la matriz de materialidad que da cuenta de los asuntos vitales para la Universidad. Esta labor también implicará hacer seguimiento y evaluación de los impactos que desencadena la Universidad desde cada uno de sus procesos sustanciales, consolidar alianzas con actores estratégicos para lograr territorios en los que la paz, en su sentido más integral, sea una realidad cotidiana, a través de programas, proyectos y actividades de extensión que atiendan a los sectores más vulnerables de la población.

Replantear procesos para disponer de mecanismos ágiles y pertinentes

Administración y financiamiento de la Universidad

Los efectos de la pandemia por la covid-19 han impactado a todas las estructuras socioeconómicas a nivel global y la Universidad de Antioquia no ha sido la excepción. Esto nos ha llevado a recurrir a un entorno de digitalización de emergencia que, para nuestro caso, condicionó a la gestión remota el desarrollo de los procesos no solo académicos, sino también administrativos.

En este ámbito, es importante resaltar que aunque el Plan de Desarrollo 2017-2017 no se definió para el contexto de una pandemia, mantiene vigente sus postulados estratégicos como guía de nuestra institución, toda vez que los retos y compromisos globales de la Universidad con la excelencia académica, la innovación al servicio de la sociedad, la transformación de los territorios, el fortalecimiento de la democracia universitaria, la construcción de paz e inclusión, y el cuidado del ambiente y de la biodiversidad, están más allá de los efectos condicionantes que sobre la presencialidad. Nos hemos enfrentado a desafíos que han exigido al máximo nuestra capacidad de adaptación y de gestión, así mismo, hemos logrado mantener la continuidad de las actividades de la Universidad, lo que nos ha dejado enormes aprendizajes y grandes retos.

Tenemos la oportunidad de replantear nuestros procesos de formas que no habríamos imaginado en otras circunstancias, para disponer de mecanismos ágiles y pertinentes que atiendan los requerimientos de los procesos misionales y habilitarlos para que, a través de los mismos, la función y la vocación social de nuestra institución se fortalezca en beneficio de una sociedad que espera respuestas de nosotros para seguir transitando esta pandemia y, con ellas, abordar los retos de un futuro incierto, complejo y cambiante que nos espera como parte de una nueva normalidad.

Responder con agilidad a este entorno y sus nuevas dinámicas ha sido posible gracias a la disposición y capacidad de los miembros de la comunidad universitaria. También ha implicado ajustes coyunturales y focalizados en los diversos componentes de la gestión académica y administrativa, buscando con ello soportar las tareas misionales en medio de la crisis. En pocos días fue necesario realizar ajustes en los procesos administrativos para continuar con la

dinámica de la Universidad. No ha sido fácil, porque nos ha demandado grandes esfuerzos financieros, logísticos, tecnológicos y humanos para asegurar condiciones de acceso para toda la comunidad universitaria, y también de bienestar que requieren los estudiantes, así como avanzar en acciones específicas en materia de transformación digital, la cual debe fortalecerse y constituirse en un proceso transversal a todas las actividades que integran la cotidianidad institucional.

Aunque estas soluciones no son suficientes, queremos garantizar la sostenibilidad de nuestra institución como factor de equidad y como actor clave en la solución de los problemas sanitarios, económicos y sociales que enfrentamos como sociedad y que requieren respuestas ágiles de la Universidad. A nivel interno, esta pandemia nos mostró que nos faltaba preparación para gestionar todos los procesos misionales y administrativos en un entorno que exige mayor flexibilidad y agilidad, así como la prestación de los servicios independiente de la presencialidad física de los actores involucrados.

Nuestra infraestructura tecnológica no fue diseñada para soportar los procesos académicos y administrativos de manera totalmente remota. Algunos de nuestros sistemas de información, especialmente los que soportan los procesos de gestión de la docencia y de talento humano, tienen más de 20 años y presentan limitantes para articularse e integrarse adecuadamente al proceso de transformación digital, especialmente en flexibilidad, cobertura y disponibilidad. En materia de acceso a la información, aún se requiere de grandes esfuerzos a pesar de los avances en herramientas como Data UdeA.

«Queremos garantizar la sostenibilidad de nuestra institución como factor de equidad y como actor clave en la solución de los problemas sanitarios, económicos y sociales que enfrentamos como sociedad y que requieren respuestas ágiles de la Universidad».

La estructura académica y administrativa, incluyendo las sedes y seccionales, se caracteriza por altos niveles de centralización que limitan la capacidad de respuesta a los retos que nos depara esta nueva realidad. Hoy se requiere mayor agilidad y pertinencia para la ejecución de algunos procesos y la prestación de los servicios con oportunidad y calidad.

En materia de calidad, es necesario indicar que la Universidad no dispone de un sistema integrado de gestión con el cual oriente de manera articulada nuestros esfuerzos en pro de

fortalecer el direccionamiento y la evaluación integral de la institución, bases fundamentales para la calidad académica y administrativa en todos los procesos y servicios.

Nuestras finanzas —más allá de los recursos adicionales otorgados por el Gobierno para aumentar la base presupuestal, derivados del acuerdo histórico de diciembre de 2018 entre el Gobierno nacional y las plataformas estudiantiles y profesoras—, siguen siendo materia de preocupación, en especial, cuando se han visto agravadas por los efectos negativos de la crisis económica y de salud derivados de la emergencia sanitaria por la pandemia de la covid-19. Este complejo escenario, aunado a que a partir del año 2023 deberá presentarse un cambio estructural en la Ley de financiamiento de la educación superior pública en el país, hace prioritario establecer una hoja de ruta que permita garantizar el funcionamiento adecuado de la institución de cara a seguir cumpliendo los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo 2017-2027 y lograr el financiamiento del Plan de Acción Institucional 2021-2024.

Continuar con el cumplimiento de nuestra misión institucional en medio de este complejo escenario, sin renunciar a la excelencia académica y a nuestro firme compromiso de proponer soluciones a las problemáticas más sentidas de nuestra sociedad, nos reta a focalizar los esfuerzos financieros y administrativos en los siguientes aspectos:

A. Sistema de gestión universitario

Gestionar nuestra institución en medio de un escenario tan dinámico, incierto y variable, como el que ha generado la pandemia y el que se vislumbra en el corto y mediano plazo, sin renunciar a nuestro objetivo fundamental de la calidad académica, exige la consolidación de un sistema de gestión de la calidad lo suficientemente desarrollado para soportar los procesos de evaluación y acreditación institucionales, así como para fortalecer la articulación entre los procesos académicos y administrativos.

En labor universitaria, el concepto de calidad debe ser retomado desde nuestro modelo de gestión y orientarse a lograr eficiencia, transparencia, pertinencia en todos nuestros procesos y en la satisfacción de los estamentos y usuarios. Ello, implica armonizar los diversos sistemas de calidad administrativos, de servicios de salud, de laboratorios de docencia, investigación y extensión; los sistemas académicos de autoevaluación y acreditación, y la Política de Responsabilidad Social Universitaria. Esa gestión articulada al interior de la Universidad nos conduce a lograr sinergias de alto impacto en nuestros procesos académicos y administrativos, el cumplimiento de los requisitos institucionales y de la misma sociedad, así como en la racionalización y eficiencia de los recursos económicos, de infraestructura física, tecnológicos y humanos aplicados en la gestión universitaria. Esto implica un gran esfuerzo para diseñar nuestro propio referente articulador de estos sistemas, con claros criterios de participación y

compromiso de los diferentes actores universitarios, enmarcado en los objetivos misionales y nuestra cultura. Igualmente es necesario definir la instancia organizacional que lidere, gestione y vele por la materialización y permanencia institucional de este propósito.

La adopción de este sistema de calidad, nos permitirá brindar servicios oportunos y eficientes a todos los estamentos y usuarios, aportar a la mejora del clima organizacional, mejorar la imagen de nuestra institución, disminuir el número de trámites, optimizar la utilización de los recursos, mejorar las interrelaciones internas y externas, potenciar los procesos de mejoramiento continuo, focalizar el compromiso del personal docente y administrativo con los objetivos organizacionales.

«El concepto de calidad debe ser retomado desde nuestro modelo de gestión y orientarse a lograr eficiencia, transparencia, pertinencia en todos nuestros procesos y en la satisfacción de los estamentos y usuarios».

B. Descentralización y desconcentración

La Universidad tiene pendiente la tarea de avanzar en los niveles de desconcentración y descentralización, tanto en el nivel central como en las sedes y seccionales. Esto implica desarrollar necesariamente esquemas de flexibilidad y agilidad, de tal forma que le permita a la institución adaptarse de forma más sencilla y armónica a las diversas situaciones cambiantes del entorno.

La flexibilidad y agilidad que debe caracterizar nuestra gestión académica, administrativa y financiera, también requiere del avance en la descentralización y desconcentración de estructuras, procesos y recursos, garantizando que los procesos misionales, administrativos y financieros se articulen estrechamente en pro de la misión institucional. Ello debe estar involucrado en un marco donde la democracia como forma de gobierno y la participación como estrategia administrativa, sean características de la administración. Avanzar en este propósito requiere reconocer y gestionar la información, la tecnología y el sistema institucional de calidad, como pilares fundamentales para materializar estos objetivos organizacionales.

C. Sistemas y tecnologías de información

Sin pretender cambiar el carácter presencial de la Universidad, debemos avanzar en el uso y aprovechamiento de la tecnología para eliminar las barreras físicas y temporales, y dotar de flexibilidad nuestros procesos y recursos, con criterios de eficiencia, transparencia y calidad. La pandemia nos enseñó que la presencialidad física no puede ser una limitante para acceder y prestar los servicios de la Universidad. La tecnología nos ha posibilitado interactuar, compartir conocimiento y acceder a servicios. Por ello, consideramos que esta debe ser entendida y gestionada como un activo estratégico en la institución, y por lo tanto debemos realizar los esfuerzos necesarios para fortalecer su adquisición y uso eficiente en todos los procesos, como complemento a la presencialidad, y para ampliar nuestro relacionamiento hacia otras latitudes de acuerdo con los objetivos misionales.

La actualización de los sistemas de información al servicio de la docencia y de la gestión del talento humano es una necesidad. Debemos aumentar la funcionalidad de estos sistemas y su integración, su seguridad, además de mejorar su disponibilidad. Debemos actualizar nuestro centro de datos y mejorar la tecnología que soporta los sistemas de información para facilitar el acceso y su uso desde diferentes tipos de dispositivos, de tal manera que aporten a la transformación digital con criterios de flexibilidad, usabilidad y agilidad.

La información que se genera y gestiona en todos los procesos misionales y administrativos, así como la externa, tienen que ser valoradas como un activo para nuestra institución. Es necesario disponer de más y mejor información para alimentar la reflexión, la autoevaluación, la transparencia, así como la toma de decisiones. En ese orden de ideas, se hace indispensable llevar a cabo esfuerzos para fortalecer la accesibilidad, la oportunidad y la pertinencia de la información que soporte todos los procesos, incluidos los de autoevaluación y acreditación institucional y de programas.

D. Gestión estratégica de la comunicación institucional

En el campo de la comunicación estratégica institucional, la gestión rectoral se concentró fundamentalmente, entre 2018 y el 2021, en avanzar en la implementación de la recién creada Dirección de Comunicaciones, dependencia adscrita a la rectoría. Esto se tradujo, entre otras acciones, en la formulación participativa de la política institucional de comunicaciones y el plan indicativo de comunicaciones 2020-2027. Igualmente, se realizó la caracterización de públicos de la Universidad y de las audiencias de los medios institucionales y se avanzó en la integración convergente de medios institucionales y la formulación de las bases para la implementación de un sistema de medición de la comunicación institucional.

Para continuar respondiendo a esos objetivos y entendiendo el valor de la gestión de la comunicación como un proceso fundamental de la institución, nuestra propuesta de acción para el periodo rectoral 2021-2024 plantea los siguientes ejes de acción:

- Fortalecimiento de la comunicación digital con públicos y grupos de interés.
- Implementación de un laboratorio permanente para la creación de contenidos sobre ciencia, tecnología, innovación, cultura, arte y patrimonio.
- Desarrollo de nuevos contenidos del Sistema de Radio Educativa para apoyar procesos educativos formales y no formales.
- Establecimiento de un sistema para la evaluación de la comunicación institucional.
- Fortalecimiento del archivo patrimonial de información y comunicación de la Universidad.

«La información que se genera y gestiona en todos los procesos misionales y administrativos, así como la externa, tienen que ser valoradas como un activo para nuestra institución».

E. Sostenibilidad financiera

Hoy la universidad pública colombiana enfrenta el reto fundamental de lograr la sostenibilidad financiera para seguir cumpliendo de la mejor manera sus compromisos misionales: atender cobertura con calidad, avanzar en el campo de la investigación y la extensión, mejorar sus programas de bienestar, ampliar la infraestructura educativa y lograr una mayor inserción a nivel internacional.

En este sentido, debemos implementar acciones para avanzar en el camino de la sostenibilidad financiera, entendida esta como el principio rector de la actuación económica y financiera de la Universidad en donde la institución cumple sus compromisos presupuestales. Ello significa que garantiza el pago oportuno de sus obligaciones, hace un manejo eficiente de sus recursos dentro de los límites del déficit y la deuda pública y vela por la estabilidad financiera; todo lo anterior anclado en el principio de unidad de caja y de responsabilidad fiscal con el buen uso de los recursos públicos. En coherencia con ello, la sostenibilidad financiera tiene un propósito fundamental: garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales, no solo en un momento coyuntural sino también de manera permanente, para poder financiar los retos del presente y

del futuro a los que se ve llamada nuestra Alma Máter. Esto implica llevar acciones focalizadas en los siguientes escenarios:

Nuevos recursos para la educación superior pública

Debemos avanzar desde el SUE y conjuntamente con el Ministerio de Educación Nacional en una discusión abierta que conduzca a la modificación de los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992, de tal manera que garantice la sostenibilidad financiera de las universidades públicas. Por otra parte, debemos gestionar con los municipios donde la Universidad tiene presencia, especialmente Medellín, para que contribuyan con la financiación de la base presupuestal de la Universidad, a partir del número de estudiantes que atiende la Universidad provenientes de dichos municipios. Finalmente, debemos fortalecer nuestra capacidad para la financiación de proyectos de inversión, mediante la gestión con más municipios hasta lograr su participación con aportes a través de la Estampilla UdeA y mediante la venta de activos no misionales, ya autorizada por el Consejo Superior Universitario.

Disminución del déficit por fondos generales

En los últimos tres años la Universidad ha venido haciendo esfuerzos importantes para continuar reduciendo su déficit por fondos generales; este pasó de 68.877 millones de pesos que se presupuestaron en 2018 a cerca de 10.000 millones al cierre del 2020. Debemos continuar con la estrategia de austeridad de los gastos generales, la incorporación de nuevos contratos en la modalidad de acuerdos marcos de precios —AMP—, la reducción del consumo de horas cátedra para labores administrativas y la reducción del consumo por viáticos y pasajes.