

---

**LINEAMIENTOS  
ESTRATÉGICOS**  
de Regionalización

---

Una ruta que  
trazamos juntos

**Documento insumo para la interlocución**

**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, 26 noviembre 2020

## 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

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)

Blanca Doris Montoya Marín, Docente Inst.  
Ed. 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 Ortiz 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 Inst. Ed.  
Física y Deporte

Sandra Maryory Pulido Quintero,  
Coordinadora Programa Ed. Física

Jenny Leal Flórez, Docente Ciencias del Mar  
Seccional Urabá

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

Fernando José Parra Velandia, Docente  
Ciencias del Mar Seccional Urabá

## Tabla de contenido

Introducción	8
RETO 1. Consolidación de una gestión educativa descentralizada con gobernanza para la equidad territorial	11
Lineamientos institucionales	13
Lineamiento 1. Creación de una gobernanza para el desarrollo misional con autonomía académica y administrativa en las regiones	13
Lineamiento 2. Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada	13
Lineamientos misionales	13
Lineamiento 3. Fortalecimiento del desarrollo misional integrado en los campus regionales	13
Lineamientos organizacionales	14
Lineamiento 4. Fomento de una cultura organizacional para el funcionamiento del Proyecto Educativo Territorial como sistema	14
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los equipos regionales para una gestión educativa localizada	14
Lineamiento 6. Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada	15
RETO 2. Fortalecimiento de la autonomía universitaria mediante la construcción de proyectos educativos territoriales que potencien la formación integral	15
Lineamientos institucionales	16
Lineamiento 1. Diseño de proyectos educativos territoriales en las subregiones con flexibilidad pedagógica y curricular, pertinencia territorial y desarrollos diferenciales	16
Lineamiento 2. Fortalecimiento de la gobernanza institucional para la incidencia recíproca en las políticas públicas regionales	17
Lineamiento 3. Articulación de la oferta institucional con las agendas territoriales	17
Lineamiento 4. Incorporación de los proyectos educativos territoriales en la planeación institucional	17
Lineamientos misionales	17
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la creación, investigación e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial	17
Lineamiento 6. Desarrollo de espacios institucionales para el diálogo de saberes	18
Lineamiento 7. Formación integral de la comunidad universitaria a partir de la colaboración entre los ejes misionales	19
Lineamientos organizacionales	19
Lineamiento 8. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para la incidencia territorial	19

Lineamiento 9. Promoción de las capacidades propositivas y de gestión de los equipos regionales	20
Lineamiento 10. Fortalecimiento de la infraestructura física de soporte para los proyectos educativos territoriales	20
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	20
Lineamientos institucionales	21
Lineamiento 1. Revisión de las políticas curriculares y docentes desde la diversidad epistémica	21
Lineamiento 2. Desarrollo de una gestión del conocimiento con criterios de calidad situada para la visualización del impacto del Proyecto Educativo Territorial	21
Lineamientos misionales	22
Lineamiento 4. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular pactada con los territorios	22
Lineamiento 5. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial	22
Lineamientos organizacionales	22
Lineamiento 6. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación	22
RETO 4. Consolidación de comunidades universitarias expandidas e inclusivas	23
Lineamientos institucionales	24
Lineamiento 1. Promoción de la corresponsabilidad territorial en la creación de comunidades académicas	24
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las prácticas académicas como estrategia de vinculación de la Universidad con los territorios	24
Lineamiento 3. Fortalecimiento de la participación de los estamentos universitarios en los proyectos educativos territoriales	25
Lineamientos misionales	25
Lineamiento 4. Fomento de la articulación entre estamentos universitarios con la construcción de comunidades universitarias expandidas e inclusivas en los campus regionales	25
Lineamiento 5. Construcción de comunidad universitaria desde la virtualidad en regiones	26
Lineamiento 6. Afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional y vida universitaria para la autonomía de campus regionales	26
Lineamiento 7. Aporte a la incidencia de los estamentos universitarios en las regiones y sus conexiones globales	26
Lineamientos organizacionales	27
Lineamiento 8. Relacionamiento constante con los estamentos universitarios que culminan su ciclo de vida universitario	27
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	27

Lineamiento 10. Ampliación equitativa del bienestar universitario a todos los estamentos	28
RETO 5. Enfrentar la crisis ambiental global desde los territorios con gestión y coproducción de conocimientos e innovación social	28
Lineamientos institucionales	28
Lineamiento 1. Fortalecimiento de alianzas para la incidencia territorial-ambiental	28
Lineamientos misionales	29
Lineamiento 2. Producción de conocimiento para la mitigación y adaptación desde los saberes territoriales locales y diversos	29
Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en ecosistemas estratégicos, su salud y preservación	30
Lineamientos organizacionales	30
Lineamiento 4. Consolidación de una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad	30
Lineamiento 5. Construcción innovadora de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica	31
Lineamiento 6. Gestión de sistemas de información para la apropiación social del conocimiento ambiental	31
Reto 6. Fortalecimiento institucional para la democracia, la convivencia y la construcción de paz territorial	31
Lineamientos institucionales	32
Lineamiento 1. Gobernanza institucional para la paz territorial y la convivencia en los campus regionales	32
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las alianzas y la participación en escenarios territoriales de construcción de paz	32
Lineamientos misionales	33
Lineamiento 3. Producción de conocimientos para la comprensión de las dinámicas territoriales del conflicto armado y la construcción de paz	33
Lineamiento 4. Consolidación del acompañamiento para la implementación del Acuerdo de Paz	33
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de formación para la paz desde la diversidad epistémica y territorial	34
Lineamientos organizacionales	34
Lineamiento 6. Fortalecimiento de la acción universitaria para la construcción de paz territorial desde dependencias académicas y administrativas	34
Reto 7. Reconocimiento de los campus situados en las fronteras estratégicas como dinamizadores de transformaciones supradepartamentales	35
Lineamientos institucionales	36
Lineamiento 1. Ajuste normativo para actuar en/desde las fronteras	36

Lineamiento 2. Fortalecimiento y ampliación de vínculos territoriales en los campus de frontera	36
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	36
Lineamientos misionales	37
Lineamiento 4. Producción de conocimiento de frontera	37
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento en/desde las fronteras	37
Lineamientos organizacionales	38
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interesalar	38
Lineamiento 6. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial	38
Reto 8. Reterritorialización universitaria en contextos de transformación socioespacial	38
Lineamientos institucionales	39
Lineamiento 1. Ampliación del proyecto educativo institucional a nuevos territorios	39
Lineamiento 2. Compromiso social de la Universidad con la promoción del desarrollo rural sostenible e integral	39
Lineamiento 3. Gestión de los procesos de transición de la reterritorialización universitaria y las transformaciones socioespaciales	40
Lineamientos misionales	40
Lineamiento 4. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios	40
Lineamientos organizacionales	41
Lineamiento 5. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias	41
TENSIONES SOBRE ALGUNOS RETOS	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

## **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) está liderando el proceso de construcción colectiva para la orientación estratégica de la regionalización universitaria a partir de la *Definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones*.

Con este propósito, avanzó en la estructuración de 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, producto de un ejercicio de revisión y análisis de los resultados de diferentes proyectos institucionales desarrollados con enfoque participativo y territorial.

Tomó como diagnóstico la Línea base para la formulación de los lineamientos estratégicos de Regionalización (Dinámicas territoriales, gestión educativa y gestión del conocimiento)<sup>1</sup>; y se revisaron 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.

Para la redacción de dicho documento se realizó un ejercicio de triangulación de la información entregada por los proyectos mencionados, que se complementó a partir del debate y el acumulado del equipo de trabajo, como insumo para la discusión institucional y el logro de acuerdos fundamentales sobre el horizonte de futuro de la regionalización universitaria como proyecto educativo territorial. Durante el mes de noviembre 2020, se realizaron 4 sesiones de interlocución con diferentes actores universitarios, entre directivos, profesores, personal administrativo y estudiantes de pre y posgrados de diferentes sedes y seccionales, con quienes se ha ido cualificado este insumo.

Este documento sigue abierto a la revisión, ajuste y realimentación en clave propositiva del Comité Rectoral y el Consejo Académico, con quienes también se propiciarán espacios de interlocución<sup>2</sup> para continuar con esta construcción colectiva.

---

<sup>1</sup> 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](#)

<sup>2</sup> Para estos encuentros se hará uso de las pautas de la Metodología de Interlocución, por lo que es indispensable la lectura previa de este documento para que usted como participante pueda contextualizarse y realizar



Los resultados de este ejercicio colaborativo se consolidarán como propuesta final para la aprobación de los órganos de gobierno universitario.

A continuación, se presenta una definición general de retos y lineamientos y algunas claves de lectura a considerar para el abordaje de esta propuesta.

### ***¿Qué entendemos por retos educativos territoriales?***

Los retos educativos territoriales se entienden como 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 a diez años el proyecto educativo territorial que durante 25 años ha venido construyendo la regionalización universitaria desde el desarrollo misional.

Los retos 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 territoriales de escala local, regional, subregional y nacional.

### ***¿Qué entendemos por lineamientos estratégicos?***

Los lineamientos estratégicos son rutas o directrices de carácter general que deben ser implementadas para desarrollar los retos. Fueron diferenciados o clasificados según tres tipos: institucionales, misionales y organizativos.

Los lineamientos institucionales plantean orientaciones a nivel directivo con una perspectiva estratégica y política para desarrollarse en las regiones donde la Universidad está presente. Los lineamientos misionales orientan el quehacer universitario en docencia, investigación y extensión, en articulación con el bienestar y la internacionalización. Los lineamientos organizativos, orientan las capacidades, condiciones y apoyos que se deben implementar, es decir, son el 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 el reto al que está vinculado.

## **Claves de lectura generales**

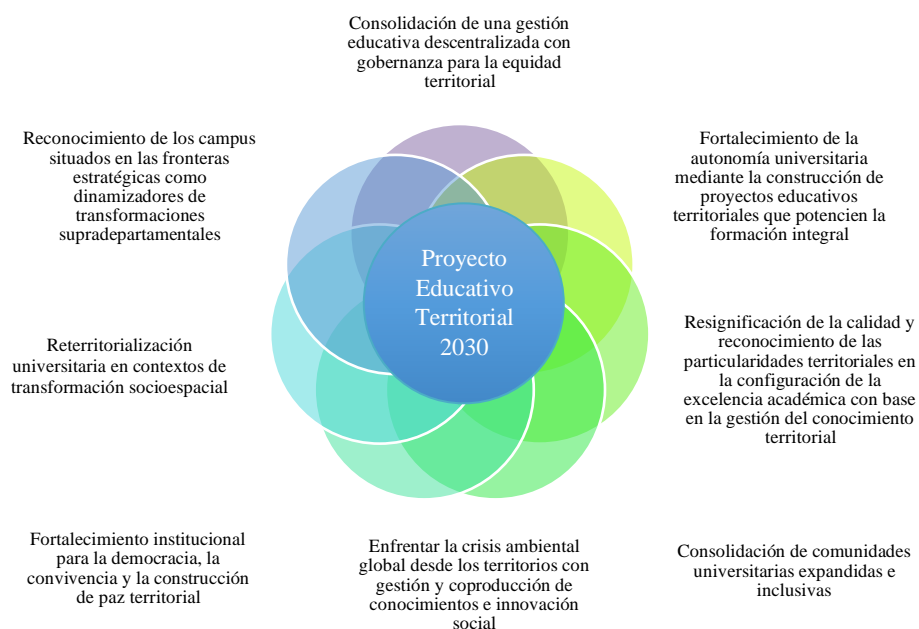
---

intervenciones informadas y argumentadas en clave de propuestas. Se realizarán rondas de intervención de forma ordenada donde cada participante tiene 3 minutos (por ronda) para manifestar si está de acuerdo o no con todos o algunos de los asuntos planteados en este documento y/o con lo manifestado por los otros interlocutores, argumentando las razones y presentando su propuesta concreta.

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 insumo para su formulación.
- Serán la base para diseñar y desarrollar planes, programas y proyectos especiales a nivel central y regional.
- Reconocen la experiencia de regionalización como el Proyecto Educativo Territorial de la Universidad de Antioquia.
- Tienen una proyección a 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 su abordaje no tiene orden jerárquico.
- Son dinámicos, 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.

## 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; 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, conservando su misión, visión y unidad de gobierno que la orientan como una sola Universidad.

*¿Qué estamos entendiendo 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 Universidad cumplir con su función de educación superior, buscando mejorar la toma de decisiones. Para el caso de la Regionalización, la Gestión Educativa Universitaria se plantea como una parte de la implementación del enfoque territorial que reorganiza y articula de forma integral los procesos administrativos y académicos. Es una gestión que se basa en conocimiento pedagógico-territorial que: “busca analizar y generar estrategias que articulen y formen en las capacidades propias de un proyecto educativo territorial, concibiendo más autonomía para los estamentos y para los actores educativos entendidos como gestores, pero acompañados de coherencia interna lo cual permita que la regionalización, como organización, se desarrolle desde sus particularidades territoriales, pero también como proyecto colectivo integrado” (Universidad de Antioquia, 2020, p. 22).

**Descentralización de la Gestión Educativa Universitaria.** En términos generales, la descentralización puede considerarse una forma de repartir el poder entre un centro político y su periferia (Cederman, 2018). La descentralización de la gestión educativa requiere que el gobierno universitario brinde las condiciones institucionales (normativas, administrativas, académicas y presupuestales) para delegar las funciones y responsabilidades para la gestión educativa por parte de los actores regionales, en el marco de un sistema general de gestión de la regionalización. Es la transferencia de la capacidad para tomar decisiones e 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 de la Gestión Educativa Universitaria.** La gobernanza es un concepto político que se refiere a un tipo de práctica que (re)legitima la relación entre el gobierno y los gobernados por la generación de acuerdos. En el caso de la Gestión Educativa Universitaria, la gobernanza se puede definir como la estrategia de relacionamiento basada en conocimiento que (re)configura a los actores de la regionalización en gestores, es decir, en agentes del Proyecto Educativo Territorial. La gobernanza implica generar espacios de gestión en los que se den relaciones horizontales y dialógicas entre agentes diversos y de diferentes estamentos: extra e intra universitarios; localizados en sedes, seccionales y en Medellín; vinculados, o no, a los órganos de gobierno y a la administración. La gobernanza constituye la estrategia de legitimidad territorial basada en el conocimiento, que equilibra la acción legal de gobernabilidad ejercida por el gobierno universitario, apoyando el proceso de descentralización y autonomía mediante la vinculación de los diferentes actores impactados por las decisiones a tomar.

**Campus regionales.** Son espacios universitarios para el desarrollo de las funciones misionales en los territorios del departamento de Antioquia, por fuera del domicilio principal de la Universidad. Son espacios generadores de las condiciones para el desarrollo de un Proyecto Educativo Territorial, en relación sistémica con el Proyecto Educativo Institucional. Los campus regionales permiten mantener la noción de tamaños relativos al interior del sistema de Regionalización, sin que prevalezcan relaciones jerárquicas según el grado de desarrollo de cada uno.

**Proyecto Educativo Territorial:** Es el constructo que se sedimenta en la práctica y la experiencia de lo que ha sido la regionalización y lo dispone como proyecto de futuro para la educación superior con enfoque territorial. En esta agenda lo educativo se refiere a lo que compete con la educación superior en las regiones en cuanto ejes misionales y gestión educativa; y lo territorial implica articularse sinérgicamente a procesos locales y subregionales desde una perspectiva escalar con lo departamental, nacional y global. En ese sentido “el” PET de universidad solo es posible como una red de Proyectos Educativos Territoriales -PETs-.

**Cultura organizacional.** Desde la gestión pública se entiende como “una construcción social de sentido que fundamenta la acción situacional de los actores organizacionales. Como producto social se relaciona con los supuestos y creencias que tienen en común actores organizacionales y que, son útiles para aprender a dar respuesta a situaciones problema; se evidencia en los comportamientos observables en la relación entre los actores en un determinado contexto organizacional (Escuela Superior de Administración Pública, 2008, pp. 166). También las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura (constructivistas, construccionistas y críticas) comprenden el fenómeno organizacional como una producción social. En este marco, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización, en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas (García Álvarez, 2006).

## **Lineamientos institucionales**

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

Se deberá desarrollar una gobernanza universitaria que propicie la descentralización de la gestión educativa por medio del posicionamiento de la Dirección y del Programa de Regionalización en la toma de decisiones institucionales estratégicas que direccionen el Proyecto Educativo Territorial -PET- y su desarrollo misional en las diferentes regiones.

Se requerirá incluir a las direcciones de los campus regionales en los órganos de gobierno universitario para direccionar los PET; y se deberán mejorar las instancias de diálogo con las unidades académicas y administrativas.

Será necesario el avance gradual 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 llegar hasta la creación de consejos de campus regionales, en los cuales deberán participar las unidades académicas y administrativas interesadas.

Se debe procurar 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*

Se deberá 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 en la consolidación de una gestión educativa localizada. La revisión deberá ser liderada por la Dirección de Regionalización y la Dirección Jurídica, evaluando las condiciones de conveniencia y oportunidad con los demás actores interesados.

## **Lineamientos misionales**

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

Se deberá fortalecer la oferta institucional de programas académicos consistentes con el desarrollo particular de los campus regionales, los requerimientos territoriales y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

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.

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*

Se deberá 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.

Será necesario 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 no conflictivas 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.

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 que articule a los actores de los diferentes niveles educativos en las regiones.

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

Se deberán 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.

En lo académico, se requiere la ampliación de la planta docente para un liderazgo académico basado en las particularidades regionales y la formación integral de la comunidad universitaria.

En lo administrativo, con 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*

Se deberá disponer de la infraestructura física, tecnológica y logística para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades universitarias en los campus regionales.

Se gestionará la adquisición de sedes físicas propias para el funcionamiento de la Universidad en las regiones y alianzas para el uso de otros espacios complementarios.

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 potenciar una gestión educativa que contribuya a la formación integral de todos los estamentos universitarios.

*¿Qué estamos entendiendo por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?*

**Autonomía de la Gestión educativa.** Desde un punto de vista político y administrativo, y en el marco de la descentralización, la autonomía se refiere a la capacidad de gobierno que tienen 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 que el gobierno universitario otorga en términos de garantías institucionales a los agentes territoriales; y por el otro, del aprovechamiento efectivo de esta oportunidad de gobierno para el desarrollo de los proyectos educativos territoriales.

**Proyectos Educativos Territoriales (PETs).** El análisis de la experiencia de regionalización y las dinámicas territoriales actuales permiten reconocer que el PET, como agenda de educación superior, depende de variables internas y externas relacionadas con las condiciones locales y subregionales, las oportunidades que genera la educación superior y que ofrece el territorio, y las capacidades de los actores territoriales; eso implica que el PET es una red de PETs que se relacionan escalaramente en una relación de mutua incidencia y no jerárquicamente. En ese sentido expresan la necesidad de agendas particulares que se despliegan con condiciones diferenciadas de descentralización y autonomía.

**Formación integral.** De acuerdo con el PDI 2017-2027, la formación integral y de calidad de ciudadanos recoge propósitos alrededor de la misión universitaria, la internacionalización y la perspectiva de Universidad-territorios, en respuesta al compromiso universitario con el conocimiento, la cultura, las artes y la transformación social. A la vez, espera abarcar estos propósitos mediante el desarrollo y la articulación de los ejes misionales en todas sus sedes y seccionales (Tema estratégico 1, p. 24).

**Justicia espacial.** Es el resultado de múltiples procesos de la organización política del espacio y de la acumulación de decisiones sociales. En una economía capitalista, por ejemplo, la (re)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, segregación residencial institucionalizada, geografías militares de control social, creación de estructuras espaciales de privilegio núcleo-periferia. 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 entre el uso de las coordenadas de espacio y de tiempo, supera las barreras espacio-temporales y configura un entorno en el que la información y la comunicación se muestran accesibles desde perspectivas insospechadas en volúmenes y posibilidades. La realidad virtual permite la generación de entornos de interacción que separan la necesidad de compartir el espacio-tiempo, facilitando nuevos contextos de intercambio y comunicación” (Duart, 2008 citado por Martínez Hernández, et al, 2017, p. 7)

## **Lineamientos institucionales**

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

Se deberán 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 género, el racismo y la violencia epistémica.

Será importante 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.

Se requerirá 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*

Se deberán 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.

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 diferencial del PDI 2017-2027.

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*

Se deberá 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.

Se requerirán 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*

Se deberá 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.

Será necesario 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.

Así como 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 e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial*

Se deberán 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.

Para el impulso de las agendas propias, será necesario realizar convocatorias focalizadas en los territorios, con temáticas particulares y fondos específicos.

Así como crear 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.

Será importante diversificar 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*

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, sexual de los estamentos universitarios, los colectivos, las disciplinas y los actores territoriales.

Así como potenciar la conformación o el desarrollo de centros de pensamiento y creación, colaboratorios des/posdisciplinarios o creatorios y redes de creación y gestión de la creación con la participación de dependencias universitarias y de los nichos académicos regionales.

Será importante 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.

Se requerirá 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*

Se deberá fortalecer la articulación de los ejes misionales para la formación integral de los estamentos vinculando los procesos y la oferta de investigación y extensión a los diseños curriculares.

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.

Por medio del mejoramiento de las relaciones con los actores territoriales, se deberán desarrollar prácticas académicas pertinentes.

Será necesario 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.

Se deberán 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.

Será importante 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*

Se deberá 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.

Se requerirá la creación o consolidación de 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.

Será importante 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*

Se deberá fortalecer la participación activa de los equipos académico-administrativos de los campus regionales en los procesos de consolidación de la gestión educativa desde la articulación misional, el monitoreo de convocatorias regionales, nacionales e internacionales, para el impulso de las iniciativas de docencia, investigación y extensión de los estamentos universitarios.

Será necesario 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*

Se deberán 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.

Así como 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 estamos entendiendo por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?*

**Calidad de la educación.** Para la Universidad 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 han limitado 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.** Es el proceso a partir del cual la Universidad genera las condiciones, oportunidades y capacidades para que la educación superior en regiones se desarrolle con el reconocimiento del territorio, los actores y las diversidades epistémicas, e implica 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.

## **Lineamientos institucionales**

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

Se deberán desarrollar o fortalecer políticas curriculares y docentes desde una mirada integral, compleja y reflexiva frente a las diversidades étnicas, culturales, sexuales 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.

Así como revisar y ajustar la oferta curricular según los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva.

Será importante 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.

Se requerirá flexibilizar 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*

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 mejor ponderación de los aportes de la Universidad al territorio por medio del modelo de regionalización.

Se deberá avanzar en un proceso de valoración de la normatividad vigente de aseguramiento de la calidad y las propuestas de reforma respecto a los modelos de aseguramiento de la calidad a los que se adscribe la Universidad, que permitan visibilizar el alcance e impacto del Proyecto Educativo Territorial.

### **Lineamientos misionales**

#### *Lineamiento 4. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular pactada con los territorios*

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.

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 calificadas en todos los campus regionales.

#### *Lineamiento 5. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial*

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

### **Lineamientos organizacionales**

#### *Lineamiento 6. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación*

Se deberá 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.

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 7. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para las comunicaciones*

Se deberán generar alianzas interinstitucionales que impulsen la implementación de desarrollos tecnológicos para conectar los territorios 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 estamos entendiendo por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?*

**Comunidad académica.** Las comunidades académicas referencian a grupos y sujetos que se dedican 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.

**Comunidad universitaria.** Alude a un grupo humano que se articula alrededor de la construcción de sentidos de pertenencia e identificación con la vida universitaria y que conecta sus esfuerzos y proyectos vitales con la construcción del proyecto educativo territorial. Estas comunidades se generan integrando los proyectos de vida de los estamentos universitarios y construyendo nociones de comunidad alrededor de su pertenencia territorial y universitaria, afirmándose en sus particularidades y diversidad cultural y territorial en relación con el país y el mundo. El bienestar universitario contribuye a la formación integral, estimula las capacidades de los grupos y de las personas (Estatuto General, 1994) y tiende a fortalecer la integración de las acciones académicas y laborales con los proyectos de vida individuales, fomentando los vínculos de pertenencia institucional de las comunidades universitarias. En esa construcción identitaria, la infraestructura física cumple un papel importante como dinamizadora de relaciones sociales y escenarios donde transcurre la vida académica y se desarrollan los ciclos de vida de los integrantes de la comunidad universitaria, ya que esos espacios se configuran como símbolos de la presencia universitaria en el territorio.

**Comunidades universitarias expandidas.** Están integradas por los estamentos administrativo, docente y estudiantil, así como por los investigadores y por quienes han finalizado su ciclo profesional o laboral (egresados, jubilados y pensionados); incluyen sus familias y los grupos sociales que han participado en la vida universitaria; también hacen parte de ellas las comunidades académicas. El carácter expandido alude, además, a la integración mediante mecanismos virtuales y recursos tecnológicos de sujetos y estamentos universitarios residentes en territorialidades distantes de los campus regionales.

**Nicho académico:** Es un 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*

Los campus regionales deberán promover 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.

Será necesario fortalecer las plataformas que permitan su vinculación con las fuerzas vivas regionales, a través de mecanismos como los comités de cuádruple (Universidad/Empresa/Estado/Sociedad) y 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.

Así como generar o fortalecer espacios de vinculación académica con organizaciones, movimientos y pueblos con presencia en los territorios para vincularles 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*

Se deberá 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.

Será necesario mejorar la relación de la Universidad con los actores regionales para que los centros de práctica respondan de manera pertinente a los perfiles profesionales requeridos para la realización de prácticas académicas tempranas.

Así como 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*

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.

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*

Se deberá 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 propiciando interacciones entre las personas y los espacios universitarios.

Será necesario promover interacciones presenciales y virtuales alrededor de actividades y proyectos de interés común, a partir del diálogo de y entre los estamentos, el bienestar, la inclusión, la interculturalidad, el plurilingüismo, la diversidad y la equidad.

Así como 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.

Se deberá 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.

Así como 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*

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.

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.

Será necesario desarrollar innovaciones educativas que permitan el acceso al conocimiento por parte de los territorios con menor cobertura de la educación virtual y conectividad tecnológica.

Así como 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.

Se deberá 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*

Se deberá 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.

Será importante vincular las identidades rurales, y la vida y cultura campesina como parte de la identidad universitaria histórica y presente en los campus regionales.

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 se deberá ampliar su vinculación laboral en regiones.

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

Se deberá 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.

La incidencia territorial, basada en el conocimiento, requerirá el fomento de prácticas de co-creación, colaboración, coproducción del conocimiento e innovación social, promovidas internamente con estamentos universitarios y externamente a partir de la interrelación con la sociedad, el sector privado y el Estado.

Será necesario promover la movilidad, los intercambios, la cooperación regional, nacional e internacional para desarrollar proyectos misionales que faciliten la apertura de los distintos estamentos universitarios hacia otros campus regionales, hacia diferentes lugares del país y el mundo, donde se produzcan iniciativas de interés para su formación y cualificación.

Para 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.

Así como 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 universitarios que culminan su ciclo de vida universitario*

Se deberán 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.

Será necesario 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*

Se deberán 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.

En los lugares donde aún no disponen 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.

Será necesario 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*

Se deberá 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.

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. Enfrentar la crisis ambiental global 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 vida en sus múltiples expresiones. Todo ello, en sinergia con los ODS y el PDI 2017-2027.

#### **Lineamientos institucionales**

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

Desde los campus regionales la Universidad deberá adelantar acciones conjuntas 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.

Será necesario fomentar o consolidar estrategias de cooperación con la sociedad regional para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones, incorporando los enfoques diferencial, participativo y territorial del PDI 2017-2027.

Así como 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.

Deberá 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.

Será necesario implementar estrategias de asesoría y acompañamiento jurídico a los actores de los territorios 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*

Se deberán promover o consolidar agendas universitarias regionales de creación, investigación e innovación enfocadas en la sostenibilidad ambiental de los patrimonios naturales y ambientales y el buen vivir en los territorios.

Así como estimular proyectos de creación, investigación 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.

Será necesario desarrollar o fortalecer estudios colaborativos y de diálogo de saberes que permitan comprender las causas y consecuencias de la crisis ambiental global y sus impactos locales para aportar con propuestas innovadoras a los procesos territoriales de regulación climática, sostenibilidad y el cuidado de los patrimonios naturales.

Se deberán promover o consolidar grupos de investigación, creación e innovación transdisciplinarios en torno al ambiente y la biodiversidad, que produzcan conocimiento sobre la crisis ambiental global, la deforestación, erosión, desertificación y degradación de ecosistemas estratégicos en colaboración con universidades del país y del exterior, y se deberán proponer alternativas innovadoras para afrontar las transformaciones climáticas y los impactos de los megaproyectos en los territorios.

*Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en ecosistemas estratégicos, su salud y preservación*

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 expresada en los territorios regionales y globales.

Así como 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 (aulas abiertas, parques científicos naturales, aulas participativas, recorridos territoriales).

Será importante 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.

Así como vincular a los procesos de formación a sabedores y sabedoras locales reconociendo académica y salarialmente su experiencia tradicional, comunitaria y territorial para la gestión de entornos saludables.

### **Lineamientos organizacionales**

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

Se deberá fomentar una cultura ambiental crítica en las comunidades universitarias que se refleje en prácticas éticas y responsables con el ambiente y la biodiversidad.

Así como articular las agendas ambientales de las unidades académicas que aportan a la preservación de la riqueza en biodiversidad y de la riqueza cultural, con los proyectos educativos territoriales.

*Lineamiento 5. Construcción innovadora de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica*

Se deberán 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.

Será necesario proveer o mejorar, 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.

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 con conocimientos en el tema.

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

Se deberá 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.

Será necesario 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.

Así como 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 estamos entendiendo por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?*

**Paz territorial:** La paz territorial es un enfoque novedoso en la resolución de conflictos que ha sido clave en la construcción de paz tras el Acuerdo Final entre el gobierno y las FARC-EP. Con este concepto se produce una reflexión sobre los procesos geohistóricos de configuración de los territorios durante el conflicto armado como elementos 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 el transcurrir de la implementación del Acuerdo de Paz reconozca, visibilice y dialogue con dichos procesos locales y que la Universidad se vincule a estas acciones. Según el PDI 2017-2017, 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*

Se deberá territorializar la Unidad Especial de Paz con el fin de aportar a la construcción democrática de la paz desde los diferentes campus regionales.

Para tramitar de manera dialogada los conflictos que afecten la convivencia universitaria o incidan en los procesos académicos, administrativos o laborales, será necesario contar con la Unidad de Resolución de Conflictos.

Los órganos de gobierno de nivel central y regional deberán fortalecer la promoción del diálogo, el debate y la participación de los actores en la toma de decisiones en esta materia, animando el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria.

Deberán garantizar y fortalecer la publicación, seguimiento y rendición de cuenta sobre las decisiones académicas y administrativas, atendiendo al cumplimiento de la normativa institucional.

Así como coordinar con las autoridades externas el tratamiento de la ilegalidad en los espacios universitarios, en los términos planteados por el PDI 2017-2017.

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

Se deberá 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.

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 y campesina, por ser una de las más afectada por el conflicto armado en los territorios.

Así como 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*

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.

Se deberán 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.

Así como ofrecer o fortalecer la oferta de formación en pregrado y posgrado en derechos y obligaciones ciudadanas con enfoque diferencial, con miras a que quienes se formen en ellos ocupen espacios decisorios y de participación política y social, que contribuyan a la construcción de paz territorial.

Será importante ofrecer a los docentes capacitación 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*

Se deberá apoyar el cumplimiento de los compromisos adquiridos a nivel nacional con los excombatientes y las víctimas del conflicto armado, promoviendo su vinculación con la Universidad desde estrategias diferenciales y territoriales.

Será importante 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.

Se deberán incluir 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*

Se deberán 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.

Será necesario fomentar la identificación del nuevo conocimiento generado en desarrollo o resistencia a contextos de guerra, a escala local-regionales, nacionales o internacionales, que ofrezcan o permitan aprendizajes significativos.

Se deberán 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.

Así como 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*

Se deberá 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 o con los campus regionales.

Será importante 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.

Así como crear un Sistema Universitario de Información sobre Memoria 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 supradepartamentales**

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 e innovación. Dicha localización, las dinámicas sociales y los entrecruzamientos culturales que allí se producen, demandan de la Universidad unos cambios para su innovación en función de nuevos relacionamientos e intercambios con la macro región, el país y el mundo.

#### ***¿Qué estamos entendiendo por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?***

**Fronteras.** En términos socioespaciales, las fronteras son franjas de territorio marcadas por los encuentros y entrecruzamientos entre diferentes, por relaciones interculturales en tensión, relaciones sociales complejas 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. Los límites en general y los límites jurídico-administrativos, en particular, se diferencian de las fronteras en 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 las fronteras, que trascienden en la práctica la idea de barreras y límites departamentales, se descentran de sus lugares, se reconocen en las dinámicas fronterizas a partir de la comprensión del lugar que cada uno de esos territorios ocupa en las tendencias y dinámicas departamentales, nacionales y globales. Los campus de frontera son ejes de producción, articulación y gestión de conocimientos de docencia, investigación e innovación, para ofrecerlos al resto del departamento, del país y del 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 colaborativas 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 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.

Será necesario 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.

Será importante 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*

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.

Desde allí se deberán fortalecer los procesos presenciales y virtuales de conexión y articulación a través de alianzas entre actores locales y las instituciones públicas, en intercambios colaborativos de orden interdepartamental, nacional e internacional para construir procesos de innovación social y abierta que aporten a la transformación de los conflictos socioespaciales y culturales de los territorios a partir de intercambios supradepartamentales y globales.

### *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*

Se deberán 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.

Se deberán 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.

Será importante 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.

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*

Se deberán crear o fortalecer agendas de investigación, creación 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.

Así como 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.

Será necesario 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*

Se deberá 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.

Se requerirán nuevas formas para acceder al conocimiento por parte de todos los actores del territorio, especialmente aquellos con mayores barreras.

## **Lineamientos organizacionales**

### *Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interescalar*

Se deberán 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.

Se requerirá 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.

Así como 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 6. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial*

Se deberá impulsar la creación o adecuación de laboratorios de investigación, emprendimiento e innovación para generar desarrollo social, económico sostenible y competitividad en los territorios.

Será importante 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.

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.

Así como 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. Reterritorialización universitaria en contextos de transformación socioespacial**

La Universidad está llamada a evaluar la necesidad y pertinencia de relocalizar algunos campus regionales como producto de reconfiguraciones espaciales ocasionada en el departamento y en el país por grandes obras de infraestructura y

otras dinámicas de transformación socioespacial (desequilibrios urbano-rurales, rearticulaciones subregionales).

Perder el lugar estratégico o ganar un nuevo lugar en el territorio por la modificación de sus posibilidades de interacción, producto de nuevas disposiciones espaciales, podría permitir la fusión entre sedes, su reubicación o su fortalecimiento en la integración de TIC's, buscando incrementar el impacto territorial y el mejoramiento del servicio y la calidad educativa.

La reterritorialización puede significar cambios epistemológicos y ontológicos, es decir, reconfiguraciones estratégicas en términos académicos, administrativos y de producción de conocimiento de algunos campus, para optimizar la gestión educativa o para abarcar nuevos territorios.

## **Lineamientos institucionales**

### *Lineamiento 1. Ampliación del proyecto educativo institucional a nuevos territorios*

La Universidad deberá monitorear de forma permanente los cambios en las condiciones geoestratégicas de las regiones de Antioquia, para consolidar proyectos educativos territoriales en contextos de transformación espacial, que respondan a las condiciones epistemológicas particulares de los territorios.

Sustentada en estudios previos especializados y en evaluaciones institucionales, la Universidad podrá considerar la posibilidad de fusionar algunos campus regionales o de crear otros, teniendo como premisas el acceso al derecho a la educación, la cobertura, el impacto territorial en el mejoramiento del servicio y la calidad educativa de su oferta académica y formativa.

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

Así mismo, deberá promover una gobernanza territorial que permita identificar nuevas oportunidades o avanzar hacia la consolidación de campus regionales descentralizados y con autonomía con mayores coberturas.

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

En los proyectos educativos territoriales se deberán reconocer los saberes, sabedores y sabedoras y las prácticas sociales, económico-productivas y culturales de las comunidades rurales para la sostenibilidad, el desarrollo rural integral y los buenos vivires.

Se deberá promover el diálogo de saberes con las diversas comunidades, organizaciones y movimientos rurales y campesinos, que en las diversas escalas producen conocimiento territorialmente pertinente; generando alianzas con distintos sectores e instituciones sociales regionales, nacionales e internacionales.

Será necesario diseñar o fortalecer una oferta académica de formación, producción de conocimiento, investigación, innovación, así como metodologías para la divulgación y la apropiación social del conocimiento, que aporten a 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. Gestión de los procesos de transición de la reterritorialización universitaria y las transformaciones socioespaciales*

Se deberán promover los diálogos políticos necesarios con los actores públicos, privados y de la sociedad civil de los emplazamientos actuales y de los previstos para la relocalización.

Así como diseñar propuestas de relocalización que incorporen planes de transición para el retiro paulatino del territorio de los actuales campus regionales.

## **Lineamientos misionales**

### *Lineamiento 4. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios*

Se deberán coproducir, gestionar y fortalecer agendas de creación, investigación e innovación para la generación de conocimiento y monitoreo de las condiciones territoriales, aumentando o cualificando la planta docente en los campus regionales acorde con esas necesidades.

Así como flexibilizar la oferta académica e institucional de la Universidad para articularse a las transformaciones de los territorios.

Será necesario generar o fortalecer espacios de reflexión entre los estamentos universitarios de los campus regionales para el análisis de las condiciones territoriales que permitan construir propuestas sólidas frente a los impactos presentes y futuros de las realidades y formas de vida locales.



Así como 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.

### **Lineamientos organizacionales**

#### *Lineamiento 5. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias*

Se deberá adaptar la infraestructura física y tecnológica para responder a las condiciones territoriales de los nuevos emplazamientos, si se identifica una oportunidad de reubicación.

Será necesario generar estrategias de organización, colaboración e intercambios de las nuevas localizaciones con los demás campus regionales constituidos. Además de gestionar proyectos de infraestructura educativa y recursos para su ejecución, con organismos regionales, departamentales, nacionales e internacionales.

Se deberán crear las capacidades para las adaptaciones necesarias en los procesos de gestión educativa que permitan garantizar la accesibilidad y la educación inclusiva de los pobladores de territorios distantes y de las fronteras.

### **TENSIONES SOBRE ALGUNOS RETOS**

En las sesiones de interlocución desarrolladas hasta el momento han surgido dos tensiones que se han mantenido, las cuales se proponen considerar en los encuentros a desarrollar con el Comité Rectoral y el Consejo Académico:

- Hay diferentes argumentos respecto a 1) mantener los retos 7 y 8 independientes como están en este documento porque, aunque tiene una correlación, tienen énfasis diferentes; y 2) integrarlos en uno solo, pues están muy relacionados y parece que apuntaran a lo mismo.
- Surgió una propuesta respecto a crear un nuevo reto relacionado con infraestructura física y tecnológica para el desarrollo misional y el bienestar universitario, la cual fue apoyada por algunos participantes. Sin embargo, otros de los interlocutores manifiestan no estar de acuerdo ya que este asunto aparece como parte de los lineamientos organizacionales de varios retos, al considerarse soporte para el abordaje y desarrollo de estos.

## 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 Borrero, P. E. Ontiveros Hernández, V. C. (2014) Concepto de virtualidad. En, *Virtualidad, ciberespacio y comunidades virtuales*. Martínez Hernández, Ceceñas Borrero 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*.
- 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 territoriales<sup>3</sup> [de Antioquia]*. 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.

---

<sup>3</sup> 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.