

Rectoría

Universidad de Antioquia
Ramón Javier Mesa Callejas
2024-2027

Por un proyecto
colectivo y
sostenible

Ramón Javier Mesa Callejas



ramon.mesa@udea.edu.co

Rectoría
Universidad de Antioquia
2024-2027

Por un proyecto colectivo y sostenible
Rectoría Universidad de Antioquia

2024-2027

Equipo liderado por Ramón Javier Mesa Callejas
Profesor Titular Facultad de Ciencias Económicas

Resumen ejecutivo

La Universidad de Antioquia representa el proyecto social y educativo más importante de la región antioqueña en los últimos 220 años. Su relevancia se demuestra, entre muchas cosas, en el papel que ha representado a lo largo de su historia, formando profesionales de pregrado y posgrado en los diferentes campos del conocimiento, contribuyendo al desarrollo de la investigación en todos sus ámbitos, participando activamente de los procesos de crecimiento y desarrollo económico y siendo actor protagónico del progreso social y político a nivel regional y nacional.

La capacidad autocrítica, reflexiva y deliberativa le ha permitido obtener las máximas distinciones de calidad que puedan ser otorgadas en el país por parte del Ministerio de Educación Nacional –MEN– desde que se establecieron los procesos de autoevaluación y acreditación. Prueba de lo anterior, en septiembre de 2023 se recibe la tercera acreditación por parte del MEN, pero esta vez a nivel de multicampus por un periodo máximo de diez años, lo cual le otorga un sello de calidad adicional no sólo a la ciudadela universitaria de Medellín, sino también a todas las sedes y seccionales donde hace presencia la Universidad en todo el territorio antioqueño.

Este logro, como muchos otros que permanentemente recibe la institución a nivel nacional e internacional, se puede resumir en los procesos de acreditación de programas académicos, la renovación continua de registros calificados, los premios de excelencia en investigación, la presencia de la Universidad en los territorios, entre otros. Estos han sido posibles gracias al talento humano de su comunidad universitaria liderada por profesores/as, estudiantes, directivas, personal administrativo y su amplio número de egresados/as.

El esfuerzo de esta valiosa comunidad ha permitido una Universidad en permanente evolución, dinámica, proactiva y pujante, pese a las dificultades de los entornos y de los ambientes volátiles y de incertidumbre que han caracterizado la economía global en los últimos años.

Esta propuesta presenta las bases de una mirada de Universidad que continúa el legado de todo lo positivo logrado por la institución en materia de calidad, cobertura y equidad. No obstante, avanza en este propósito enfatizando en la excelencia, la transformación, la diversidad y la sostenibilidad financiera como elementos que hoy son determinantes en la estructura institucional y que requieren toda la atención.

Esta propuesta presenta tres dimensiones institucionales: lo público y lo social del quehacer universitario; la sostenibilidad financiera del quehacer universitario; y, la función del quehacer universitario. En estas dimensiones de la vida universitaria se contemplan los ejes misionales y los aspectos claves de su funcionamiento, así como su naturaleza pública, su pertinencia y su proyección. De cada una de estas dimensiones se identifican temas estratégicos, en torno a los cuales se posibilita una ruta de acción en el corto y mediano plazo a partir de la sostenibilidad y liderazgo colectivo universitario para el desarrollo social de la región y del país.

Las tres dimensiones que comprenden y proyectan la Universidad en nuestra propuesta:

1. **Lo público y lo social del quehacer universitario:** esta dimensión engloba los aspectos propios del carácter y espíritu público de la Universidad y de la función social que se deriva de esta, como elementos transversales para la proyección del ejercicio institucional en todas sus áreas.
2. **La sostenibilidad financiera del quehacer universitario:** esta dimensión comprende los temas relacionados con la gestión administrativa y financiera de la Universidad, basada en la sostenibilidad, como estrategia institucional para la gestión, manejo e inversión de los recursos financieros de la institución.
3. **La función del quehacer universitario desde lo misional:** esta dimensión abarca los ejes misionales del quehacer universitario y los procesos que habilitan y apoyan el desarrollo de estos y que, en su articulación en torno a macroprocesos, se organiza la gestión universitaria.

1. Lo público y lo social del quehacer universitario

Universidad de Antioquia en los proyectos de región y de nación

La Universidad pública en general, y por supuesto la Universidad de Antioquia en particular, no dialoga con la intensidad y frecuencia necesarias sobre las grandes problemáticas de la región y del país. Para poder asumir los principales retos y desafíos que demanda el conjunto de la sociedad antioqueña y colombiana, nuestra Alma Mater ha de vincular de manera preponderante los principales problemas, los retos y desafíos de los territorios y la nación como parte de las tareas a desarrollar desde sus ejes sustantivos, dadas sus responsabilidades éticas, políticas y sociales que le demandan su condición de institución de carácter social y pública. Así que pondremos al servicio de la sociedad antioqueña y colombiana, en diálogo permanente y directo con ella, lo que sabemos hacer las y los universitarios: poner toda nuestra capacidad académica, intelectual, teórica, metodológica, pedagógica como el principal activo del rol que juega la Universidad pública en el quehacer social, económico y político de las comunidades.

Democracia, gobierno y participación universitaria

La vigencia y el desarrollo de este bicentenario proyecto científico y cultural están determinados por la consolidación de los valores democráticos que han representado el ejercicio de la subjetividad política de las y los universitarios. Las prácticas del ser y del hacer político de la comunidad universitaria encarnan el propio carácter político de la institución. El lugar que la institución ha ocupado en la vida política y pública del país y de la región ha estado y está ligado a la vitalidad de la democracia que, en todas sus formas, le dan vida a la dimensión política de la comunidad universitaria.

La dirección de la Universidad, como expresión de su talante político, debe estar dispuesta y comprometida con los debates que requieren la actualización y revitalización de las formas democráticas de la vida universitaria. En la práctica, esto implica la conformación de un equipo directivo comprometido con el valor real ético y político de la democracia universitaria, un equipo decidido a promover y participar de los espacios que permitan redefinir el lugar que ocupa la Universidad en la sociedad.

La vitalidad de la democracia universitaria está relacionada directa y proporcionalmente con la capacidad (derivada de la coherencia política y ética de la propia vida política de la Universidad) de incidir y participar en la vida democrática –con todos los debates que ello implica– de la región y de la nación. Por lo tanto, su fortalecimiento y transformación, en la perspectiva de la consolidación de una vida democrática universitaria que esté al nivel que el contexto y la historia imponen, garantizan la vigencia de la pertinencia social del proyecto político, científico y cultural que encarna la Universidad de Antioquia.

El diálogo para la transformación de los conflictos y tensiones universitarias

La Universidad y la vida universitaria reproducen fenómenos y dinámicas propias de la realidad colombiana. Las prácticas y realidades más cotidianas de la Institución no están exentas de presentar y representar las problemáticas de la

sociedad en cual está inserta –en tanto componente constitutivo de esta–, que se expresan en tensiones, conflictos y fenómenos que, muchas veces, ponen en crisis la materialización de la misión universitaria, en la medida que el ser y quehacer universitario representan valores que se anteponen a dichas prácticas.

Algunos de estos fenómenos y dinámicas son las distintas expresiones y formas de violencia política, las violencias basadas en género, los conflictos asociados a las reivindicaciones identitarias, los usos ilegales e irregulares del campus universitario (por ejemplo las ventas o el expendio y consumo de licor y sustancias psicoactivas); dichos fenómenos se han venido prolongando, degradando y naturalizando en la vida universitaria, sin embargo no se ha promovido una amplia la discusión universitaria que lleve a acuerdos colectivos. Esta imposibilidad de resolución participativa, ha ido creando en el imaginario de la comunidad universitaria y de la sociedad, que las formas como estos fenómenos se expresan (violencia simbólica o física, tensiones entre colectivos, cierres del campus, etc.), son propias y naturales de la vida universitaria.

En este contexto urge un liderazgo institucional que esté en la capacidad y disposición de promover y afianzar los mecanismos para la discusión pública, participativa y plural respecto del pasado, presente y futuro de estos fenómenos, como parte de la vida universitaria. Es un imperativo ético y político de la comunidad universitaria disponerse a resolver sus conflictos pacíficamente y transformarlos positivamente, convirtiéndolos en la base de pactos y acuerdos en los que las y los universitarios vean reflejados sus necesidades e intereses y por medio de los cuales se proteja, fortalezca y proyecte el gran sueño universitario que representa para todas y todos la Universidad de Antioquia. La dirección de la Universidad no puede ser indiferente o inferior a este reto.

La paz como proyecto de región y de nación

El Artículo 22 de la Constitución Nacional de Colombia señala que la paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento. Aun así, el Estado no ha logrado que este derecho sea efectivamente gozado por amplios sectores de la sociedad colombiana. Esto demanda la responsabilidad del Estado y de la institucionalidad en general de centrar sus esfuerzos en la garantía del derecho a la paz, pues es un asunto trascendental para la dignificación de la existencia de las mayorías y para el desarrollo del país. En esa dirección, la Universidad pública en general y la Universidad de Antioquia en particular ha de seguir manteniendo su decisión institucional y política de trabajar por la construcción de la paz en el departamento y el país, como parte de sus compromisos éticos, políticos y sociales que le asisten en tanto institución de carácter público y social. Por esto, en nuestra propuesta de Universidad y en correspondencia con las apuestas de región y de país, la construcción de la paz y la dignificación de la existencia humana serán elementos centrales; esto implica que nuestra labor educativa, investigativa, cultural y formativa de hoy y del futuro pasa por formar sujetos de y para la paz: formar en ciudadanías signadas por una cultura de paz para transformación de los territorios debe ser un imperativo categórico de la Universidad de Antioquia. La Universidad para desarrollar toda su apuesta en relación con la paz, cuenta, desde el año 2019, con la Unidad Especial de Paz –UEP–; este es el mecanismo

institucional que ha resultado definitivo para una vinculación decidida de la Institución en la construcción de la paz en escenarios sociales y comunitarios, académicos, institucionales, políticos, culturales, incluso en procesos de negociación política o vinculados a los escenarios socio jurídicos en donde están los grandes debates nacionales y regionales sobre la paz. De esta forma, contribuimos significativamente en la construcción de la paz como un eje esencial para la convivencia en los territorios, como un proyecto cultural y social que dignifique la existencia humana en armonía con las demás formas de vida planetaria y profundice la democracia en el país.

Calidad y pertinencia del quehacer universitario

Hoy es absolutamente necesario, al hablar de educación y formación pertinente, promover el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la construcción de una cultura de paz y no violencia, la formación de la ciudadanía mundial y preparar al estamento estudiantil en la responsabilidad social, ética y política de vincularse estrechamente con las soluciones de las grandes demandas de la sociedad colombiana.

En esa dirección, pondremos nuestros esfuerzos como universidad pública desde los ejes misionales de la docencia, la investigación y la extensión, entendiendo que la calidad y la pertinencia es un proceso multifactorial, que solo es posible si desarrollamos simultánea e integralmente las dimensiones cognitiva, afectiva, social, ética y práctica del estudiantado de todos los niveles y de todas las áreas. Esto nos exige que funcionemos como sistema, que la Institución sea un todo en continuo análisis y reflexión de lo que somos como Universidad pública a fin de tomar las decisiones necesarias para mejorar y contribuir desde aquí a la equidad, compensando las desigualdades económicas, culturales, sociales, políticas y formativas tan comunes en nuestra sociedad, para generar igualdad de oportunidades para todas y todos.

Hoy la sociedad demanda de la Universidad un papel transformador comprometido con las grandes preocupaciones de este tiempo. Es indudable que, en materia de educación superior, los retos son mayores, esto por el vínculo que representa la formación de estudiantes para un mundo más complejo, por el papel de las agendas de los grupos de investigación y por la dinámica de la extensión universitaria que puede aumentar su fuerza creativa e innovadora para conectar el conocimiento de las aulas con la sociedad civil.

La innovación y la creatividad para ser en el presente y estar en el futuro

La Universidad de Antioquia es una institución que desde sus inicios ha sido protagonista del desarrollo científico tecnológico y de su vinculación con el entorno. Así, la Universidad responde a cada momento del tiempo, se adapta, se transforma, y evoluciona y se ha convertido en un claro ejemplo de innovación incremental que continuamente pone sus capacidades al servicio de la sociedad en busca de soluciones disruptivas.

La institución deberá promover dentro de sus estamentos, en especial profesoral y administrativo, la innovación como cultura del aprendizaje y la mejora continua, en busca de fortalecer y mejorar sus procesos administrativos internos. Es

importante reiterar la importancia del ejercicio de inteligencia competitiva dentro de la ruta estratégica con enfoque de innovación, proponiendo retos que permitan entre muchas otras diversificar el portafolio de ingresos de la institución sin poner en riesgo su capital intelectual y el tesoro público bajo su custodia. Es necesario comprender que la Universidad debe convocar a la creatividad de su comunidad como fuente movilizadora de una cultura de la innovación que le amplíe la lectura sobre los retos actuales que enfrenta la institución, de tal manera que la Universidad de Antioquia pueda responder con solvencia a los tiempos en que se desenvuelve el país, el departamento y nuestra sociedad.

El fomento del arte y la cultura como motor de la creación y la transformación

Las universidades públicas colombianas tienen la inmensa responsabilidad de contribuir a las transformaciones que requiere el país. Es por esto que a través de la división de cultura y patrimonio la Universidad de Antioquia se deben brindar alternativas de solución a los desafíos regionales y nacionales, que contribuyan al desarrollo y al bienestar de la población, y a la vez que sea un centro generador de cultura, que impacte la comunidad universitaria y al conjunto de la sociedad. Por lo tanto, se hace necesario implementar acciones más contundentes, articuladas sintonizadas con la riqueza cultural y patrimonial de nuestra Alma Mater bajo las actuales dinámicas territoriales, en perspectiva de que se proyecten oportunidades para que los miembros de la comunidad interna y externa puedan encontrar en la oferta universitaria elementos que contribuyan a su formación ciudadana integral, que motiven sus capacidades creadoras y al mismo tiempo que participen en los procesos de desarrollo cultural no sólo para el disfrute cualificado que propone la cultura, sino también, para convertirse en creadoras y creadores culturales que participen de manera activa en la transformación de la sociedad.

De la mano de aspectos sociales, económicos y medioambientales, la práctica de la gestión cultural se puede concebir como un pilar transversal de la sostenibilidad: hacer visibles las luchas no únicamente bajo la perspectiva del consumo cultural, sino del acceso a los medios para su producción y difusión. Hoy la participación en el ecosistema cultural se convierte en un acto de empoderamiento y co-creación para reivindicar la apertura de la gestión hacia diversas comunidades y grupos.

Género, diversidad y pluralidad étnica y cultural

Convertir a la Universidad de Antioquia en un taller de humanidad, es recuperar el sentido pedagógico de una institución que hoy día requiere de manera urgente posicionarse como un espacio de valía para la sociedad. Declarar que la Universidad de Antioquia es un taller de humanidad que insiste en la justicia social, la igualdad, la equidad, el respeto por la diferencia y la eliminación de todas las formas de violencia, es volver a los enfoques que se han propuesto y que requieren tomar vida, acción y palabra en el sentido pedagógico de la universidad y sus ejes misionales. Esto implica pensar que el progreso y consolidación del proyecto universitario y los procesos de justicia social, dignidad, equidad e igualdad, estarán interpelados y orientados de manera permanente por los enfoques de derechos humanos, género, interseccional, diferencial, e intercultural, ya declarados por la Universidad.

En relación con el enfoque de género que la misma Universidad ha definido, la Alma Máter como taller de humanidad plantea que no está de espaldas a los retos y desafíos históricos que ha implicado la construcción social del género y, en tanto, las relaciones desiguales de poder que este ha generado. El desafío está vinculado con la posibilidad, si bien de garantizar la igualdad y la no discriminación, de promover activamente la redistribución y participación de recursos materiales y simbólicos para que mujeres, niñas y personas con diversidad sexual y de género desplieguen sus capacidades humanas. En relación con la interculturalidad crítica, enmarcada en las apuestas de la institución, implica preguntarse por las injusticias epistémicas y curriculares alrededor del conocimiento para proponer un ejercicio de diálogo, acuerdo y agencia que se pregunte por el porqué, el para qué, el dónde y el con quiénes del conocimiento que circula en la Universidad, a quién se debe y sobre todo su utilidad pragmática en el mundo social.

2. La sostenibilidad financiera del quehacer universitario

Equilibrio financiero para el crecimiento

La historia del desfinanciamiento desde 2010 a la fecha muestra un descalce financiero (gastos por encima de los recaudos de Ley) en la Universidad que alcanza cerca del 2,5%, el cual resulta de la brecha entre el mayor crecimiento de los gastos de funcionamiento frente a los aportes de Ley, calculados con base en la variación anual del IPC+ los recursos adicionales otorgados entre 2019 y 2023. En este escenario, la realidad financiera actual exige de estrategias, políticas y acciones de todos los actores universitarios que contrarresten y eviten un incumplimiento futuro de las obligaciones, especialmente, las de índole salarial. Ninguna reforma financiera a la educación superior pública puede llenar la brecha histórica de desfinanciamiento, si no se profundiza y se debate sobre las posibilidades reales de crecimiento institucional, considerando las mismas fuentes de ingresos.

Esto exige repensar la expansión de la Universidad estableciendo prioridades misionales acordes a su capacidad real en materia de personal docente y administrativo, inversiones en logística e infraestructura y gastos generales. Esto implica, la necesidad de revisar cada uno de estos renglones considerando las apuestas de los planes de acción institucionales, la austeridad en gastos que no comprometan las funciones esenciales de la Universidad, la eficiencia y el impacto en los territorios, no sólo en materia de cobertura, sino también en la transformación social y económica de los mismos. En suma, es prioritario entender que mantener el ritmo de crecimiento de la Universidad el cual se traduce en nuevos gastos de funcionamiento, debe estar acompañado de fuentes alternativas de ingresos que apalanquen estos gastos. Desconocer esta realidad implica una presión adicional con efectos negativos sobre las finanzas universitarias.

Apalancamiento interno y solidaridad financiera

La necesidad de gestionar de manera adecuada la generación de recursos propios como fuente de apalancamiento del funcionamiento universitario resulta determinante en el manejo de las finanzas de la institución. Lograr un manejo adecuado y eficiente de estas rentas, (las cuales dependen de la gestión realizada por la Rectoría, las unidades académicas y algunas dependencias

administrativas), requiere superar algunas de las dificultades que hoy limitan el quehacer de la gestión administrativa y financiera en la Universidad. Por ejemplo, la Universidad carece de planeación estratégica que guíe su plan de desarrollo decenal, el cual luce desarticulado con los planes de acción institucional de la rectoría y las unidades académicas y por supuesto, con la planeación de mediano y largo plazo. En los últimos años, la gestión de recursos propios ha marcado una alta dependencia de entes territoriales como el Departamento de Antioquia y el Municipio de Medellín; esta dependencia institucional está condicionada por políticas discrecionales en materia de contratación por parte de los secretarios de despacho.

En este sentido y en una perspectiva de relacionamiento con el medio, es importante unificar criterios, establecer procesos y definir rutas claras unificadas para la contratación con los entes territoriales, generando políticas institucionales en pro del beneficio universitario en todos sus ámbitos. Esta propuesta propende por lograr mejoras en el proceso de gestión financiera interna de las unidades académicas y administrativas. Para ello, es necesario comenzar con el diseño de un nuevo esquema de contribuciones a fondos generales de todas las unidades que gestionan recursos de acuerdo a su capacidad de generación. Esto va permitir que la contribución facilite una distribución más ajustada de los costos de funcionamiento por dependencia que se apalancan con los fondos generales de la institución.

De otra parte, una preocupación reiterada de la mayoría de las unidades académicas es la utilización de los recursos del balance, conocidos como los saldos acumulados de los excedentes de proyectos y venta de bienes y servicios de las dependencias. Para mejorar su utilización, ante las incertidumbres en lo financiero relacionadas con las dificultades de caja, se propone una alternativa que permita un uso más oportuno de estos recursos en atención a las prioridades de los planes de acción de las unidades académicas. En atención a esto, se propone la creación de un Modelo de Ejecución Presupuestal de Inversión en Fondos Especiales –MEPIFE–, con una parte de los ingresos por facturación futura que permita financiar actividades misionales de las unidades académicas en el corto plazo.

Proyectos estratégicos institucionales

El desarrollo del conocimiento en algunas áreas estratégicas que tienen presencia directa y permanente con el mundo empresarial o con instituciones prestadoras de servicios sociales ha permitido que la Universidad desarrolle a lo largo de su historia diferentes proyectos estratégicos en beneficio de las unidades académicas de las cuales son originarias.

Si bien los réditos de la mayoría de estos proyectos a nivel interno son de naturaleza académica y social, otros como la Fundación Universidad de Antioquia y la Corporación Interuniversitaria de Servicio –CIS– donde la Universidad participa como socia o preside su Consejo Directivo, han sido importantes para brindar apoyo logístico y financiero en el funcionamiento de la Universidad. En atención a esto, la Universidad cuenta con un potencial derivado de la riqueza de sus saberes que bien podrían ser una fuente de generación de recursos propios importantes para el funcionamiento general de la Institución, en la medida que se materialicen iniciativas empresariales que logren consolidarse.

Con el concurso de alianzas público-privadas, el apoyo gubernamental, los proyectos de regalías y otros esquemas de financiación de proyectos a nivel nacional o con recursos de la cooperación internacional, esta propuesta se compromete con la emisión de políticas que fomenten, faciliten y acompañen este tipo de iniciativas, que redunden en la generación de recursos para beneficio de la Institución y se constituyan en alternativa para la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Algunos ejemplos a seguir es el proyecto Central de Mezclas de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias –CIFAL– (uno de los proyectos con mayor expectativa de crecimiento que se encuentra en fase 3), el hospital Veterinario en la ciudadela Robledo y el Centro de Ciencia, Innovación y Tecnología Médica Veterinaria en el Oriente antioqueño, proyecto que se encuentra en la fase de prefactibilidad y es liderado por la Facultad de Ciencias Agrarias; entre otros importantes que existen en la institución.

3. La función del quehacer universitario desde lo misional

Líneas estratégicas de acción:

Docencia

- Política de actualización curricular
- Armonización curricular de los programas académicos (pregrado y posgrado) con las políticas curriculares de la institución
- Canasta de créditos educativos y educación a lo largo de la vida
- Procesos de evaluación de los aprendizajes como fundamento de la formación integral
- Promoción del desarrollo de habilidades para el mundo digital
- Permanencia universitaria en favor de la inclusión, la equidad y la interculturalidad
- Educación de calidad
- Creación del Centro de investigación y proyección curricular (adscrito a la Vicerrectoría de Docencia)
-

Extensión universitaria

- Fortalecimiento de la vinculación de la universidad con el entorno
- Implementación de un modelo colaborativo y sistémico del emprendimiento universitario que articule las misiones de docencia, investigación y extensión como pilares para su gestión y promueva una dinámica inter e intrainstitucional, orientado a la solución de problemáticas sociales, ambientales, políticas y económicas del territorio
- Fortalecimiento de la estrategia de emprendimiento corporativo, para el desarrollo de empresas promovidas por la Universidad, que generan escenarios para el desarrollo de talento de nuestra comunidad, aporten a la dinámica académica y promuevan oportunidades para la sostenibilidad financiera de la Institución y la renovación del tejido empresarial del territorio.

- Aprendizaje a lo largo de toda la vida
- Fortalecimiento de la gestión de la extensión
- Regresar al Alma. Egresados activos
- Sociedad - Empresa científica

Investigación

- Actualización del Sistema Universitario de Investigación
- Fortalecimiento de la Ciencia Abierta
- Creación de una estructura de apoyo a investigadores para búsqueda de financiación externa y concreción de alianzas, contratos y convenios de investigación
- Fortalecimiento de la formación en ética de la investigación

Posgrados

- Actualización de la normativa universitaria respecto a la formación posgradual
- Diseño de la política institucional de formación posgradual
- Desarrollo de estrategia de educación virtual
- Potencializar los procesos de internacionalización en la educación posgradual.

Bienestar universitario

- Fortalecimiento de un entorno universitario saludable
- Promoción de estilos de vida saludables en la comunidad universitaria
- Incorporación de la promoción de la salud en el ámbito docente e investigador
- Sinergias institucionales y proyección social
- Fortalecimiento del programa de permanencia con equidad
- Diseño, institucionalización e implementación de una política de respeto, igualdad y equidad de género y diversidades y disidencias sexuales
- Creación de la Unidad de Género, Diversidades y Disidencias Sexuales (adscrita a la rectoría)

Regionalización

- Fortalecimiento de las agendas de investigación construidas con los campus
- Posicionamiento de la Universidad como actor estratégico de la construcción de paz territorial, que la constituya en un referente en esta materia
- Promoción de la Universidad como actor estratégico de la dinámica territorial
- Territorialización de los ejes misionales universitarios con énfasis en la oferta de programas de formación pertinentes
- Gestión de la cultura regional universitaria

Internacionalización

- Fortalecimiento de la ciudadanía global de la comunidad universitaria
- Fortalecimiento de la internacionalización de la CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación)
- Fortalecimiento de la Cooperación Internacional al Desarrollo
- Proyección internacional de los posgrados de la Universidad de Antioquia
- Consolidar a la Universidad de Antioquia como un gran campus global

Comunicaciones

- Comunicación estratégica para la función misional universitaria
- Ecosistema mediático y narrativa transmedia
- Movilización, apropiación e interacción con la sociedad
- Relaciones públicas y comunicación pública
- Marca y cultura UdeA

Gestión administrativa y financiera

- Reducir el déficit por Fondos Generales
- Política de apertura gradual al uso de los recursos del balance
- Optimización de los procesos administrativos y financieros de la Universidad
- Avanzar en el proceso de mejoramiento de la gestión del talento humano
- Liderar el direccionamiento estratégico del Hospital Alma Mater -HAMA-

Ramón Javier Mesa Callejas

Profesor Titular

Universidad de Antioquia