

# Plan de Acción Institucional 2015 – 2018

Una universidad pluralista, transformadora y  
comprometida con la calidad



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803





# Plan de Acción Institucional 2015 – 2018

Una universidad pluralista, transformadora y  
comprometida con la calidad



## **Universidad de Antioquia**

Mauricio Alviar Ramírez  
Rector

Carlos Mario Duque Duque  
Director de Desarrollo Institucional

Gloria Amparo Granda Berrío  
Coordinadora de Dinámica Organizacional

## **Diagramación**

LYS Comunicación Gráfica

## **Fotografías**

Archivo Departamento de Información y Prensa

## **Impresión y terminación**

Litoimpresos y Servicios S.A.S

Teléfono: (4) 448 72 76

Medellín, Colombia

Plan de Acción Institucional 2015–2018.  
Una universidad pluralista, transformadora y  
comprometida con la calidad. Resolución Consejo  
Superior 2056 de 27 del octubre 2015.

Impreso en Colombia / Printed in Colombia.

Todos los derechos reservados. Esta publicación  
puede ser reproducida, en todo o en parte y por  
cualquier medio, citando la fuente.



## Consejo Superior Universitario

**Sergio Fajardo Valderrama**

Gobernador del Departamento y Presidente de la Corporación

**Mauricio Alviar Ramírez**

Rector

**Antonio Yepes Parra**

Representante del Presidente de la República

**Francisco Javier Cardona Acosta**

Representante de la Ministra de Educación Nacional

**Francisco Londoño Osorno**

Representante del Consejo Académico

**María Rocío Bedoya Bedoya**

Representante Profesoral

**Ricardo León Álvarez García**

Representante de los Egresados

**Juan Guillermo Londoño Posada**

Representante del Sector Productivo

**Jaime Restrepo Cuartas**

Representante de los ex Rectores

**Roberth Uribe Álvarez**

Secretario General

### Asistentes invitados

**Alonso Hoyos Betancur**

Asesor de la Gobernación para la Educación Superior

**Felipe Andrés Gil Barrera**

Secretario de Educación Departamental

**Sara Yaneth Fernández Moreno**

Suplente representante profesoral

**Carlos Vásquez Tamayo**

Vicerrector General

**Luz Stella Isaza Mesa**

Vicerrectora de Docencia

**Fernando Tobón Bernal**

Vicerrector Administrativo

**Alma Nury López Patiño**

Líder de Comunicaciones

## Consejo Académico

**Mauricio Alviar Ramírez**  
Rector

**María Patricia Arbeláez Montoya**  
Vicerrectora de Investigación

**Luz Stella Isaza Mesa**  
Vicerrectora de Docencia

**José Edinson Aedo Cobo**  
Vicerrector de Extensión

**Fernando Tobón Bernal**  
Vicerrector Administrativo

**Francisco Londoño Osorno**  
Decano Facultad de Artes

**Luis Guillermo Palacio Baena**  
Decano Facultad de Ciencias Agrarias

**Ramón Javier Mesa Callejas**  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

**Nora Eugenia Restrepo Sánchez**  
Decana Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

**Gloria Patricia Peláez Jaramillo**  
Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**David Hernández García**  
Decano Facultad de Comunicaciones

**Clemencia Uribe Restrepo**  
Decana Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

**Carlos Arturo Soto Lombana**  
Decano Facultad de Educación

**Sandra Catalina Ochoa Marín**  
Decana Facultad de Enfermería

**Carlos Alberto Palacio Tobón**  
Decano Facultad de Ingeniería

**Carlos Alberto Palacio Acosta**  
Decano Facultad de Medicina

**Álvaro Olaya Peláez**  
Decano (e) Facultad Nacional de Salud Pública

**Clara Eugenia Escobar Güendica**  
Decana Facultad de Odontología

**Juan Carlos Alarcón Pérez**  
Decano Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias

**Marco Antonio Vélez Vélez**  
Representante Profesoral Consejo Académico

**Roberth Uribe Álvarez**  
Secretario General



## Invitados

**Carlos Vásquez Tamayo**  
Vicerrector General

**Sandra María Turbay Ceballos**  
Directora de Posgrado

**Carlos Mario Duque Duque**  
Director de Desarrollo Institucional

**Adriana González Moncada**  
Directora de Relaciones Internacionales

**Adriana Patricia Arcila Rojas**  
Directora de Bienestar Universitario

**Claudia Montoya Aguirre**  
Directora Programa de Regionalización

**Ana María Gutiérrez Giraldo**  
Directora de Gestión Logística y de  
Infraestructura

**Adriana Astrid Zea Cárdenas**  
Auditora Interna

**Alma Nury López Patiño**  
Líder de Comunicaciones

**Paula Andrea Echeverri Sucerquia**  
Directora Escuela de Idiomas

**Francisco Cortés Rodas**  
Director Instituto de Filosofía

**Gloria María Castañeda Clavijo**  
Directora Instituto de Educación Física y Deporte

**Richard Steve Ramírez Grisales**  
Director Unidad de Asesoría Jurídica

**Liliana Marcela Ochoa Galeano**  
Directora Escuela de Microbiología

**Margarita María Gaviria Velásquez**  
Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología







**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

# **Plan de Acción Institucional 2015 – 2018**

Una universidad pluralista, transformadora y  
comprometida con la calidad

Rectoría

Medellín, octubre de 2015

“¡Qué grandes son las buenas palabras! ¡Cómo puede uno, cuando se olvida de sí mismo, apaciguar su vanidad, su deseo de tener siempre razón, sus ansias de dominio, sus mil y un espejos!”

*Elías Canetti*



## Contenido

Presentación.....	13
Abecé.....	17
1. Marco Institucional.....	25
Misión.....	26
Objetivos de la Universidad.....	27
Aspectos normativos.....	28
2. Metodología.....	31
3. Objetivos, indicadores y metas.....	35
3.1. Objetivo estratégico: promover la formación humanística, científica, artística y deportiva de la comunidad universitaria.....	36
3.2 Objetivo estratégico: mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación en pregrado y posgrado.....	42
3.3 Objetivo estratégico: fortalecer el proceso de selección, evaluación, formación, acompañamiento y reconocimiento de los profesores.....	45
3.4. Objetivo estratégico: proyectar la investigación con estándares internacionales para el beneficio de la sociedad .....	48
3.5. Objetivo estratégico: transformar la regionalización en función de la integración y desarrollo de los territorios.....	53
3.6. Objetivo estratégico: cualificar las formas de relación entre la Universidad y la sociedad.....	56
3.7. Objetivo estratégico: consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura.....	64
3.8. Objetivo estratégico: proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión.....	68
4. Plan de financiamiento por objetivo estratégico.....	70





# Presentación

---

El Plan de Desarrollo 2006-2016 se propuso convertir la institución en “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de la región y del país”. En el 2016, la Universidad ocuparía el primer lugar en investigación de Colombia y sería una de las mejores de América Latina, con programas de excelencia académica internacional tanto en pregrado como en posgrado. La Universidad debía ejercer un liderazgo en la transformación socioeconómica de la nación y constituirse en un escenario de diversidad y diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.

Para la formulación del Plan de Acción 2015-2018 se realizó un análisis del cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo 2006-2016. Muchas de ellas ya se han alcanzado; para lograr otras, se requieren esfuerzos adicionales. Entre ellas cabe mencionar las siguientes: mayor visibilidad de las publicaciones derivadas de la investigación; actualización de la infraestructura física y tecnológica de soporte a la investigación y la docencia; consolidación de los doctorados y maestrías de alta calidad; internacionalización de los procesos académicos; flexibilización de las estructuras curriculares de los programas de pregrado; optimización de las tecnologías de la información y las comunicaciones; articulación de grupos interdisciplinarios con capacidad intersectorial e interinstitucional; mejoramiento de la inserción de los egresados en el mundo laboral y en la vida universitaria; disminución de la deserción académica; sistematización e integración de los procesos de gestión y diversificación de las fuentes de ingresos.

De la mano con el Plan de Desarrollo, el presente Plan de Acción es el resultado del diálogo constante y abierto con la comunidad universitaria: consejos de facultades, escuelas e institutos, estudiantes, profesores, empleados administrativos y egresados. El resultado de este diálogo, que permitió visibilizar nuestras fortalezas y debilidades, se plasmó en los objetivos, iniciativas y metas que componen el presente documento.

La frase que guía el Plan de Acción Institucional 2015-2018 es: una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad. El término calidad inspira el conjunto: la calidad académica incluye diversas visiones de mundo. Se nutre con múltiples formaciones científicas y pone en discusión maneras disímiles de comprender la realidad. Al mismo tiempo la calidad otorga sentido al movimiento, razón de ser de la actividad académica. El conocimiento es transformador en su esencia. Dirige lo que cambia, recoge lo que transforma, coordina fines y medios. Los tres términos están acoplados y dirigidos al logro del propósito que inspira la educación superior: un conocimiento incluyente, libre y comprometido con la sociedad.



El fortalecimiento de la calidad académica debe ser el norte que guía la misión de la Universidad. Con ese fin, se hace necesario involucrar sus actores, diferenciar y articular sus métodos y proyectos, a fin de refinar las prácticas en las que se asienta. La calidad supone un esfuerzo continuo para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de las funciones misionales de la institución.

La palabra calidad es una buena palabra. Para una comunidad académica es inspiradora. Dice la cualidad de cada persona: su inteligencia de los hechos, sus expectativas y posibilidades. Esa palabra acoge los variados talentos y los pone al servicio del conocimiento, derecho inalienable de todos.

En la Universidad, la calidad guía la creación y la transmisión del conocimiento, en pos de una sociedad que se cuida a sí misma, se aprende y comprende y hace de él una forma cimera de vida buena. Una educación de calidad exige compromisos constantes con las tradiciones científicas, actualiza sus objetos y sus instrumentos, dispone sus prácticas en la custodia de saberes ligados a las expectativas de los ciudadanos.

Los verbos guía de la calidad son: articular, promover, cualificar, emular, proyectar, evaluar, mejorar, autocriticar, redefinir, fortalecer, consolidar, transformar. Ellos alientan a refinar el ejercicio de la docencia, la investigación y la extensión, pensando siempre en la Universidad que dejaremos como herencia a las generaciones futuras.

La comunidad académica es ante todo estudiosa. Ella renueva cada día su vocación por el conocimiento. Saber es comprender, comprender permite habitar, el que habita se transforma y recrea.

La tensión entre conservar y crear estimula el estudio y le da dirección y sentido. Valiéndose de su compromiso conservador con la verdad, los universitarios vamos en pos de lo nuevo.

La Universidad no cambia por vana curiosidad; la calidad es también custodiar, mantener y proteger. De esa actitud y responsabilidad saltan las chispas del conocimiento, las innovaciones, las nuevas verdades y paradigmas.



El futuro de la universidad hay que leerlo en el pasado. Las tradiciones nos interpelan. Todo paso nuevo en el conocimiento exige riesgo y responsabilidad. Ser innovador apunta a eso: comprenderse y atreverse a cambiar.

Compartimos con la Universidad una bitácora para el periodo 2015-2018 convencidos de que podemos ser mejores: estudiar más, generar conocimiento, formar mejores ciudadanos, servir más asertivamente a la sociedad a la que nos debemos.

**Mauricio Alviar Ramírez**  
**Rector**



# Abecé

---

Las palabras de la Universidad: unas cuantas que nos lleven, convoquen, acerquen a lo que queremos ser, a lo que podemos y deseamos lograr. Palabras inspiradoras, vocablos para acercarnos, reconocernos, proponernos cosas en común. Este abecedario invita, llama la atención, hace señas. No debe ser tomado como una descripción, menos aún como un lejano ideal, apunta más bien hacia nosotros, intenta convocarnos, servimos como palabras acogedoras, un pequeño fuego que entibie nuestras vivencias aquí, nuestras horas.

- **Calidad:** dice la cualidad de cada individuo, sus talentos y sus búsquedas. La calidad no se compite, se comparte. Su ejercicio supone solidaridad y trabajo en equipo. La calidad es el horizonte de la vida académica, la inspira, la conduce y la guía. Conviene concertarla, trazar sus objetivos y hacer su seguimiento. Como tal, tiene que ser consubstancial a la cotidianidad, convertirse en un clima natural y regir la autorregulación de la comunidad académica.

- **Estudio:** la razón de ser de la Universidad es el estudio. Ella es juiciosa, ponderada, reflexiva. Los tiempos de la Universidad son los que el estudio marca, acompasa y distribuye. Su dimensión es el silencio reflexivo y su nervadura, las palabras en que ese silencio se asienta. La Universidad se concentra en estudiar, invierte todo su tiempo, regula y distribuye sus espacios.

- **Prácticas:** ¿a qué se dedica la Universidad? ¿cuál es la misión que la encamina? Las prácticas que recogen a la Universidad y la concentran son la formación, la investigación y la interacción con las comunidades sociales. Con el tiempo la Universidad ha coordinado estas tres prácticas, las ha conducido a niveles de refinamiento. Estas prácticas coordinan los actores y las acciones con un espíritu de proyecto y suponen el despliegue de saberes, objetos del conocimiento y sujetos enterados. Al mismo tiempo integran determinados medios, discursos, métodos e instrumentales científicos. Las tres prácticas mencionadas intercambian metas y recursos. Su articulación constituye el concierto de la Universidad.

- **Actores:** profesores, estudiantes y empleados son los sujetos activos de la vida en la Universidad. En la relación estudiante profesor la Universidad se reinventa, escapa al sopor o a la conformidad, renuncia a instalarse en lo ya sabido o en lo que es familiar. Cada par de individuos renueva y llena de contenido esa relación.

El vínculo profesor estudiante debe ser cuidado y enriquecido. Exige compromiso, responsabilidad y generosidad. En cada una de esas moléculas se anuda el tejido de la calidad. El profesor universitario es un maestro. Hace girar su acción motivado por su



vocación. Esa actitud le permite ofrecer a cada estudiante acompañamiento, amistad académica, en una palabra, formación integral. Por su parte, el estudiante se caracteriza por su disposición incondicional al estudio, su avidez y su curiosidad. Se entrega al conocimiento, quiere saberlo todo, pregunta, indaga, se inquieta. El estudiante es la sal de la universidad, da vida, despierta su conciencia y renueva las preguntas sin claudicar. Su actitud es disciplinada y constante, su energía inagotable y jovial. La calidad es su lema, se exige a sí mismo y le exige a su compañero de aventura, el profesor.

Los actores encargados de los procesos administrativos acogen y dinamizan las prácticas académicas en función de su fluidez, transparencia, claridad de propósitos. El principio que rige su actividad no es otro que el compromiso incondicional con los valores universitarios, poniendo a su servicio su empeño, formación y eficiencia.

- **Austeridad:** en la Universidad todo es riqueza potencial, transforma con saber lo que toca. Y al mismo tiempo, ella cuida y custodia. La Universidad deja pensar la riqueza de un modo más profundo que el de las leyes del mercado y el del imperio indiscriminado del dinero. El bienestar común es su ideal y su meta. Pone a servir la riqueza a objetivos más altos y modera el apetito de la competencia.

La Universidad sabe que el tiempo es inmenso y el espacio abierto. Por saberlo los cuida, regula su uso y cuida su inversión. Eso mismo hace con todos sus bienes, los asume como patrimonio, bienes colectivos, riqueza compartida. A la Universidad no le atrae lo suntuario, el conocimiento es un recurso que se guarda, nada inclina la Universidad al despilfarro. Ella piensa en lo que custodia del pasado y lo que está destinado a llevar al futuro.

La austeridad es generosa, previsiva, integra los recursos a los ideales. La Universidad no se queja de carencia de recursos sin antes conquistar un uso pleno y responsable de los ya existentes.

- **Territorios:** la naturaleza se convierte en territorio cuando es habitada por un grupo humano que la transforma, la utiliza y le da un significado. El territorio no es una mera porción geográfica, es más bien una forma de vida y un estilo de convivencia. La idea de territorio apela a la metáfora de la red de relaciones y actividades a partir de las cuales el tejido universitario se extiende.

La Universidad es acogida en los territorios y es a partir de esa hospitalidad que plantea sus propuestas y desarrolla redes de saber y de cultura. La institución se arraiga en tradiciones locales y en saberes que se renuevan por su propia vocación de búsqueda.

La Universidad es pertinente porque lee en las preguntas ciudadanas su norte y convierte las corrientes universales en preguntas respaldadas en las vivencias históricas. Es a ese mundo en permanente construcción al que accede la Universidad, aprende a entenderlo, enriquece todo ello con su acción y reflexión sin violentarlo ni imponerle nada.

Esta idea de territorios intenta romper una visión centro-periferia según la cual la sede central se traslada mecánicamente a las regiones. La Universidad en Medellín tendrá que pensarse como un territorio entre otros y aprender a partir de allí a construir lazos de colaboración, alianzas y aprendizajes que le permitan a ella aportar, relacionarse, inventar.

• **Integridad:** la confianza cautelosa en el conocimiento es la profesión de fe de la Universidad. La Universidad es íntegra, no una mera suma aleatoria de partes. El elemento aglutinador se cifra en los valores. La Universidad es íntegra porque es bondadosa. Apela a la bondad como una manera esencial de aspirar a lo más alto.

En la Universidad se puede confiar. La Universidad no engaña, no miente, no traiciona, es leal con los ciudadanos. No emplea agucias, no distorsiona. Construye su accionar sobre una conciencia aguda de la transparencia. La Universidad es confiable porque cumple sus promesas. Eso la hace tan digna de aprecio. No tasa su confianza, la ofrece completa y desde allí se dona generosa y leal.

• **Solidaridad:** la Universidad es de todos. Todos y cada uno tenemos en ella un lugar. Ese sentido del lugar renueva su necesidad. La Universidad es el lugar para encontrarse y en ella conversar de lo esencial, de lo urgente, de lo que realmente importa. Esa disposición hace que en la universidad el tiempo fluya sosegado. Nada de atropellos o de urgencias excluyentes.

La Universidad no impone la competencia, en ella no hay contendores, su tónica es la fraternidad. Por eso tiene para ella tanto sentido el encuentro y el diálogo. Una actitud de apertura y de escucha permite acompañar la labor de los universitarios con las demandas sociales.



• **Pluralismo:** multilingüismo, multiculturalismo, diversidad son rasgos de la Universidad. En ella conviven todas las creencias, posturas políticas, formas culturales. La universidad es abierta por convicción, pluralista por sensibilidad, dispuesta a la diversidad por compromiso. Habla varias lenguas, respeta diversas tradiciones, cultiva visiones de mundo dispares y contradictorias. Eso hace de la Universidad un mundo en continua construcción, la formación cultiva el respeto por lo múltiple, en la Universidad cabe todo y recoge a todos. Por ello se dedica a escribir y hablar en varios idiomas, publica en medios múltiples, dialoga con culturas y saberes en toda la tierra.

El horizonte de la Universidad es un mundo abierto. Busca en todas partes sus pares. Escucha, se relaciona, interactúa sin fronteras. La Universidad es universal, por eso no es tanto sistémica como conectiva, se integra y anuda a redes siempre abiertas.

• **Gobierno:** la Universidad se gobierna de acuerdo al principio de la excelencia académica y la efectividad en la gestión de la organización. Sus dignatarios son ellos mismos académicos. Aquellos que se destacan en sus campos de conocimiento gobiernan la Universidad, le imprimen el sello de su visión y su ética.

La Universidad exalta la política en su acepción más amplia. No la gobierna el interés sino el mérito. No se trata de una carrera por el mando, el principio regulador es el del servicio a la academia, por parte de académicos que asumen la responsabilidad de gobernar la Universidad por cortos periodos de tiempo.

En la Universidad conviven visiones contrapuestas del mundo, el conflicto le es propio y las discrepancias se tramitan con el diálogo argumentado y con sujeción a las normas. La acción de los universitarios es política cuando ponen al servicio del interés común los resultados de sus investigaciones, cuando se comprometen con la protección de lo público, cuando participan activamente en la toma de decisiones que los afectan y cuando ellos se organizan frente a amenazas externas o internas. Todo en la Universidad responde a la obligación de ser solidarios, transparentes, serviciales, atentos.

• **Equidad:** ¿qué hace que en la Universidad amemos tanto la equidad? No nos interesa un mundo con privilegios. Nada nos es dado que no se derive del mérito. Cada uno expone sus talentos, se ofrece a las exigencias del conocimiento. Lo que logra se debe a su esfuerzo. Lo que conquista le cuesta disciplina y desvelo.

Cada uno sabe que lo que le pertenece por mérito es también de los otros, que no es un objeto privado suyo, que cada quien, a su modo, puede alcanzar algo semejante. Una de las bellezas de la Universidad está allí, ella es igualitaria, no protege beneficios particulares ni patrocina prebendas. En la universidad se puede confiar, garantiza igualdad de condiciones.

- **Normas:** las normas deben ser el resultado de procesos de concertación y comprensión. Debemos llegar a ellas luego de haberlas deliberado. Nuestras acciones deben circular por ellas como la sangre por las arterias. La analogía es conveniente para una institución que se renueva constantemente sobre la base del valor precioso de lo que conserva.

- **Innovación:** la Universidad no padece el prurito por lo nuevo. Ella sabe que en el conocimiento los descubrimientos son escasos, los nuevos paradigmas se producen eventualmente. Entre tanto, tiene que saber esperar, volver a preguntar, comprender su terreno. Pues solo de esa comprensión y asimilación salta la chispa del nuevo conocimiento.

La innovación se arraiga en una incorporación cabal de las tradiciones. Por eso la Universidad desecha el esnobismo, no se deja arrastrar por los vuelos de campana de las novedades. Para innovar, primero hay que inventar; y para ello hay que buscar, experimentar, indagar. Eso hace que la Universidad sea paciente, mire hacia atrás, respire en el acervo científico, humanístico y artístico que han legado las generaciones anteriores. Por eso la Universidad es innovadora a fuerza de fidelidad con lo conocido, espera franquear por conocimiento exhaustivo sus propias fronteras.

La innovación implica que los actores de la sociedad se apropien de las invenciones y del nuevo conocimiento, para que estos trasciendan y se transformen en soluciones a problemas sociales.

- **Formación:** dar forma, imprimir una forma, conjugar una cierta sustancia vital con una forma determinada, son sentidos que se avienen con el propósito de la educación.

La educación superior conforma las inteligencias de los individuos con una inteligencia general, de orden social. Esa forma amplia le sirve de horizonte al proceso de búsqueda de formas espirituales, de estilos intelectuales, de potencias cognitivas. La educación es el arte de la formación.



En la educación superior se forma en saberes, en historias y tradiciones. El fin de la formación no es otro que el cuidado de la humanidad. Es ella la que informa, da forma, conserva en su forma lo mejor de lo humano. Ese dar forma no tiene nada que ver con un imponer. Es un donar en el sentido cabal de la palabra. Un entregar, ofrecer, prometer.

La educación superior informa la inteligencia para los valores que sostienen lo humano. Eso se hace urgente en tiempos en que se arriesga la supervivencia de lo humano en su integridad. Es allí donde la educación conforma una custodia constante del peligro de perecimiento.

La educación reforma sus derroteros con el fin de adecuar sus fines propios con el compromiso de proteger lo humano - forma por excelencia de la vida - de la indignidad y la muerte.

- **Público:** la Universidad es pública, resulta del aporte de los ciudadanos, se rige por valores seculares, busca el bien común. Selecciona sus aspirantes con base en principios de calidad, igualdad y equidad.

La Universidad es de todos pero por la misma razón no es de nadie en particular. A la Universidad hay que cuidarla, sus espacios deben ser respetados, en ella no cabe ningún tipo de violencia. Lo público es un tesoro que cada uno de nosotros defiende con sus palabras y con sus acciones.

- **Eficiencia:** en la educación se hace prioritario conjugar los tiempos y los espacios. Ellos son recursos que se cuidan como un tesoro. Hay tiempo para el estudio, el debate, la experimentación. Hay espacios para que la actividad cognitiva recree sus potencias, para que la sociabilidad se despliegue, para que el cuerpo se ejercite y para que la creación artística colme los espíritus.

La educación tiene que marchar acompasada por sus tiempos particulares, responde a ellos con entera precisión y armonía. Así mismo los espacios no pueden ser invadidos, ni desvirtuados o saqueados. El espacio es amplio si se lo reserva, el tiempo es grande si se lo coordina con las expectativas de las preguntas y las respuestas. La eficiencia de la universidad no se mide de manera externa. El tiempo espacio de la Universidad es intensivo, profundo, insondable.



La Universidad es lo infinito, lo amplio, lo duradero. En ello estriba el valor que los ciudadanos le conceden. En un mundo marcado por el afán y la sensación de estrechez.



# Marco Institucional

---

## Misión <sup>1</sup>

La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la educación estatal con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

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.

Como quehacer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de ésta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficacia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas.

---

<sup>1</sup> Universidad de Antioquia. Estatuto General. Acuerdo Superior No. 1 del 5 de marzo de 1994. Tercera Edición, Medellín. Enero de 2002.



## Objetivos de la Universidad<sup>2</sup>

- a. Crear, desarrollar, conservar, transmitir y utilizar el conocimiento para solucionar con independencia los problemas y necesidades locales, regionales y nacionales.
- b. Formar integralmente a los estudiantes sobre bases científicas, éticas y humanísticas. Capacitarlos para el trabajo autónomo y en equipo, para el libre desarrollo de la personalidad, para cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas, artísticas y de servicio social que requieren la región y el país, y para liderar creativamente procesos de cambio.
- c. Desarrollar la sensibilidad hacia las artes y la cultura, y el aprecio por el trabajo y los valores históricos y sociales de la comunidad.
- d. Liderar el desarrollo científico, técnico, tecnológico, artístico, económico y político, y ser paradigma ético en la región y en el país.
- e. Cooperar con las otras instituciones educativas del país en el diagnóstico y mejoramiento de los procesos de investigación, de docencia y de extensión.
- f. Contribuir al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación, formales o no, mediante procesos de investigación, actualización y profesionalización.
- g. Apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades.
- h. Formar y consolidar comunidades académicas capaces de articularse con sus homólogas nacionales e internacionales.
- i. Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica.

---

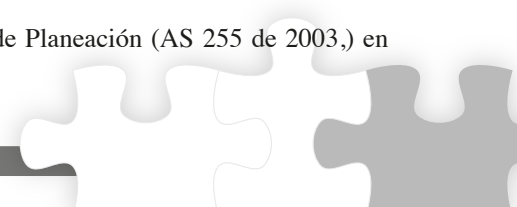
<sup>2</sup> Universidad de Antioquia. Estatuto General. Acuerdo Superior No. 1 del 5 de marzo de 1994. Tercera Edición, Medellín. Enero de 2002.

- j.** Promover el conocimiento, la investigación y la difusión del patrimonio cultural de la región y del país; y contribuir a su enriquecimiento, conservación y defensa.
- k.** Propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales.
- l.** Desarrollar e implantar métodos pedagógicos que fomenten el razonamiento, el pensamiento crítico y creativo, y que propicien hábitos de disciplina y de trabajo productivo.
- m.** Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo de un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado.
- n.** Evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas.
- o.** Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional.
- p.** Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.
- q.** Difundir información científica, tecnológica, literaria y artística, mediante el uso de los distintos medios de comunicación.

## **Aspectos normativos**

El proceso de formulación del presente Plan de Acción Institucional, además de procurar la adaptación-activa de la Institución a las condiciones del entorno, debe atender por lo menos los siguientes asuntos normativos fundamentales:

- Los planteamientos del Plan de Desarrollo Institucional vigente. Siguiendo el Reglamento de Planeación (AS 255 de 2003,) en



el artículo 7 “El plan de Acción (...) se expedirá para una vigencia que corresponde al periodo del Rector; materializará el Plan de Desarrollo en programas y objetivos específicos, expresados en indicadores y metas para cada año; y contendrá un plan de financiamiento de los recursos que se requieren”. El presente PAI corresponde con el tercer periodo administrativo en la ejecución del PDI y debe atender en buena medida las metas institucionales a 2016.

- El resultado de los procesos de evaluación de la gestión académico administrativa de la institución. Siguiendo el Reglamento de Planeación (Considerando 1), “El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la institución. La evaluación (...) es elemento para el desarrollo institucional”. En este proceso de planeación se consideran los resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación, de las evaluaciones de los procesos de investigación y de extensión y de los posgrados, la evaluación de la gestión en el periodo administrativo anterior y el avance del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016. Además, el proceso de planeación debe atender la articulación entre unidades de gestión, vicerrectorías y direcciones, y las unidades de gestión académicas generadoras de los bienes que hacen parte de la misión universitaria. De esta manera, se atiende el marco propuesto en la norma de planeación, artículo 7 que propone: “El plan de acción integrará los respectivos planes de las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central (...)” y el párrafo 2 del mismo artículo que orienta la elaboración de los planes las unidades del nivel central “... concertarán con las unidades académicas, los programas, los proyectos, los objetivos y las metas que a ellas competieren, de tal forma que se articulen con el PAI y garanticen su ejecución”.





# Metodología

---



El diseño del Plan de Acción Institucional 2015-2018 “Una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad”, responde a los ejes misionales de la Universidad y al vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016. En esta línea, los temas de bienestar, internacionalización, cultura y regionalización, son transversales y abordados en diferentes objetivos, antes que ser presentados de manera exclusiva.

El Plan incluye los siguientes componentes: objetivos estratégicos, indicadores<sup>3</sup>, iniciativas y plan de financiamiento. De este modo se atiende el qué vamos a hacer, qué se va a lograr, cómo se va hacer, su costo y las fuentes de financiación.

El proceso de preparación del presente plan se desarrolla en cinco fases como se aprecia en el gráfico siguiente:



**Fuente:** Equipo de Planeación Universidad de Antioquia, 2015

**Análisis situacional:** fue un ejercicio de revisión de la propuesta del rector a la luz de la condición universitaria documentada en los “Diálogos con el Rector”, los informes de autoevaluación institucional, el resultado de la gestión de los planes de acción anteriores, el avance del Plan de Desarrollo 2006-2016 y los balances sociales.

<sup>3</sup> Por su naturaleza, las metas no obedecen a una formulación estándar, razón por la cual en algunos casos su comportamiento es acumulativo y en otros el dato se expresa anualmente o como promedio.

Se destacaron en este proceso los encuentros del rector con las unidades académicas y los estamentos. Allí se compartieron las preocupaciones sobre el devenir de la Universidad, sus problemáticas y potencialidades y se convoca a trabajar en forma colaborativa y cooperativa sobre la base del diálogo y la responsabilidad compartida.

Como resultado de estos encuentros se identificaron insumos para la formulación del plan de desarrollo futuro y los planes de las unidades académicas. Un ejercicio de acercamiento, integración y articulación.

Por tanto, en esta fase se revisaron los resultados de la Universidad en el contexto nacional y frente a estándares internacionales. Lo cual permitió identificar permitió identificar los principales asuntos a atender durante el periodo, dadas las posibilidades y circunstancias de la Universidad en el entorno.

**Formulación:** comprendió la identificación de los objetivos y las líneas de acción específicas y permitió que las unidades administrativas elaboraran sus iniciativas e indicadores. Se presentó un documento preliminar para estudio y discusión del Consejo Académico, quien a su vez lo replicó en los consejos respectivos los cuales, agrupados por áreas de conocimiento, enviaron sus comentarios y sugerencias.

Luego, el Comité Rectoral realizó diálogos por áreas (Ciencias Sociales y Humanas; Salud; y Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Ingenierías) para discutir sus apreciaciones y enriquecer el plan. El Comité Rectoral compiló la información suministrada, valoró su coherencia y ajustó el plan, para luego, presentarlo a los estamentos y recoger nuevas sugerencias.

**Factibilidad:** se analizó la consistencia técnica de las iniciativas del plan en términos de su atención a políticas institucionales, a necesidades específicas de desarrollo de la Universidad. La valoración financiera comprendió la revisión del presupuesto de las iniciativas y la distribución de los recursos según fuente. Además, se analizó la disponibilidad de recursos para invertir en la ejecución de las iniciativas propuestas, según proyecciones esperadas de ingresos.

**Aprobación:** en el proceso de aprobación y oficialización del plan se consideraron tres momentos: la validación por la Rectoría, la recomendación por el Consejo Académico, y su presentación ante el Consejo Superior para su aprobación; precisamente el Consejo Superior Universitario en sesión ordinaria aprobó el Plan de Acción Institucional el día 27 de octubre de 2015.

**Socialización:** posterior a las fases cursadas en el proceso de preparación del plan, se da inicio a su implementación teniendo presente, en las primeras etapas de su ejecución, la atención de asuntos claves: la parametrización del plan en el sistema de seguimiento y evaluación de los planes de acción institucionales y su divulgación ante la comunidad universitaria y a distintos agentes externos.

La socialización del Plan de Acción Institucional con la Comunidad Universitaria y otros actores se lleva a cabo para facilitar la articulación y apropiación de las distintas unidades académicas y administrativas en el proceso de planeación universitaria. Además, se constituye en una actividad fundamental para dar inicio a los procesos de formulación de los planes de acción de las unidades, en atención al artículo 8 del Reglamento de Planeación (AS 255 de 2003) *“Las dependencias académicas se comprometerán con sus propios planes de acción. (...) Los decanos y directores de las unidades académicas presentarán sus planes de acción para la aprobación del Rector, dentro de los tres meses siguientes a la aprobación del Plan de Acción Institucional”*.



The background of the slide is composed of interlocking puzzle pieces. Some pieces are a vibrant green color, while others are white. The pieces are arranged in a pattern that frames the central text. The text is centered and reads "Objetivos Estratégicos" in a bold, green, sans-serif font. Below the text is a thin, horizontal green line.

# Objetivos Estratégicos

---

## Objetivo 1

### Promover la formación humanística, científica, artística y deportiva de la comunidad universitaria

La Universidad se debe consolidar como un espacio cualificado de formación humanista y científica y de cultivo de las artes y los deportes. La formación integral no es un elemento añadido o incidental a la formación académica sino que constituye el suelo en el que ella se arraiga; va más allá de la transmisión de la ciencia y la cultura en tanto promueve el desarrollo de capacidades para la vida y para la convivencia pacífica en la sociedad.

Inculcar el cuidado de sí, la ética de lo público, la defensa del bien común y la protección de la naturaleza, no solamente para formar buenos profesionales en todos los campos del conocimiento y las artes sino ciudadanos íntegros comprometidos con la construcción de una sociedad con mayores niveles de bienestar, más justa, más equitativa y más sostenible.

Se promoverá el diálogo entre el humanismo y la ciencia. El humanismo inspira a la ciencia, evita que ella se pierda en la tecnocracia, le fija límites y determina sus apuestas éticas. Al mismo tiempo, la ciencia cuida el humanismo y le exige una permanente revisión de su manera de explicar el lugar del ser humano en el universo.

Se adelantarán acciones para que los miembros de la comunidad universitaria conozcan su historia, acojan la diversidad y se abran al mundo. El universitario se educa en el relativismo cultural, reconoce que su modo de vida es uno entre muchos y que cada pueblo aporta a la civilización desde su idiosincrasia. Promoveremos el contacto de los estudiantes con otras culturas a través de la movilidad internacional, diseñando programas con doble titulación, incrementando la presencia de estudiantes extranjeros y profesores visitantes en el campus.

Una universidad humanista preserva el patrimonio material e inmaterial de la sociedad y se convierte en un nicho creador de cultura. Por esa razón, se cultivará la memoria histórica, se protegerá el patrimonio arquitectónico y documental y la propiedad intelectual, y se promoverá la creatividad y las expresiones artísticas.

La promoción de la formación integral exige una apuesta por la formación en deporte recreativo y de alto rendimiento, de promoción de la salud y el entretenimiento. En este sentido, la Universidad trabajará para entender las dinámicas de la formación integral y articularlas con la calidad fundamentada en la equidad.



Una formación científica de calidad compromete a los programas universitarios con el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales asegurando a los estudiantes el reconocimiento de sus competencias y conocimientos en un mundo globalizado.

Se promoverá la autoevaluación de los programas académicos no solamente como un requisito para la acreditación sino como la base para el diseño de planes de mejoramiento continuo.

La renovación curricular debe ser periódica en consonancia con el avance de cada una de las disciplinas. Los nuevos currículos universitarios deberán fortalecer las disciplinas al mismo tiempo que estimularlas. Se potenciará además el intercambio académico entre las facultades, escuelas, institutos y corporaciones, unificando los calendarios.

En una sociedad del conocimiento los posgrados deben atender las demandas de formación en nuevos campos de ejercicio profesional y de investigación. La Universidad estudiará esas demandas y responderá a ellas con la apertura de nuevos programas que puedan ser respaldados por los docentes de la institución o por redes académicas nacionales e internacionales.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de programas de doctorado autoevaluados con fines de acreditación ante el CNA <sup>4</sup>	3	-	5	2	-	7
Número de programas de maestría autoevaluados con fines de acreditación ante el CNA <sup>5</sup>	12	2	14	2	4	22
Número de programas de especializaciones médico-quirúrgicas y clínicas autoevaluados con fines de acreditación ante el CNA <sup>6</sup>	7	5	6	12	-	23

4 Número de programas de doctorado que logran durante el período ser autoevaluados y presentados al proceso de acreditación.

5 Número de programas de maestría que logran durante el período ser autoevaluados y presentados al proceso de acreditación.

6 Número de programas de especializaciones médico-quirúrgicas y clínicas que logran durante el período ser autoevaluados y presentados al proceso de acreditación.

<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Porcentaje de programas de pregrado acreditados <sup>7</sup>	58%	71%	77%	92%	92%	92%
Número de programas de pregrado ofrecidos en las regiones autoevaluados	1	1	2	2	1	6
Nuevos programas de posgrado presenciales creados en Medellín	-	6	14	4	2	26
Porcentaje de programas de pregrado con renovación curricular	54%	55%	60%	65%	66%	66%
Número de programas de pregrado creados en Medellín	-	1	4	2	0	7
Nuevos programas de pregrado creados específicamente para las regiones o extendidos por primera vez por año	-	9	5	5	1	20
Número de programas de posgrado activos en las regiones	7	15	14	16	3	21
Número de programas de posgrado en modalidad virtual	4	2	1	1	-	4
Número de programas de posgrado con doble titulación a nivel internacional	9	1	1	-	-	2
Número de cursos de verano ofrecidos a estudiantes internacionales <sup>8</sup>	0	0	1	2	-	3

7 Se calcula como una tasa: (número de programas de pregrado acreditado o reacreditados/número de programas de pregrado acreditables)\*100.

8 Son cursos ofrecidos a estudiantes extranjeros provenientes de universidades con las cuales se tienen convenios. La formación es de corta duración y se lleva a cabo en el período de vacaciones de verano de los hemisferios norte y sur. Estos incluyen formación en español como lengua extranjera y el desarrollo de contenidos académicos en inglés ofrecidos por las unidades académicas.



<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Personal docente y no docente en programas de formación en lenguas extranjeras <sup>9</sup>	1.164	1.061	1.167	1.401	700	4.329
Número de estudiantes extranjeros en los pregrados y posgrados	177	185	203	223	-	611
Número de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad en movilidad internacional	402	470	480	500	50	1500
Número de becarios en programas de maestría financiados por la Universidad	0	0	40	40	40	120
Número de cursos de pregrado con uso de TIC <sup>10</sup>	828	842	902	962	977	977
Porcentaje de programas de pregrado en regiones con implementación de TIC <sup>11</sup>	15%	15%	21%	31%	35%	35%
Número de estudiantes de educación media (10-11) matriculados en cursos con uso de TIC en el programa "Vamos para la Universidad"	-	31.000	34.800	34.800	17.400	34.800

9 Se calcula anualmente, no es acumulativo e incluye el Programa Desarrollo Pedagógico Docente, Programa Multilingua y cursos de programas académicos.

10 Contabiliza los cursos que se tengan en la plataforma e-learnig (Aprende en línea).

11 Mide el porcentaje de programas de pregrado ofrecidos en regiones que utilizan TIC en al menos un curso. El cálculo es independiente del número de regiones donde hace presencia el programa y se realiza sobre el número de programas activos en el año. Incluye los programas de Ude@. La proyección se realiza con base en el número de programas existentes(48).



Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de ciclos temáticos en la programación humanista y cultural de la Universidad <sup>12</sup>	-	1	2	2	1	6
Porcentaje de implementación del modelo CRAI para el Sistema de Bibliotecas <sup>13</sup>	-	-	20%	50%	60%	60%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)<sup>14</sup>

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Política curricular para programas de pregrado y posgrado de la Universidad de Antioquia	647,1	3.762,4	4.409,5
Política de calidad para la Universidad de Antioquia	516	-	516
Programa de formación complementaria para la comunidad universitaria <sup>15</sup>	5.536,0	2.042,8	7.578,8
Programa de ciudadanía y gobierno	-	-	-
Programa de dobles titulaciones internacionales	155	0	155

<sup>12</sup> Semestralmente se programa un ciclo temático que convoca la reflexión de la comunidad universitaria.

<sup>13</sup> Se refiere a la transformación del modelo del Sistema de Bibliotecas en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

<sup>14</sup> Fuentes internas: Estampilla, programas especiales, IVA. Fuentes externas: recursos del CREE, Estampilla Nacional, Endeudamiento, etc.

<sup>15</sup> Se trata de una estrategia para la promoción y apoyo de la formación integral de la comunidad universitaria a partir de actividades como las cátedras diversa, afro, para la paz, ciudadana y constitucional, emprendimiento, entre otras.

<b>Iniciativa</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Costo total iniciativa trienio</b>
Programa de movilidad académica internacional en doble vía	2.943	100	3.043
Política de integración de TIC <sup>16</sup>	-	-	-
Proyecto de creación del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación <sup>17</sup>	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>9.797</b>	<b>5.905,2</b>	<b>15.702,3</b>

<sup>16</sup> Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.

<sup>17</sup> Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.

## Objetivo 2

### Mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación en pregrado y posgrado

Los estudios realizados demuestran que la calidad es uno de los principales determinantes de la deserción y el rezago de los estudiantes durante las carreras universitarias. La deserción temprana (primer y segundo semestre), que hace diez años era del 11 por ciento está actualmente en el 24 por ciento y la deserción por cohorte se acerca al 48 por ciento. La deserción se traduce en sillas vacías y representa un desperdicio de recursos públicos. La disminución de la deserción contribuye significativamente al aumento de la cobertura de la educación superior, reflejada en el aumento del número de estudiantes matriculados en la universidad.

El problema de la deserción será asumido durante el trienio con diversas medidas. En primer lugar, se contribuirá al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación: formación a los normalistas del departamento, cualificación a los docentes de colegios públicos a través de maestrías de profundización y preparación en competencia lectora y razonamiento lógico a los bachilleres que van a presentarse al examen de admisión.

En segundo lugar, se cambiará el proceso de admisión para predecir en mayor medida el éxito académico de los estudiantes y su vocación para que ofrezca más oportunidades a los aspirantes de ingreso a la educación superior. Se reconocerá la trayectoria destacada en el bachillerato; se asegurará un cupo en la institución a los aspirantes con altos puntajes en la prueba de admisión que no hayan pasado al programa que eligieron como primera opción; se ponderarán las diferentes pruebas de acuerdo a las competencias que se privilegian en cada una de las áreas del saber; finalmente, se introducirá una tercera prueba en el actual examen de admisión dirigida a identificar la vocación del estudiante y sus competencias específicas para el programa al cual aspira. Se trata de elevar la calidad académica de los estudiantes partiendo de un proceso de selección fundamentado en la equidad y en el reconocimiento del talento y las competencias.

En tercer lugar, se acompañará a los jóvenes de manera más estrecha durante su permanencia en la Universidad. Una vez admitidos, es preciso disponer de estrategias de integración a la vida universitaria. Ello supone desplegar políticas académicas, de bienestar y convivencia. Se realizarán ajustes curriculares, flexibilizando los requisitos y prerrequisitos de los cursos y se harán ajustes de fondo al reglamento estudiantil. Se mejorarán los programas de tutorías y asesorías, se configurarán cursos complementarios que llenen los vacíos de formación de los estudiantes, se apoyarán los observatorios de vida estudiantil.



Se generalizará la presencia de los profesores en los programas de pregrado y se refinarán las estrategias pedagógicas con la ayuda de tecnologías de la información y las comunicaciones. Como la deserción no se debe únicamente al bajo rendimiento académico sino a dificultades económicas, familiares o psicológicas, se profundizarán los esfuerzos de la Dirección de Bienestar para focalizar los recursos en la población más vulnerable y se aumentará la cobertura de los programas de alimentación, apoyo para transporte y psico-orientación.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Tasa de retención promedio por período	90,74%	89,95%	90,95%	91,95%	91,95%	91,95%
Tasa de deserción temprana <sup>18</sup>	39,36%	36,46%	34,79%	32,05%	30,04%	30,04%
Tasa de deserción temprana en regiones	32,5%	32,0%	31,5%	31,0%	31,0%	31,0%
Tasa de deserción por cohorte en las regiones	42,5%	42,0%	41,5%	41,0%	41,0%	41,0%
Porcentaje de cancelaciones de semestre en pregrado	3,8%	2,4%	3,6%	3,3%	3,0%	3,0%
Número de estudiantes matriculados en pregrado en regiones <sup>19</sup>	6.126	6.400	6.150	7.500	8.250	8.250
Número de estudiantes de posgrado matriculados en regiones	245	300	350	400	400	400

<sup>18</sup> Estudiantes de una cohorte que solo cursan 3 semestres académicos o menos. Se calcula como: ((Número de estudiantes de la cohorte *i* matriculados en el semestre *i*) - (número de estudiantes de la cohorte *i* matriculados en el semestre *i* + 4) / (número de estudiantes de la cohorte *i* matriculados en el semestre *i*)). La base de medición es el número de estudiantes promedio admitidos a primer semestre.

<sup>19</sup> La reducción del número de estudiantes para el 2016 se debe a la decisión de no abrir oferta presencial en algunas sedes. Esta situación se corrige para el 2017 y 2018 con las obras de infraestructura física proyectadas para Cauca y Urabá.

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de estudiantes matriculados en posgrado	2.812	3.000	3.200	3.300	3.350	3.350
Porcentaje de programas de pregrado sobre la media nacional en las pruebas Saber Pro <sup>20</sup>	10,6%	10,6%	11,0%	11,6%	11,6%	11,6%
Eficiencia terminal en maestrías <sup>21</sup>	44%	44%	44%	60%	60%	60%
Porcentaje de estudiantes que reciben estímulos gestionados por la Universidad	11,2%	11,6%	11,7%	11,9%	11,9%	11,9%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Política de admisión de pregrado y posgrado para la Universidad de Antioquia <sup>22</sup>	-	-	-
Programa de permanencia, reducción del abandono y graduación <sup>23</sup>	4.382,1	3.397,2	7.779,3
<b>Totales</b>	<b>4.382,1</b>	<b>3.397,2</b>	<b>7.779,3</b>

20 El promedio nacional está en 10,34% y la Universidad de Antioquia está en 10,63%.

21 Se calcula como: (número de estudiantes de maestría graduados en el tiempo programado en el plan de estudios/Total graduados de maestría en el mismo periodo) \* 100.

22 Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.

23 Se trata de incidir en la calidad de los programas de formación de pregrado y posgrado a partir de la creación y consolidación de estrategias para favorecer la permanencia y la graduación de los estudiantes, incluye: (i) establecimiento de una estrategia para fortalecer la permanencia estudiantil en las regiones, (ii) estudio deserción en posgrados, (iii) fortalecimiento del programa de estudiante Instructor, (iv) permanencia, reducción del abandono y graduación, (v) programa de apoyo psicopedagógico: Estudiar a lo bien, (vi) apoyo a la alimentación de estudiantes, (vii) acompañar al alumno, (viii) habilidades para el bien-estar.

## Objetivo 3

### Fortalecer el proceso de selección, evaluación, formación, acompañamiento y reconocimiento de los profesores

Se considera de vital importancia reconocer el trabajo de los profesores universitarios y valorar su participación en los procesos de creación, difusión y transferencia de conocimientos y cultura a la sociedad.

Este objetivo parte del reconocimiento del trabajo de los profesores y de identificar los espacios para el mejoramiento en las condiciones de este rol. Se trata de revisar su participación en las actividades de la vida académica, la estabilidad de la vinculación de los profesores, los incentivos a su quehacer, los niveles de formación, la efectividad de las convocatorias para vinculación de profesores, la formación pedagógica y exaltar su labor docente.

Con los profesores la Universidad propone, planea, critica, reflexiona, aporta, construye, dispone. Los profesores mantenemos la Universidad como un espacio de audición de las expectativas sociales. Los rasgos del profesor no pueden ser otros que la vocación por el estudio, la comunicación reflexiva, la apertura a nuevos sentidos, la curiosidad intelectual; la vocación indeclinable por el diálogo; la convicción por el respeto de todo y todos. Sus ideales son la pluralidad, el espíritu conciliador, su vocación por la convivencia, la responsabilidad social. Ser profesor supone estudiar todos los días y toda la vida. Se especializa en un tema sin dejar de atender todos los temas. Ello hace que la Universidad deba cuidar a sus profesores, ofrecerles condiciones plenas de estudio y trabajo a fin de que sean agentes multiplicadores de una visión del mundo caracterizada por la esperanza y la solidaridad.

Los profesores sostenemos y mantenemos articulado el hacer universitario y somos punto de referencia para los jóvenes y su proyecto de vida. En el quehacer diario respondemos por varias responsabilidades: formar una masa ilustrada de pensadores y recreadores de lo público; desarrollar conocimiento de punta; estimular la vocación de estudio; proponer conocimiento con sentido y pertinencia social y promover valores éticos que orienten la convivencia en la universidad.

Mantener una planta profesoral con niveles de excelencia implica garantizar el relevo generacional, mejorar las condiciones de enganche, mantener un número adecuado de profesores vinculados de tiempo completo, capacitar continuamente a los profesores y crear incentivos para que los mejores profesionales contribuyan con sus cátedras a la formación de los estudiantes. Por eso se busca mejorar la eficiencia en la asignación de las plazas vacantes a través del concurso público de méritos; ofrecer incentivos especiales a los profesores que ganen convocatorias para trabajar en las sedes de Urabá y del Bajo Cauca y dar oportunidades de vinculación a los profesores ocasionales.

Los profesores de cátedra deben ser valorados por el aporte que hacen a la renovación de perspectivas y contenidos en los cursos a partir de su experiencia profesional por fuera de la Universidad. Su contratación no puede ser simplemente una estrategia para evadir la ampliación de la planta de cargos.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de profesores en comisión de estudios de doctorado	108	92	97	105	107	107
Porcentaje de docentes con doctorado tiempo completo equivalente <sup>24</sup>	49,1%	49,3%	49,5%	50%	50%	50%
Porcentaje de efectividad en las convocatorias públicas de méritos	28%	32,0%	50%	70,0%	70,0%	70%
Porcentaje de profesores en programas de formación pedagógica	15,0%	17,0%	22,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Número de plazas de profesores de tiempo completo equivalente con permanencia en las regiones	29	-	25	25	-	50
Pasantías de año sabático de profesores en las organizaciones	2	-	2	-	-	2
Pasantías cortas (de 1 a 6 meses) de profesores en organizaciones	-	-	10	-	-	10

<sup>24</sup> Los docentes con doctorado a tiempo completo equivalente son los profesores regulares de tiempo completo y de medio tiempo (se estima como un profesor de tiempo completo a dos profesores de medio tiempo). No se tienen en cuenta para este criterio ni a los profesores ocasionales ni de cátedra con doctorado.

<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Número de profesores e investigadores visitantes <sup>25</sup>	860	903	948	995	-	949
Número de profesores de la Universidad en movilidad internacional <sup>26</sup>	813	853	895	939	-	896
Porcentaje de profesores de planta con formación doctoral vinculados a cursos de programas de pregrado <sup>27</sup>	61,7%	65%	69%	80%	80%	80%

### **Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)**

<b>Iniciativa</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Costo total iniciativa trienio</b>
Programa de vida profesoral <sup>28</sup>	14.051,1	-	14.051,1
Proyecto de sistema universitario de docencia <sup>29</sup>	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>14.051,1</b>	<b>0</b>	<b>14.051,1</b>

25 Profesores e investigadores de instituciones y centros del exterior que realizan actividades de variado propósito académico, administrativo y cultural, generalmente de corta duración, lo que incluye asistencia a eventos académicos, tutorías, evaluaciones, cursos, relaciones institucionales, pasantías, año sabático, participación en proyectos de investigación, entre otras. El total del trienio corresponde al promedio de los tres años.

26 El registro de esta movilidad se soporta en actos administrativos como las comisiones de estudios y licencias administrativas. El total del trienio corresponde al promedio de los tres años.

27 Se calcula como: (profesores con formación doctoral vinculados que dictan por lo menos un curso en pregrado/total de profesores vinculados con doctorado)\* 100. En 2014-1 el total de profesores con doctorado fue de 590 y, de éstos, 364 tenían cursos en pregrado.

28 Se trata de una política de selección, ingreso, evaluación, promoción, acompañamiento y estímulos a profesores de planta, ocasionales y de cátedra para Medellín y las regiones. Comprende las siguientes estrategias: (i) política de selección de profesores de planta, ocasionales y de cátedra; (ii) sistema de evaluación profesoral; (iii) sistema de promoción y estímulos para profesores; (iv) diplomado de inducción a la vida universitaria; (v) diplomado en formación pedagógica; (vi) programa de formación en tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la docencia; (vii) programa de tutorías para profesores.

29 Integración alrededor de la actividad formativa: procesos, actores y currículos en función de la calidad. Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.



## Objetivo 4

### Proyectar la investigación con estándares internacionales para el beneficio de la sociedad

La investigación en la Universidad muestra una madurez que le permite articularse y animar los procesos de formación y extensión. El rumbo lo marca una investigación formativa y comprometida con las expectativas sociales.

Los investigadores plantean problemas, se hacen preguntas, delimitan objetivos, los conectan con medios y presentan los resultados de sus pesquisas. De la mano de los investigadores, la universidad indaga, pregunta, propone. La Universidad aprendió esta forma de estudio, la ha sofisticado y refinado. Liga proyectos a indicadores y reúne a los investigadores en grupos partiendo del criterio de la articulación de intereses académicos. Puede decirse que, con creces, la Universidad ha cumplido su objetivo de cualificar su idea de una academia comprometida con la investigación. Sin embargo todavía nos queda un largo camino para hacer de la investigación el eje de la vida universitaria y para ponerla al servicio de la transformación social.

Durante este trienio, se propone articular la investigación con todos los niveles de formación, consolidar el observatorio de ciencia, tecnología e innovación y generar espacios de reflexión sobre la intencionalidad de la investigación, sobre las diversas maneras de generar conocimiento, sobre el acatamiento de principios éticos y sobre la apropiación social del conocimiento. Se dará especial impulso a la investigación transdisciplinaria para abordar problemas complejos que son pertinentes y con gran impacto científico y social.

La investigación contribuye a dinamizar la articulación entre los ejes misionales de la universidad. Se pretende adelantar estrategias para estimular la participación estudiantil en la formación investigativa de pre y posgrado, incrementar los semilleros de investigación y la formación de alto nivel. Involucrar los estudiantes en el proceso investigativo es un aporte a la equidad social y a la calidad del proceso educativo y es una estrategia para disminuir la deserción estudiantil.

Se fortalecerá la comunidad de investigadores apoyando la creación de nuevos grupos, aumentando la vinculación de los investigadores a redes mejorando la infraestructura y los equipos de los laboratorios y corrigiendo la asimetría en el desarrollo de la investigación en las distintas áreas. Se apoyarán los esfuerzos por visibilizar la investigación en revistas de alto nivel internacional y por posicionar las revistas de la misma universidad.



Se hará énfasis en la apropiación social del conocimiento generado en las investigaciones. Se impulsará la transferencia de conocimiento no sólo para iniciativas de emprendimiento sino también para su gestión social. De este modo, se contribuirá a la formulación y evaluación de la política pública e incidirá en la solución de problemas sociales concretos.

Se espera ligar la investigación al desarrollo de los territorios donde la institución hace presencia; extender la investigación en procesos de innovación y transferencia tecnológica; enriquecer los repositorios digitales de acceso abierto con los trabajos de investigación de maestría, las tesis doctorales y otros productos derivados de las investigaciones financiadas por la Universidad y promover la publicación de resultados de investigación en revistas que permitan acceso abierto.

Mejoraremos el sistema universitario de investigación con el concurso de los involucrados. La actual estructura administrativa dificulta los procesos de investigación y conduce a que gran parte del tiempo de los investigadores se dedique a labores de índole administrativa y no a las propias de su quehacer. Se procurará una administración flexible que agilice los procesos con personal experto en administración, gerencia y de apoyo al fortalecimiento de las capacidades investigativas en los procesos de formulación, presentación, seguimiento y evaluación de proyectos.

Uno de los principales instrumentos para mejorar el desempeño del sistema universitario de investigación es contar un instrumento de información en investigación que facilite no solo el manejo y seguimiento de los proyectos sino también que aporte información a la Vicerrectoría de Docencia sobre la participación de la comunidad académica en el proceso: profesores, estudiantes, personal de apoyo, tiempo de dedicación de los profesores a las tareas misionales, valoración de su productividad académica y para la Vicerrectoría de Extensión, se proveerán insumos para fundamentar desarrollos de gestión tecnológica y de política pública desde la fase de formulación de proyectos que capta el sistema.

Los recursos externos para investigación han venido creciendo en la última década. Sin embargo, se deben diversificar sus fuentes con las sinergias de otras agencias.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de semilleros de investigación registrados en los grupos de investigación	81	81	83	85	85	85
Porcentaje de proyectos de investigación en los que participan estudiantes de pregrado	18%	27%	40%	61%	65%	65%
Porcentaje de implementación de la Fase 2 del Sistema de Información SIIU	-	10%	50%	90%	100%	100%
Número de proyectos de investigación financiados sobre temáticas de la Universidad y de postconflicto	-	-	15	15	0	30
Número de estudiantes de pregrado vinculados a proyectos de investigación	985	1.094	1.215	1.350	-	1.350
Número de estudiantes de posgrado vinculados a proyectos de investigación	623	705	783	869	-	869
Número de artículos publicados en base ISI	755	830	913	1.000	-	1.000
Número de artículos publicados en base SCOPUS	805	880	978	1.086	-	1.086
Número de libros resultado de investigación <sup>30</sup>	5	7	10	14	-	10
Número de capítulos de libro <sup>31</sup>	226	241	258	276	75	258

<sup>30</sup> Corresponde al total de libros resultado de investigación que fueron publicados en el año respectivo y aprobados por Jerarquía Docente. La meta trienio se calcula como promedio.

<sup>31</sup> Se toma la información de lo reconocido anualmente por Jerarquía Docente y se actualizan los datos de los años anteriores por los rezagos que se presentan en el reconocimiento de los puntos. La meta del trienio se calcula como promedio.



<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Porcentaje de revistas de la Universidad en categoría tipo A de Publindex <sup>32</sup>	58%	62%	66%	70%	75%	75%
Porcentaje de ingresos provenientes de fuentes internacionales para proyectos de investigación <sup>33</sup>	10%	11%	12%	14%	-	14%
Posición de la Universidad en el ranking SIR IBER <sup>34</sup>	37	35	33	31	29	29
Porcentaje de proyectos de investigación realizados con entidades internacionales <sup>35</sup>	6,35%	9%	12%	18%	-	18%
Número de proyectos de cooperación científica internacional aprobados al año	77	82	88	94	-	94
Número de iniciativas para la apropiación social de la ciencia y la tecnología	30	45	70	90	32	237

<sup>32</sup> El cálculo se realiza sobre el total de revistas científicas de la Universidad de Antioquia.

<sup>33</sup> Se calcula como: recursos en especie y recursos frescos aportados por entidades internacionales para investigación/Total de ingresos recibidos para proyectos de investigación en la Universidad.

<sup>34</sup> Describe la posición de la Universidad de Antioquia dentro del ranking SIR IBER, que mide exclusivamente la producción científica.

<sup>35</sup> Se calcula como la suma de proyectos realizados en colaboración con entidades internacionales / Total de proyectos de investigación registrados en el Sistema Universitario de Investigaciones.

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Proyecto de formación en investigación	70	0	70
Programa de mejora del desempeño del sistema universitario de investigación	55.612,6	26	55.638,6
Totales	58.682,6	26	55.708,6



## Objetivo 5

### Transformar la regionalización en función de la integración y desarrollo de los territorios

La Universidad de Antioquia, comprometida con el desarrollo del Departamento, ha venido ejecutando la estrategia de la regionalización desde hace veinte años. Con el propósito de lograr que la Universidad siga siendo el patrimonio cultural y científico más importante de los antioqueños, la Institución asume el reto de hacer de la regionalización universitaria un motor de desarrollo territorial. Esto supone asimilar lo logrado hasta el presente y, al mismo tiempo, dar un salto y desarrollar un nuevo modelo. La Universidad está preparada para apostarle a un estilo de desarrollo territorial nuevo, ambicioso, descentralizado y coherente con las dinámicas de los territorios del departamento.

La Universidad debe contribuir con la articulación del sistema educativo como eje del desarrollo regional. Es preciso desarrollar acciones que contribuyan con la mejora de la calidad en los niveles precedentes, mediante la formación de maestros, programas dirigidos a los estudiantes de la básica y media y mediante el desarrollo de programas de investigación que permitan confrontar y trascender los paradigmas educativos en realidades concretas.

En coherencia con lo anterior, la Universidad de Antioquia debe asumir el liderazgo del Sistema de Educación Superior en Antioquia como estrategia para contribuir a la formación del talento humano de las regiones. Se requiere hacer de la misión esencial de la educación superior un propósito compartido y definir una estrategia de coordinación que facilite configurar una red de actuación cooperativa.

Además de formar el talento humano, la Universidad debe poner la investigación científica y la extensión al servicio de las realidades territoriales y proponer soluciones a las problemáticas socialmente priorizadas. “Territorializar la Universidad” sobre la base de las capacidades y dotaciones locales y regionales implica tener en cuenta también los impactos sociales y productivos que generarán macroproyectos como las autopistas de la prosperidad, la recuperación de la navegabilidad del río Magdalena, el desarrollo portuario en Urabá, la interconexión eléctrica con Panamá y la construcción de parques educativos en 80 municipios.

El reconocimiento de las realidades regionales permite interpretar los requerimientos de los distintos agentes en diferentes ámbitos de actuación: público, económico y productivo, científico, tecnológico y social. Estos agentes se constituyen en potenciales aliados, en una relación Estado – Empresa – Sociedad – Universidad, que permita apalancar la incorporación del potencial humano, institucional, cultural y científico de las regiones en el hacer académico de la Universidad.

En este orden de ideas, una tarea fundamental de la institución en un escenario de posconflicto es contribuir a la comprensión del orden social y político vigente desde distintas orillas disciplinares para ilustrar caminos alternativos y actuar conforme a ello para transformar realidades. Es preciso que la Universidad se sume a la construcción de una paz sostenible durante el postconflicto.

Este nuevo modelo de regionalización supone crear paulatinamente comunidades académicas lideradas por profesores de planta, la creación y desarrollo de grupos de investigación y el impulso a procesos culturales que den línea a las posibilidades de desarrollo territorial. Se trata de transformar las realidades regionales desde las mismas regiones.

Se fortalecerán las sedes de Urabá y el Bajo Cauca con más profesores vinculados y con la creación de estructuras académicas que permitan el trabajo interdisciplinario y el uso eficiente de los recursos por áreas del saber. Se realizará un estudio para determinar la estructura académica y administrativa más conveniente para estas dos sedes.

La priorización de esfuerzos en estas sedes es una respuesta a la concentración de la pobreza en los municipios de estas subregiones, al desarrollo logrado por la Universidad en la construcción de infraestructura y a los proyectos estratégicos del plan de desarrollo del departamento para estas subregiones.

La sede de Oriente continuará su proyecto de consolidación en una relación más estrecha con el campus central de Medellín, teniendo en cuenta que la cercanía facilita la movilidad de los docentes entre un municipio y el otro. Se hará un esfuerzo por atraer los bachilleres de Segovia a la sede del Bajo Cauca gracias a que la distancia entre los dos municipios se reducirá con la construcción de la nueva autopista. En todas las sedes y seccionales se garantizará la culminación exitosa de los estudios a los estudiantes matriculados y se promoverán programas que cuenten con el apoyo de los municipios, de la gobernación y del Ministerio de Educación.

La apuesta es lograr un proyecto educativo que parta de los principios y objetivos universitarios, de las realidades y contextos regionales, que favorezca articulaciones y alianzas entre los ejes misionales y con actores públicos y privados, basados en la autonomía y la instalación de capacidades.



### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Porcentaje de formulación de la propuesta de implementación de nueva estructura académico administrativa en regiones	-	20%	55%	95%	100%	100%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Proyecto de reformulación del modelo de regionalización de la Universidad de Antioquia	113,7	523,1	636,8
Totales	113,7	523,1	636,8



## Objetivo 6

### Cualificar las formas de relación entre la Universidad y la sociedad

La extensión es un área sustantiva del quehacer universitario y tiene como misión difundir, transferir y generar apropiación del conocimiento científico, técnico y cultural por parte de los diferentes actores sociales, e incidir con ello en la solución de problemas reales del entorno, el desarrollo económico y social, y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Dado que la extensión opera en doble vía, se constituye en el principal canal de información y conocimientos que le permitan a la Universidad validar la pertinencia de sus procesos, adaptarse o anticiparse a los cambios del entorno, fortalecer u orientar nuevas líneas de investigación, propiciar la renovación curricular y ofrecer programas académicos y de formación continua de calidad, modernos y pioneros en el país.

La Universidad no es arrogante ni pretende imponer su voz a sus interlocutores. La Universidad es servicial, solidaria, pone su inteligencia al servicio de la solución de las necesidades sociales. La universidad es pública, es decir, pertenece al público. Los ciudadanos la regalan, la sostienen y la cualifican. Como respuesta, la Universidad escucha a los ciudadanos y les responde con unidades de conocimiento llenas de sentido.

Se acepta el desafío de desarrollar formas novedosas de interacción con la sociedad, que conlleven a la identificación de oportunidades y a la priorización de las acciones de mayor impacto, para lo cual es necesario adecuar los recursos administrativos y de gestión de los que dispone la Universidad, e implementar procesos de articulación más efectivos.

Mantener la oferta de cursos de educación continua abierta a públicos amplios es un compromiso ineludible con la sociedad en una Universidad que se perpetúa gracias a la contribución de todos los ciudadanos.

Se proyectará a nuestros jóvenes talentos en los espacios sociales. Las prácticas se inspiran en el desarrollo de las teorías, las teorías se validan y regularizan en las prácticas sociales. Las prácticas académicas vinculan al estudiante con la sociedad desde períodos tempranos de su formación. La Universidad estimula y apoya estas prácticas porque crean relaciones de intersubjetividad con el entorno social, fortalecen el compromiso social de sus educandos y retroalimentan las actividades docentes.



Se preservarán los convenios docente-asistenciales que respaldan la formación de los estudiantes del área de la salud y se trabajará por tener un hospital universitario propio a través de la IPS.

Se entiende la acción cultural como una actividad estructurante y determinante de la vida en comunidad, pues contribuye a nuestra noción de identidad y a la formación integral, que implica no solo la profesionalización de los sujetos, sino también la formación de ciudadanos competentes para dar respuesta a los retos de este tiempo.

La extensión solidaria sigue siendo la forma cimera de extensión que se comprende desde la óptica de la responsabilidad. Se fortalecerá la extensión solidaria y el nivel de articulación con diversos actores para participar activamente en la construcción de políticas y de procesos de intervención que busquen el desarrollo de las poblaciones vulnerables, utilizando el principal activo de la universidad: el conocimiento.

Una de las formas de extensión que ha adquirido mayor relevancia en los últimos años es la transferencia de los resultados de investigación a la sociedad. Para realizar este proceso de forma eficaz, se desarrollarán modelos y se implementarán procesos que permitan, de forma sistemática, la identificación de los activos intangibles de conocimiento, su potencial y su visibilidad para promover su utilización por parte de la sociedad. Lo anterior significa que debe haber un vínculo efectivo con el sistema de comunicaciones.

Las actividades relacionadas con el emprendimiento y la innovación deben recibir más apoyo. La Universidad comprende que debe ser innovadora en un mundo en incesante cambio. Innovar es crear y a la vez proteger. Innova cuidando las tradiciones. No hace saltar el conocimiento en el vacío. Construye fórmulas y artefactos al servicio de la creación de lo nuevo. Lo nuevo busca las tradiciones, lo que se inventa se descubre y es en ese juego entre crear y preservar que se realiza la innovación universitaria.

Así mismo, se buscará que la Universidad se convierta en un agente movilizador de innovaciones sociales, generando iniciativas sostenibles basadas en conocimiento y que conlleven al desarrollo social y al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades. De ese modo se fomentará la cultura de la innovación social entre los universitarios, bajo una política institucional, programas de formación y mecanismos de apoyo a la implementación de proyectos.

Considerando el gran número de estudiantes de pregrado y posgrado matriculados en la Universidad, la cifra de emprendimientos generados sigue siendo muy limitada. Para desarrollar el gran potencial de la universidad, definiremos políticas para promover y desarrollar el emprendimiento, y procesos para potenciar las iniciativas de mayor valor surgidas en las diferentes unidades académicas

mediante su incubación, con el apoyo a través del Parque del Emprendimiento. La estrategia de redes de conocimiento e innovación debe ser validada, liderada y consolidada como mecanismo de interacción con otras instituciones generadoras de conocimiento y sectores de la sociedad demandantes de conocimiento e innovación. Igualmente, se requiere crear programas de entrenamiento en estrategias para la innovación sistemática y creación de emprendimiento dirigidos a estudiantes de los diferentes programas académicos de la Universidad.

Finalmente, los egresados constituyen uno de los estamentos más importantes de la institución. Conviene promover formas más innovadoras de relación que estimulen un intercambio bidireccional, con beneficio tanto para los egresados como para la Universidad. Los egresados son fundamentales para apoyar los procesos de mejoramiento e incremento de la calidad de los programas académicos de la institución, para tejer relaciones con la administración pública, con el sector productivo y con las organizaciones sociales. La Universidad debe brindarles, a su vez, la oportunidad para acceder a programas de formación que les garantice actualizarse y a programas de emprendimiento para la creación de empresas.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Número de personas de la comunidad universitaria integradas a procesos de emprendimiento e innovación	–	400	900	900	-	2.200
Número de propuestas de emprendimiento acompañadas en el fortalecimiento de su modelo de negocio	–	50	100	100	-	250
Número de cursos de emprendimiento e innovación que se dictan en las regiones	–	3	5	10	-	18



<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Número de regiones donde se implementa el modelo del parque del emprendimiento	1	-	1	1	-	2
Número de activos de conocimiento gestionados <sup>36</sup>	-	60	110	120	-	290
Número de registros de propiedad intelectual <sup>37</sup>	2	1	2	5	-	8
Número de registros de marca y derechos de autor <sup>38</sup>	4	6	6	6	-	18
Número de contratos de explotación comercial	3	3	4	5	-	12
Número de contratos de investigación aplicada e innovación con entidades externas	12	12	15	17	-	44
Número de eventos culturales, visitas guiadas y rutas patrimoniales realizados	3.200	3.200	3.200	3.200	800	3.200

36 La definición de activo de conocimiento que se adaptó para esta iniciativa se basa en autores como Kakabadse et al., (2001); Malhotra (2003); Sheng-Tun Li & Won-Chen Chang (2007), entre otros: “Recursos inmateriales que generan valor. No son fácilmente duplicables ni sustituibles, pero pueden ser identificados y controlados por la institución para mejorar su posición competitiva, su apropiación por parte de la sociedad y la Universidad. Tipos de activos: hechos, supuestos, patentes, copyright, marcas, bases de datos, procesos, sistemas de información, interpretaciones, experticias, errores, know how, metodologías, software, talento humano, creaciones artísticas, buenas prácticas, prestigio institucional”.

37 Este indicador contiene el número de patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales y variedades vegetales.

38 Este indicador contiene el número de registros de obras literarias y software.

<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Número de laboratorios de investigación y de creación cultural <sup>39</sup>	-	-	1	1	-	2
Nuevos montajes de larga duración de colecciones de Antropología y Ciencias Naturales	-	-	1	1	-	2
Número de publicaciones para la difusión de la producción científica y cultural del Museo Universitario	1	2	3	3	1	9
Porcentaje de avance del inventario de la obra pública artística patrimonial	-	-	50%	100%	100%	100%
Número de proyectos de intervención para el desarrollo social y humano <sup>40</sup>	30	30	32	34	-	96
Número de estudios de caracterización laboral de egresados	11	-	12	12	0	24
Número de actividades para el fortalecimiento de las relaciones con egresados <sup>41</sup>	-	5	15	15	-	35

39 Mide el número de laboratorios en las áreas de artes escénicas y artes vivas, con el objetivo de fomentar la creación de contenidos propios de la Universidad, que le permitan tener grupos artísticos propios y semilleros permanentes que aseguren el relevo generacional.

40 Este indicador involucra los proyectos que se generen directamente por la Vicerrectoría, los que se ejecutan con la cofinanciación del Banco de Proyectos - BUPPE, y los proyectos de extensión regionales.

41 Número de actividades, encuentros académicos y culturales que se desarrollen para promover la participación activa de los egresados, tanto en Medellín, como en las diferentes ciudades del país en las regiones.



<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Porcentaje de representación de egresados en los diferentes órganos colegiados de las dependencias de la Universidad <sup>42</sup>	70%	90%	90%	90%	90%	90%
Número de proyectos multidisciplinarios de extensión firmados al año liderados desde la Vicerrectoría de Extensión <sup>43</sup>	0	2	10	15	-	27
Porcentaje de actividades de educación continua con uso de TIC <sup>44</sup>	5%	5%	20%	20%	-	20%
Porcentaje de avance del sistema de información para la gestión de la extensión <sup>45</sup>	0	-	50%	100%	100%	100%
Número de beneficiarios de eventos artísticos culturales de la Universidad <sup>46</sup>	0	125.000	250.000	250.000	60.000	685.000
Número de estudiantes en prácticas académicas vinculados en proyectos solidarios <sup>47</sup>	4.200	4.200	4.200	4200	1050	13.650

42. Mide el nivel de representación de los egresados en los órganos colegiados de las dependencias académicas y de la Institución y los demás comités y comisiones universitarias que lo requieran.

43. Mide el número de proyectos firmados con entidades externas que involucran la participación de diferentes dependencias y áreas del conocimiento de la Universidad, y que han contado con el acompañamiento de la Vicerrectoría de Extensión desde la articulación interna y externa, la negociación, la implementación y el cierre.

44. Mide el porcentaje de actividades de educación continua que se desarrollen de forma virtual a través de diferentes plataformas, o que usen ampliamente TIC, se calcula como (actividades de educación continua con TIC / total de actividades de educación continua) \* 100.

45. Mide el porcentaje de fases cumplidas en el desarrollo del sistema de gestión. 1) Análisis, 2) Diseño, 3) Desarrollo, 4) Pruebas y 5) Implementación y ajuste; se calcula como: (fases cumplidas / total de fases) \* 100.

46. Se mide como el número de beneficiarios de actividades culturales por periodo.

47. Número de estudiantes que realizan prácticas de tipo comunitario o social, bajo la modalidad de convenio, que no reciben bonificación.

<b>Indicador</b>	<b>Línea base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta enero-marzo 2018</b>	<b>Meta trienio</b>
Número de certificados de existencia y representación legal de las empresas creadas	12	8	15	15	4	42
Número de contratos, convenios, acuerdos y alianzas vigentes anualmente con entidades privadas	241	241	250	250	60	801
Número de convenios, contratos, acuerdos y alianzas vigentes anualmente con entidades públicas	175	125	200	200	50	575
Porcentaje de cumplimiento de disminución de las brechas de habilitación de servicios de salud <sup>48</sup>	65%	70%	85%	90%	100%	100%

### **Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)**

<b>Iniciativa</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Costo total iniciativa trienio</b>
Programa de gestión del conocimiento	130	-	130
Programa para la creación y el fortalecimiento empresarial	800	2.660	3.460
Proyecto de consolidación del sistema universitario de gestión de la innovación	1.414	-	1.414
Proyecto de cualificación de la extensión universitaria	1.060	-	1.060

<sup>48</sup> Este indicador permite evidenciar cómo se cierran las brechas de los incumplimientos detectados bajo al autoevaluación de la resolución 2003 de 2004 realizada para los 62 servicios habilitados de las 23 sede operativas con que actualmente cuenta la Universidad.



<b>Iniciativa</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Costo total iniciativa trienio</b>
Programa de fortalecimiento del sistema Universitario de cultura	2.187	160	2.347
Programa de consolidación de la estrategia de responsabilidad social universitaria	3.336,8	869,7	4.206,5
Política de inserción a la vida laboral y relación con los egresados	565	-	565
Programa de País en País y cooperación cultural	445	250	695
Proyecto de habilitación y certificación de laboratorios de extensión	264	-	264
<b>Totales</b>	<b>10.201,8</b>	<b>3.939,7</b>	<b>14.141,5</b>



## Objetivo 7

### Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura

El gobierno universitario está fundamentado en los principios de administración al servicio de la academia, austeridad, transparencia, convivencia y tranquilidad en el espacio universitario. Debe buscar la inclusión de múltiples voces, prever el efecto de sus decisiones en materia de equidad en el acceso a la educación superior y evitar a toda costa imponer un único marco de referencia y de acción que opaque el pluralismo que enriquece la vida universitaria.

La política en la Universidad se eleva a su máxima expresión; está presente en la deliberación argumentada de las diferentes posiciones sobre el quehacer de la Institución, en la movilización de sus estamentos en defensa de los bienes públicos, en la participación de estudiantes y profesores en los distintos órganos de gobierno, en la propuesta de políticas públicas derivadas de los resultados de investigaciones y en la apertura de espacios para el análisis de los problemas del país.

La implementación formal de prácticas de buen gobierno universitario en los centros de educación superior y en la Universidad de Antioquia, tiene unos retos especiales que se desprenden de una característica esencial consistente en la participación de personas que se congregan en torno a intereses misionales comunes relacionados con el conocimiento, sus formas de generación y transferencia, y las demás acciones académicas que de allí se desprenden.

Son los estamentos universitarios a los que se les reconoce una autoridad fundamentada en el conocimiento y el saber, se caracterizan por una actitud y comportamiento orientados a la crítica, son quienes esperan que los directivos hagan el mejor uso de los recursos con austeridad y transparencia, orienten los procesos institucionales para cumplir con sus expectativas y esperan a la vez incidir sobre la forma de hacerlo.

Se asume el reto de emprender reformas para modernizar la organización académico administrativa. No se puede ser líder intelectual del desarrollo si no se cuenta con una institución moderna, flexible, y descentralizada. El reto es potenciar la racionalidad en el gasto sin sacrificar los objetivos institucionales, mejorar la convivencia universitaria, la gestión de recursos y la transparencia en su ejecución. Soltar las amarras para emprender reformas que impacten verdaderamente la misión de la Universidad.

Un elemento esencial y recurrente en la vida universitaria es la discusión sobre el significado de democracia y de autonomía universitarias. La autonomía no puede confundirse con independencia absoluta del ordenamiento jurídico. Por el contrario, la



autonomía es la capacidad de autocontrol, de autorregulación, dentro de un marco institucional y jurídico que no puede transgredir los acuerdos y consensos que se han construido colectivamente y que se plasman en las normas universitarias. Una cosa es criticar las normas y, con fundamento en ellas, reformarlas para adecuarlas a los cambios; otra cosa es transgredirlas para obtener beneficios individuales o grupales por fuera del consenso colectivo. Es lo primero lo que debe orientar la labor universitaria.

El espíritu de cambio en materia de buen gobierno debe contribuir a la agilidad de las dinámicas institucionales, a facilitar las relaciones con los actores externos, a redefinir la estructuración de organismos de dirección universitaria en función de méritos académicos y a facilitar el cumplimiento de las actividades misionales. Adelantaremos los ajustes y revisiones a la normativa para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad. La actualización normativa debe estar en consonancia con las nuevas realidades sociales, culturales, económicas y políticas y con las tendencias internacionales en la organización académica y administrativa de las universidades.

Se priorizará la revisión del Estatuto General, el Estatuto Profesoral, el Estatuto del Profesor de Cátedra y Ocasional, el Reglamento Estudiantil de Pregrado y el Estatuto de Contratación. Estas reformas deben considerar aspectos puntuales como la forma de elección del rector, el régimen disciplinario de los docentes, estudiantes y empleados administrativos, la forma de vinculación de los docentes de carrera, ocasionales y de cátedra; los incentivos a las actividades de docencia, investigación y extensión y el plan de trabajo docente.

La Universidad requiere unas formas de relación administrativas ágiles, útiles, versátiles, flexibles, normativamente claras e imbuidas por los propósitos del plan. Que cada acción permita que el plan avance, se enriquezca y responda a las aspiraciones de la visión colectiva. En nuestro medio la sofisticación a ultranza de modelos administrativos ha supuesto una trama de procesos y funciones que en lugar de darle claridad a la academia, la han atrapado en procesos opacos y muchas veces inoficiosos. Importar modelos de administración que no atiendan a la razón de ser de la academia impone lenguajes artificiosos, procedimientos pesados y tortuosos, acciones cargadas de etapas y requisitos.

El gobierno universitario se propone devolver un estilo de administración fluido en el que las personas tengan una comprensión cabal de lo que espera la Universidad, aquello que se propone y requiere. El lema “una administración al servicio de la academia” tiene más vigencia que nunca. La palabra servicio nos gusta en la Universidad, una comunidad en la que todos nos servimos unos a otros y todos servimos al cultivo del conocimiento, derecho ciudadano inalienable.

Contribuirá a este propósito el fortalecimiento del sistema de comunicación institucional a partir de una metodología orientada a la comunicación por procesos, sin necesidad de crear nuevos cargos. Lo que se propone es articular el recurso humano y los medios de comunicación disponibles en las distintas dependencias para crear sinergias y garantizar una comunicación efectiva entre los actores de la Universidad.

### Indicadores y metas

Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Porcentaje de avance en el rediseño e implementación del sistema de gestión administrativa	-	25%	60%	100%	100%	100%
Porcentaje de revisión de la normativa universitaria para estudio y aprobación del Consejo Superior <sup>49</sup>	-	20%	55%	90%	100%	100%
Porcentaje de revisión y rediseño de la planta de cargos administrativos de la Universidad	-	15%	65%	100%	100%	100%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Programa de fortalecimiento de la planeación universitaria	305,5	-	305,5
Programa de modernización administrativa	389,1	-	389,1

<sup>49</sup> Se concentra en: Estatuto General, Reglamento Estudiantil, normas académicas de pregrado, prácticas académicas, Estatuto Profesoral, Acuerdo Superior 253 del 18 de febrero de 2003, Reglamento de Investigación, Sistema Universitario de Posgrados, Estatuto de Contratación, Estatuto de Carrera Administrativa, Estatuto de técnica normativa y Estatuto de régimen disciplinario de los servidores públicos y de los particulares que ejerzan funciones públicas al interior de la Universidad de Antioquia.



<b>Iniciativa</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Costo total iniciativa trienio</b>
Proyecto de Universidad en línea <sup>50</sup>	0	-	0
Programa de ciclo de vida laboral	4.347,7	-	4.347,7
Proyecto de cualificación de los procesos de gestión documental	64	-	64
Programa de gestión universitaria con calidad jurídica <sup>51</sup>	-	-	-
Programa de fortalecimiento de la comunicación institucional	1.421,3	883,8	2.305,1
Política de racionalización y uso de los espacios universitarios para la academia y la cultura <sup>52</sup>	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>6.527,6</b>	<b>883,8</b>	<b>7.411,4</b>

<sup>50</sup> Se trata de mejorar los canales de atención al ciudadano y disponer los documentos en la web.

<sup>51</sup> Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.

<sup>52</sup> Los costos de esta iniciativa serán financiados por fondos generales.

## Objetivo 8

### Proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión

La Universidad ha de ser un lugar para el estudio, sin barreras a la movilidad e incluyente, un sitio para habitar desde la academia. La ciudad universitaria se ha ido saturando en cuanto a su capacidad de acoger la población estudiantil que ha ido creciendo en forma acelerada y, por tanto, requiere implementar estrategias que permitan descongestionar la sede central.

La Universidad debe continuar haciendo esfuerzos para dar mantenimiento a sus instalaciones, para adecuar los espacios existentes y para optimizar su uso. Nos proponemos desarrollar nuevas alternativas como las teleconferencias para cursos masivos, los cursos virtuales, la habilitación y reforma de aulas para cursos con grupos amplios de estudiantes. Sin embargo, esto no es suficiente. Se requiere ampliar la planta física, especialmente por fuera de ciudad universitaria para resolver déficit de aulas, laboratorios y oficinas. Una vez se cuente con esos espacios se trasladará a ellos una parte de la comunidad universitaria.

Como los recursos son precarios ante la magnitud de las necesidades, deben priorizarse ciertas obras: la construcción de una nueva sede para la Facultad Nacional de Salud Pública; la respuesta a problemas estructurales de algunas sedes; la adecuación del sótano de la Sede de Posgrados para que los alumnos cuenten con los servicios de la biblioteca, auditorios y lugares de estudio; la dotación de la infraestructura que se requiere en las sedes regionales de Urabá y Bajo Cauca para responder a la idea de unidades académicas con niveles adecuados de autonomía académica y administrativa; el mantenimiento y adecuación de las haciendas para el bienestar animal y el buen proceso de aprendizaje de los estudiantes que se forman allí.

En cuanto a los demás ámbitos de infraestructura, es necesaria la dotación tecnológica de laboratorios, de los sistemas de información y de comunicación, de modo que respondan a las realidades y demandas universitarias. La acreditación, certificación y habilitación de los laboratorios será una tarea prioritaria para garantizar el cumplimiento de las normas técnicas nacionales e internacionales y el buen servicio a los usuarios.

La expansión de la Universidad de Antioquia con nuevas edificaciones y la adecuación de otras, tiene que ser un proyecto de ciudad y de región para lo cual se buscará el concurso de las autoridades departamentales y municipales del Valle de Aburrá. También se considerarán estrategias de financiación tales como el endeudamiento responsable y el acceso a recursos de cooperación internacional, académica y científica.



### Indicadores y metas

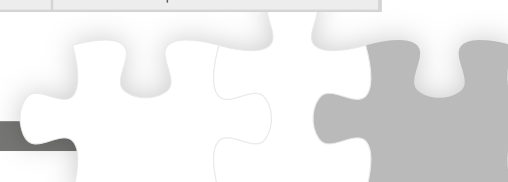
Indicador	Línea base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta enero-marzo 2018	Meta trienio
Nuevos metros cuadrados construidos	-	-	3.774	19.273,5	15.000	38.048
Metros cuadrados adecuados	-	-	6.379	4.153	27.547	38.079
Porcentaje de implementación de los controles de seguridad informática ISO 27002	16%	25%	35%	45%	47%	47%

### Iniciativas estratégicas y costos (cifras en millones de pesos)

Iniciativa	Fuentes internas trienio	Fuentes externas trienio	Costo total iniciativa trienio
Plan de gestión de recursos para regiones	97,3	0	97,3
Proyecto de integración de los sistemas de información administrativos al ERP	3.800	0	3.800
Programa de fortalecimiento de los servicios de apoyo logístico	1.450	0	1.450
Programa de modernización y fortalecimiento de la infraestructura física	0	181.814,4	181.814,4
Programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	27.407,4	0	27.407,4
Totales	32.754,7	181.814,4	214.569

**Plan de financiamiento por objetivo estratégico (cifras en millones de pesos)**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Fuentes internas trienio</b>	<b>Fuentes externas trienio</b>	<b>Total</b>
1. Promover la formación humanística, científica, artística y deportiva de la comunidad universitaria	\$ 9.797	\$ 5.905,2	\$ 15.702,3
2. Mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación en pregrado y posgrado	\$ 4.382,1	\$ 3.397,2	\$ 7.779,3
3. Fortalecer el proceso de selección, evaluación, formación, acompañamiento y reconocimiento de los profesores	\$ 14.051,1	-	\$ 14.051,1
4. Proyectar la Investigación con estándares internacionales para el beneficio de la sociedad	\$ 55.682,6	\$ 26	\$ 55.708,6
5. Transformar la regionalización en función de la integración y desarrollo de los territorios	\$ 113,7	\$ 523,1	\$ 636,8
6. Cualificar las formas de relación entre la Universidad y la sociedad	\$ 10.201,8	\$ 3.939,7	\$ 14.141,5
7. Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura	\$ 6.527,6	\$ 883,8	\$ 7.411,4
8. Proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión	\$ 32.754,7	\$181.814,4	\$ 214.569
<b>Totales</b>	<b>\$ 133.510,6</b>	<b>\$ 196.489,4</b>	<b>\$ 330.000</b>

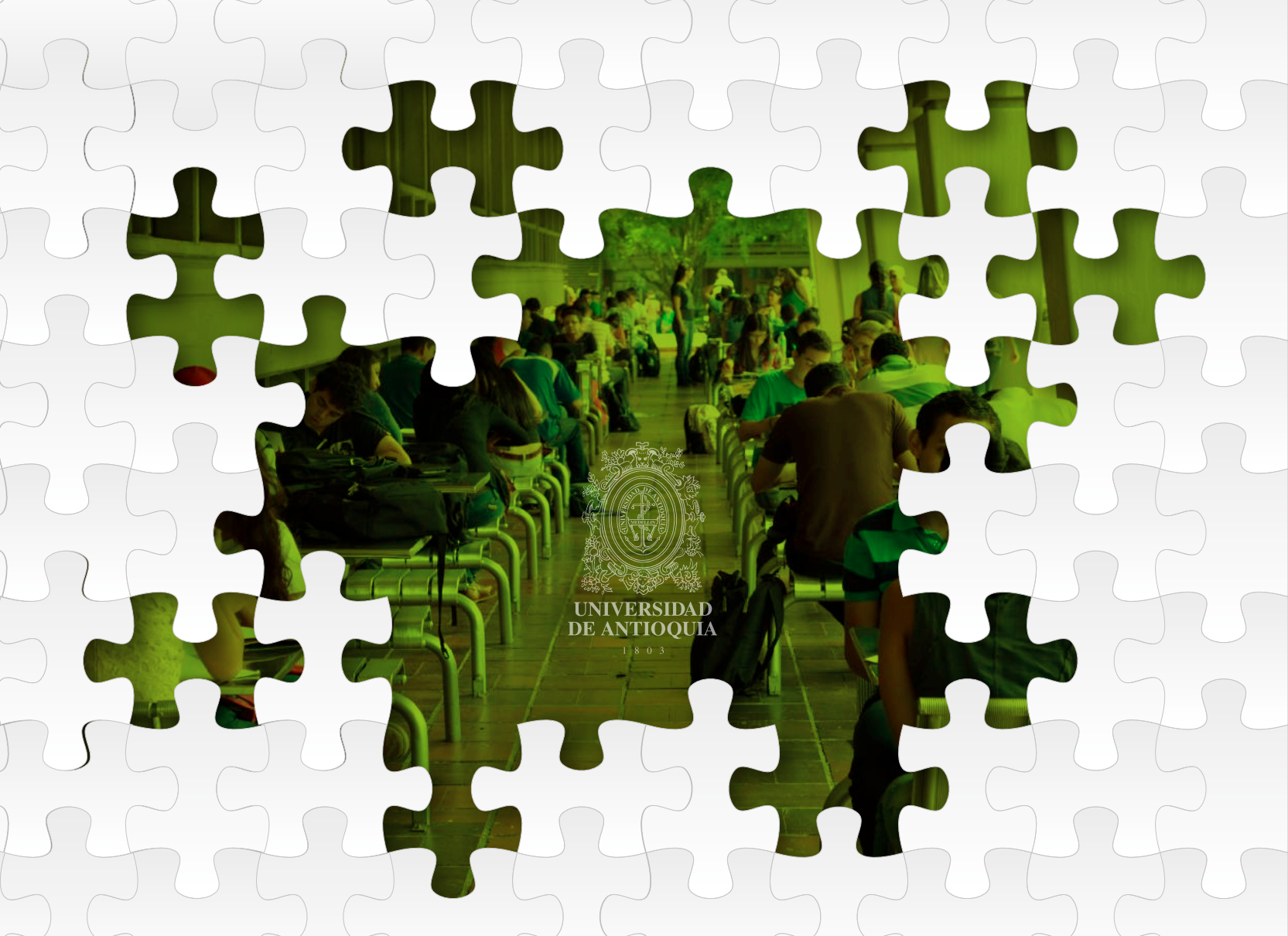


**Se imprimió**  
**Medellín, enero de 2016**









UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803