



**Rectoría
Oficina de Planeación**

**EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1995 – 2006
Balance de la gestión institucional**

Medellín, Mayo de 2006

Contenido
EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1995 – 2006
Balance de la gestión institucional

Pag.

Introducción

SECTOR ESTRATÉGICO 1: DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO

- 1.1 Fortalecer la investigación y los posgrados
- 1.2 Fortalecer el pregrado
- 1.3. Regionalización: llevar la Universidad a las regiones y aumentar la cobertura educativa y la extensión universitaria

SECTOR ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

- 2.1 Composición socioeconómica de la población estudiantil
- 2.2 Población beneficiada con los distintos servicios

SECTOR ESTRATÉGICO 3: PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

- 3.1 Consolidar el compromiso social con las comunidades regionales y nacionales
- 3.2 Consolidar la internacionalización de la Universidad

SECTOR ESTRATÉGICO 4: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

- 4.1 Desarrollar una cultura de planeación
- 4.2 Diseñar y adoptar un sistema de gestión de personal
- 4.3 Desarrollar una cultura de servicio al público
- 4.4 Modernizar la estructura, la normatividad y los procesos administrativos
- 4.5 Modernización de la estructura
- 4.6 Modernización de la normatividad
- 4.7 Desarrollar un sistema de comunicación integral en la Universidad
- 4.8 Consolidar la cultura de la racionalización de los recursos y el sistema de evaluación y control de la gestión y los resultados
- 4.9 Diseñar y adoptar un plan para el desarrollo físico de la Universidad

SECTOR ESTRATÉGICO 5: FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD

- 5.1 Fortalecer la financiación estatal
- 5.2 Diversificar las fuentes de financiación

Introducción

El presente balance de la gestión del desarrollo institucional recoge una valoración de los avances, logros y resultados más relevantes alcanzados por la Universidad durante el período 1995-2005. Busca presentar, desde una perspectiva crítica, cuál es la situación actual de la Universidad, una década después de implementado el Plan de Desarrollo 1995-2006, “La Universidad para un Nuevo Siglo de las Luces”.

La adopción del Plan de Desarrollo 1995-2006, constituyó un hito importante en la vida de la institución y un paso fundamental hacia la consolidación de una universidad transformadora, dado que, dicho plan, ha sido un referente fundamental en la orientación de los cambios institucionales que le han permitido a la Universidad, mantenerse en los primeros lugares de la educación superior en la región y el país.

En el presente documento se describen, de manera sintética, las principales acciones, logros y realizaciones obtenidos para cada sector estratégico y objetivo propuesto en el plan, y se definen las principales limitaciones y retos para avanzar en el desarrollo universitario, también para cada uno de los sectores estratégicos. El balance muestra a la Universidad las grandes realizaciones, al igual que nuevos y múltiples desafíos.

En investigación y mejoramiento de la calidad de la educación el Alma Máter es líder indiscutible a nivel nacional. Frente al primer tema se tienen como resultados más representativos los grupos y proyectos que integran la base científica de la Universidad y la Sede de Investigación Universitaria. En relación al segundo, la Universidad es la primera institución universitaria de

carácter público acreditada del país y la que posee el mayor número de programas de pregrado acreditados.

En materia de extensión, la Institución ha fortalecido los vínculos con las comunidades regionales y locales, mediante el desarrollo de prácticas académicas que tratan de dar respuesta a problemas sociales, la puesta en marcha de programas y proyectos que aportan al mejoramiento de la calidad de la educación preescolar, básica y media, un número importante de actividades culturales y eventos académicos, entre otros. Con el sector productivo, se ha conseguido estrechar los lazos de cooperación en una relación estratégica donde a través de programas de gestión tecnológica y emprendimiento empresarial, se desatan los impactos de nuestras investigaciones en el desarrollo tecnológico del país.

En bienestar universitario, la Universidad alcanza trascendentales avances. Hoy la Institución cuenta con cerca de 12.000 estudiantes de estratos socioeconómicos 1 y 2, exentos del pago de matrícula. Se ha incorporado, en calidad de monitores y auxiliares administrativos, un grupo importante de estudiantes que reciben una remuneración por su aporte a la Universidad y se desarrollaron programas de apoyo alimenticio a estudiantes de escasos recursos, con el concurso del sector privado. Además, se fortalecieron los servicios médicos y odontológicos, para docentes, empleados y estudiantes..

El programa de regionalización ha permitido albergar, en cinco seccionales y cuatro sedes universitarias regionales los sueños de muchos antioqueños que hoy disfrutan de una educación superior de calidad. No obstante las dificultades para aumentar la cobertura en dichas sedes, debido a los problemas de calidad de los bachilleres que no logran obtener el puntaje para

acceder a un cupo en la Institución, la Universidad mantiene su indeclinable voluntad de articularse a los desarrollos regional y local, a partir de procesos educativos pertinentes que hagan posible avances económicos, políticos, sociales y culturales.

En materia de internacionalización, se resalta el importante número de convenios activos suscritos con universidades y centros de investigación del mundo entero, el cual ha permitido un sustancial flujo de doble vía por parte de investigadores, docentes y estudiantes.

Frente al tema de planeación y modernización administrativa, aunque se ha logrado afianzar parcialmente la cultura de la planeación y se han adoptado prácticas administrativas para dar respuesta a las dinámicas académicas, queda pendiente desarrollar e implementar un nuevo modelo de gestión eficiente y eficaz que soporte y proyecte las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión, en beneficio del gran proyecto educativo y cultural de la Institución.

Finalmente, en relación al tema de fortalecer la autonomía financiera de la universidad, el Alma Máter ha demostrado, y deberá seguir demostrando entereza, creatividad e iniciativa para desarrollar acciones en procura de consolidar la condición esperada.

En el Cuadro 1, se presentan algunas cifras que permiten comparar de manera general la situación actual de la Universidad con respecto a 1995.

Cuadro 1
La Universidad de Antioquia en cifras. 1995 y 2005

Concepto	1995	2005
Aspirantes inscritos* ⁽¹⁾	23.995	68.933
Aspirantes aceptados* ⁽¹⁾	3.763	8.508
Población estudiantil de pregrado**	17.476	31.602 ⁽²⁾
Población estudiantil de posgrado**	1.549	1.377
Graduados en pregrado**	1.937	2.729
Graduados en posgrado**	336	594
Programas de pregrado** ⁽³⁾	74	77
Programas de especialización**	47	101
Programas de maestría** ⁽⁴⁾	26	67
Programas de doctorado**	4	10
Docentes de Tiempo completo**	1.005	1.138
Docentes de tiempo parcial**	281	436
Docentes de cátedra T.C.E**	433	1.257 ⁽⁶⁾
Docentes de tiempo completo con título de Doctor**	63 ⁽⁷⁾	240
Docentes de tiempo completo con título de Maestría**	325 ⁽⁷⁾	748
Docentes de tiempo completo con título de Especialización**	226	289
Empleados administrativos***	977	1426
Trabajadores oficiales***	210	95
Extrabajadores oficiales***	71	9
Jubilados***	1.343	1.985

(1) Total año.

(2) Población 2005-I

(3) Algunos programas se han cerrado y otros no se han vuelto a ofrecer. Desde 1995 hasta el semestre 2005-I se han creado 30 nuevos programas. De los 77 programas en el 2005, 8 son regionalizados y 69 en la sede Medellín.

(4) Incluye especializaciones médicas en el 2005

(5) Datos septiembre de 2005.

(6) No se incluyen docentes ocasionales. De éstos sólo se tiene datos a partir de 1998.

(*) **Fuente:** Departamentos de Admisiones y Registro.

(**) **Fuente:** Vicerrectoría de Docencia.

(***) **Fuente:** Vicerrectoría Administrativa

SECTOR ESTRATÉGICO 1:

DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO

1.1 Fortalecer la investigación y los posgrados

1.1.1 Integración con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología

El desarrollo de la investigación en la Universidad de Antioquia se ha fundamentado, como lo proponía el Plan de Desarrollo 1995-2006, en una relación cada vez más estrecha con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología liderado por Colciencias. La asimilación de las políticas de Colciencias posibilitó la inserción de los investigadores en sus comunidades científicas, , la evaluación por pares externos, la preferencia por el trabajo en grupo, el reconocimiento de las jerarquías académicas y científicas, y el trabajo por proyectos. Mediante esta estrategia, se logró un mayor acceso de los investigadores a las fuentes financieras externas, especialmente a las que ofrece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología en todos sus programas: proyectos de investigación, becas doctorales, apoyo a programas de doctorado, y reconocimiento y apoyo a los grupos de investigación, entre otros.

En la actualidad, la Universidad ocupa un lugar de privilegio en los distintos programas de Colciencias, tales como el programa de Ciencia y Tecnología de la Salud y el de Ciencias Básicas. Sin embargo, es evidente que no todas las unidades académicas de la Universidad han entrado en la dinámica de presentación de proyectos de investigación ante entidades externas, algunas continúan aferradas a la financiación exclusiva de la Universidad.

El gran peligro que se cierne sobre las relaciones con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, es que la Universidad vuelva a replegarse sobre sí misma, que haga caso omiso de las dinámicas propias de las comunidades científicas nacionales e internacionales, y que

construya un mundo tan propio y exclusivo que termine impidiéndole el diálogo franco y abierto con el mundo exterior.

1.1.2 Internacionalización de la investigación

El propósito de integrar la Universidad con el mundo se ha expresado en la manera como los investigadores y los grupos han ido cobrando un mayor reconocimiento y una mayor visibilidad internacional.

La Universidad de Antioquia mantiene en el país la mayor tasa de crecimiento en materia de publicación de artículos en revistas internacionales indexadas. Mientras en 1991 sólo se publicaron ocho artículos internacionales, en el año 2003 este número ascendió a 143, ocupando la Universidad un segundo lugar en el contexto nacional, detrás de la Universidad Nacional, sede Bogotá, y muy por encima de la Universidad del Valle que hasta el 2001 la había aventajado. En el año 2004 la Universidad de Antioquia publicó 148 artículos en revistas internacionales y en el 2005, 232 artículos.

Cuadro 2
Publicaciones científicas en revistas indexadas –ISI-. 1991-2001(*)

<i>Año</i>	<i>Colombia</i>	<i>Universidad de Antioquia</i>	<i>%</i>	<i>Universidad del Valle</i>	<i>%</i>	<i>Universidad Nacional</i>	<i>%</i>
1991	183	8	4,37	23	12,57	37	20,22
1992	220	9	4,09	33	15,00	55	25,00
1993	230	11	4,78	29	12,61	48	20,87
1994	288	18	6,25	62	21,53	55	19,10
1995	340	19	5,59	57	16,76	73	21,47
1996	438	34	7,76	70	15,98	114	26,03
1997	502	50	9,96	88	17,53	114	22,71
1998	497	71	14,29	89	17,91	117	23,54
1999	527	83	15,75	85	16,13	132	25,05
2000	670	92	13,73	100	14,93	164	24,48
2001	730	109	14,52	110	15,07	179	24,52

Fuente: Colciencias y Vicerrectoría de Investigación

Cuadro 3
Publicaciones científicas en revistas indexadas – ISIS-. Año 2002(*)

No Publicaciones	Universidad
132	Universidad Nacional, Bogotá
103	Universidad de Antioquia
78	Universidad del Valle
50	Universidad de los Andes
44	CIAT, Cali
29	Universidad Javeriana
27	Universidad Nacional, Medellín
22	Universidad Industrial de Santander
18	Inst. Nacional de Salud, Bogotá
16	CIB, Medellín
14	Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín

Fuente: Colciencias

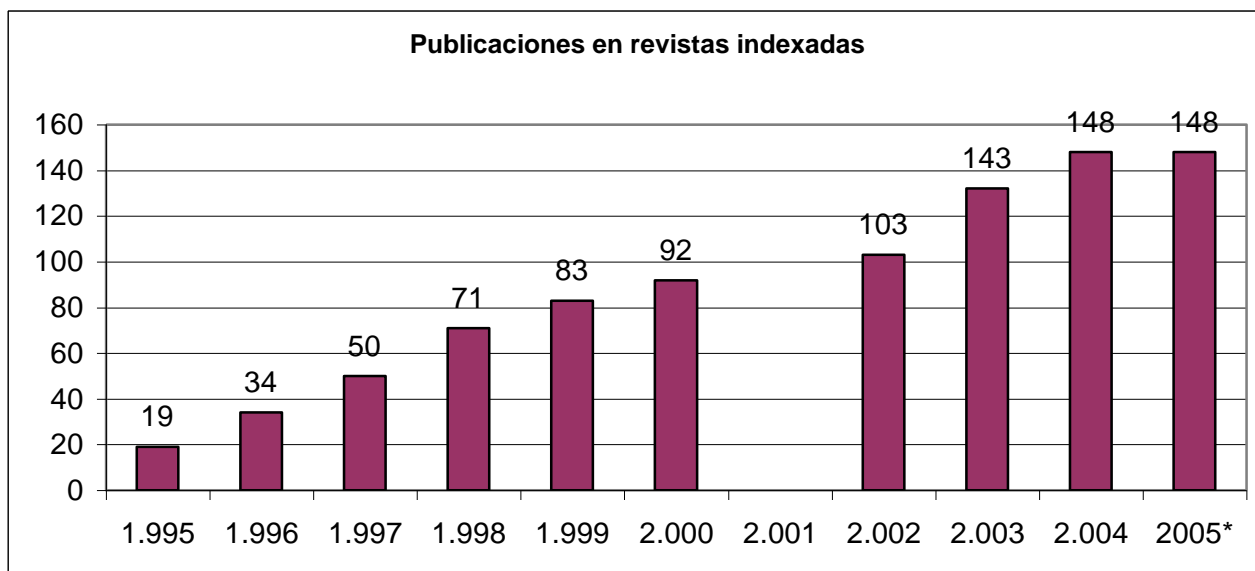
Cuadro 4
Universidades con producción - ISI – Año 2003(*)

Universidades	Total participaciones	% sobre total universidades	% sobre total nacional
Universidad Nacional. Bogotá	163	23,29	17,07
Universidad de Antioquia	143	20,43	14,97
Universidad del Valle	84	12,00	8,80
Universidad de los Andes	62	8,86	6,49
Universidad Javeriana	47	6,71	4,92
Universidad Nacional, Medellín	38	5,43	3,98
Universidad Industrial de Santander	30	4,29	3,14
Universidad Eafit	11	1,57	1,15
Universidad Pontificia Bolivariana	11	1,57	1,15
Universidad Tecnológica de Pereira	8	1,14	0,84
Universidad del Cauca	8	1,14	0,84
Universidad el Bosque	8	1,14	0,84
Universidad de Cartagena	7	1,00	0,73
Universidad Autónoma Bucaramanga	6	0,86	0,63
Universidad Militar Nueva Granada	5	0,71	0,63

Universidad Antonio Nariño	5	0,71	0,52
Universidad de Caldas	5	0,71	0,52
Universidad del Norte	5	0,71	0,52

(*)Fuente: Moreno Martínez, Luis; Villegas Echavarría, Mónica María. Universidad Carlos III de Madrid, Facultad de Biblioteconomía y documentación.

Gráfico 1



Fuente: Vicerrectoría de Investigación

2001: ND

Los recursos provenientes de entidades externas para financiar la investigación también han crecido. En el siguiente cuadro se relacionan los aportes financieros de entidades nacionales e internacionales con las que la Universidad ha desarrollado proyectos de investigación en los últimos años.

Cuadro 5 Aporte financiero de las entidades externas

(Cifras en millones de pesos corrientes)

Año	Financiación total
1999	12.828
2000	13.102
2001	15.704
2002	17.222

2003	29.311
2004	43.832
2005	43.925

Fuente: Fuente: Vicerrectoría de Investigación

Los grupos de investigación alcanzan cada día una mayor relación con sus homólogos del extranjero. Estas relaciones frecuentemente se fraguan a partir de su participación activa en los eventos científicos internacionales más sobresalientes de cada especialidad.

No obstante, es preciso reconocer que la proyección universitaria internacional es todavía muy pobre de cara a los desafíos que se deben enfrentar. La Universidad puede publicar más a nivel internacional y captar más recursos financieros por esta vía. Para ello, se deben fortalecer y proyectar las instancias administrativas que manejan las relaciones internacionales, de manera que se pueda garantizar una gestión de mayor impacto y efectividad.

1.1.3 Proyección nacional de la investigación

Un logro importante en esta materia es el reconocimiento nacional alcanzado por los investigadores de la Universidad, evidente, entre otros, en el incremento del número y cantidad de aportes de entidades externas para apoyar la investigación. En efecto, en el 2003, y por primera vez, los recursos externos igualaron los aportes de la Universidad: de los \$58.000 millones que costaron los 1.020 proyectos de investigación ejecutados, \$29.000 millones fueron aportados por 220 entidades externas, tanto públicas como privadas. Más positivo aún, durante el mismo año los grupos con asiento en la SIU fueron financiados por entidades externas en un porcentaje cercano al 64%.

La vinculación de los grupos de investigación de la Universidad con entidades externas, ha permitido la construcción de agendas de cara a la sociedad. Este esfuerzo ha quedado plasmado,

por ejemplo, en el Catálogo de Investigaciones correspondiente al año 2003, en el cual se resalta el impacto de las investigaciones de los hasta entonces 105 grupos de investigación reconocidos.

Las publicaciones nacionales presentaron también un crecimiento importante, mayor aún que las publicaciones internacionales citadas arriba. Entre el 2002 y el 2003 el crecimiento se multiplicó por tres, se pasó de 400 a más de 1.200 materiales publicados.

En materia de gestión tecnológica, el apoyo del comité de empresarios ha permitido la realización de proyectos conjuntos entre la Universidad y el sector productivo. Estos proyectos favorecen a los grupos de investigación en su proyección a la sociedad y a las empresas que tienen allí una gran oportunidad para su desarrollo tecnológico. Mediante el trabajo conjunto, ha sido posible afianzar las relaciones de confianza entre investigadores y los sectores empresarial y productivo, y dinamizar la gestión tecnológica al interior de la Universidad.

Un reto importante para la Universidad en este frente, es combatir la falsa oposición entre la investigación básica y la investigación aplicada, asumiendo la primera como la fuente más profunda de la segunda pero sin concebirla como condición inevitable.

1.1.4 La política de grupos y su impacto en el relevo generacional

La organización por grupos de investigación se ha venido consolidando progresivamente en la Universidad. Mientras en 1996 tan sólo 11 grupos se presentaron a la convocatoria de Colciencias, en el 2003 el número ascendió a más de 150. En el primer año, se clasificaron 6 grupos de investigación y actualmente 151 grupos son reconocidos por dicho organismo, 45 de ellos en la máxima categoría (A).

Cuadro 6
Grupos de investigación de la Universidad de Antioquia
reconocidos por Colciencias

Años	Número de grupos
1996	6
1998	11
2000	82
2003	105
2004	141
2005	151

Fuente: Colciencias y Vicerrectoría de Investigación

Conviene destacar el alto número de becas doctorales en el extranjero, alcanzadas por estudiantes que se vinculan a estos grupos de investigación. Entre 1995 y 1997 se obtuvieron 56 becas doctorales en las convocatorias de Colciencias. Más del 90% de estos estudiantes, ahora doctores, se encuentran de nuevo en la Universidad desempeñando labores de investigación, docencia y extensión. En la actualidad, 65 de los 90 estudiantes de doctorado con que cuenta la Universidad, gozan de una beca doctoral otorgada por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología a través de Colciencias.

Lo anterior ha permitido en parte, realizar exitosamente el relevo en el liderazgo de siete de los veinte grupos de investigación con proyección internacional que posee la Universidad. Al frente de tales grupos se encuentran hoy jóvenes doctores capaces de continuar la línea de progreso trazada por sus predecesores.

El crecimiento de la investigación también se ha reflejado en la cantidad y calidad de los programas de maestría y doctorado. Desde mediados de la década anterior, la Universidad colocó como exigencia fundamental para garantizar la calidad de los programas de maestría y doctorado creados, que al frente de tales iniciativas estuvieran grupos de investigación con una trayectoria comprobable a través de indicadores de ciencia y tecnología reconocidos universalmente, esto es:

publicaciones nacionales e internacionales en revistas indexadas, formación de nuevos investigadores, acceso a recursos financieros en convocatorias nacionales e internacionales, participación activa en congresos internacionales y relación sistemática con pares externos.

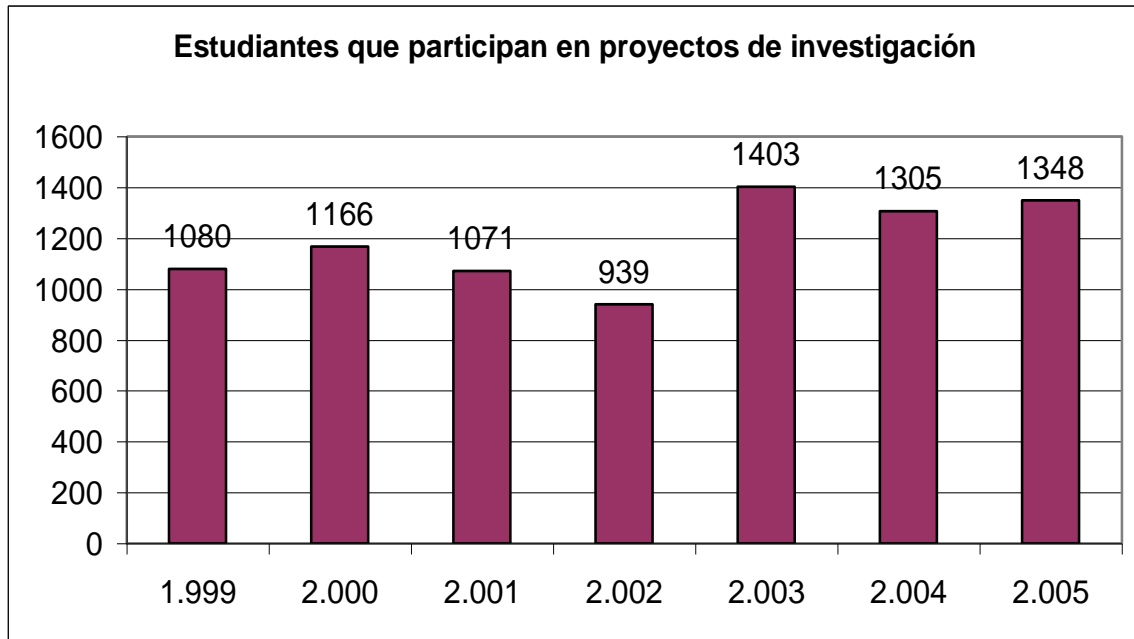
Hoy la Universidad cuenta con diez programas doctorales activos, sustentados por el trabajo de los mejores grupos de investigación de la Institución. Aquí se forma la generación de relevo y, además, es el escenario para que los grupos ejerzan la docencia a través de cursos y seminarios, y, especialmente, mediante la dirección de trabajos de grado en maestría y de tesis doctorales. De esta manera, los programas de maestría y doctorado se constituyen en verdaderas y naturales escuelas de investigadores.

1.1.5. Fomento a la formación de investigadores desde el pregrado

Desde 1996 todo proyecto de investigación apoyado por la Universidad debe contar con un estudiante de pregrado. Esta estrategia permitió incorporar un promedio anual de 1.161 estudiantes a proyectos de investigación, entre 1999 y 2004. El programa jóvenes investigadores, inicialmente promovido por Colciencias y replicado a escala en la Universidad, ha permitido también el adiestramiento investigativo de los estudiantes de pregrado y su formación en las dinámicas propias de los grupos de investigación .

Lo anterior ha hecho posible que el 56% del personal de los grupos que se encuentran en la Sede de Investigación Universitaria, SIU, sean estudiantes de pregrado y posgrado.

Gráfico 2



Fuente: Vicerrectoría de Investigación

1.1.6 Sede de Investigación Universitaria, SIU

La construcción y puesta en funcionamiento de la SIU en el año 2003, se constituyó en el proyecto de mayor envergadura y proyección de la Universidad hacia la modernidad. Desde esta sede, moderna y tecnológicamente habilitada para albergar la investigación más avanzada y con mayores niveles de calidad, se busca consolidar la investigación básica y el modelo de trabajo interdisciplinario en los grupos escalafonados por Colciencias.

1.1.7 Programas de posgrado

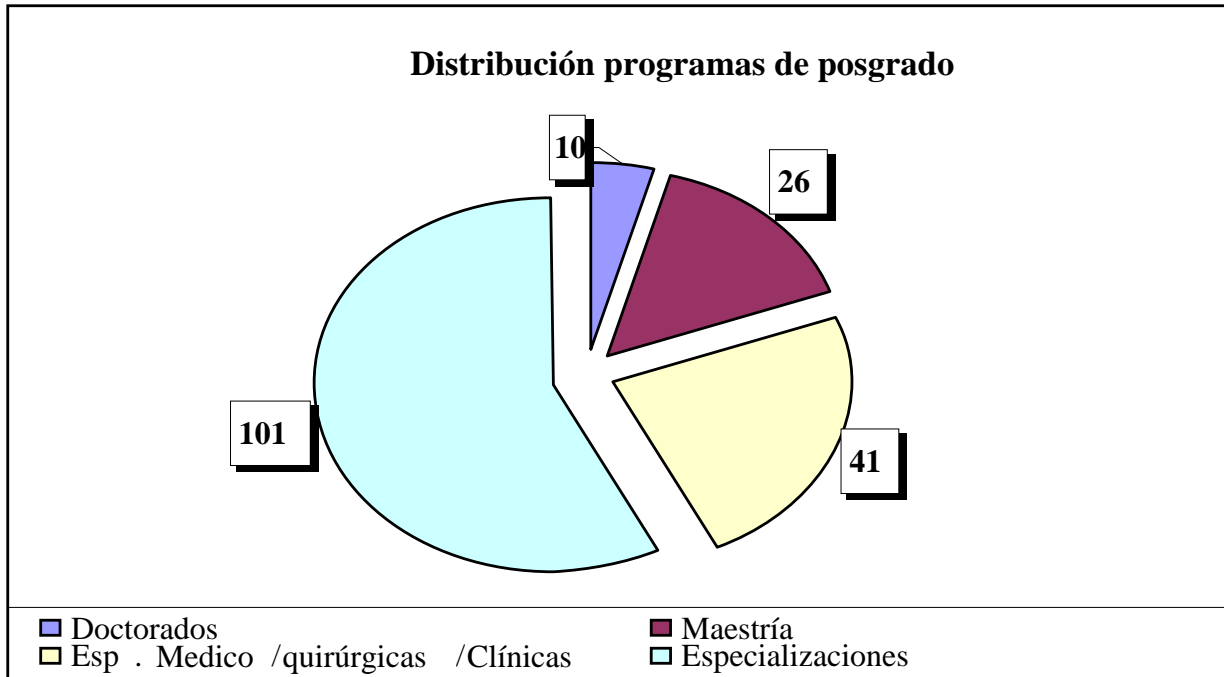
Para la creación de programas de maestría y doctorado se precisa demostrar la existencia de grupos de investigación reconocidos de nivel nacional e internacional, con proyectos activos que soporten la formación de los estudiantes.

En este sentido, el apoyo financiero que la Universidad ha brindado a la investigación ha repercutido en el desarrollo de líneas que propician y fortalecen los programas de posgrado. Este apoyo también ha contribuido al desarrollo de los trabajos y tesis de estudiantes y ha posibilitado el crecimiento de la productividad de las diferentes líneas comprometidas con la formación de posgrado. Este fortalecimiento incide igualmente en la formación de pregrado, en la dotación de nuevos equipos, mejores espacios y vinculación de docentes con mayor capacidad científica.

El estímulo a la formación en posgrados en la Universidad de Antioquia se consolidó con la creación del Sistema Universitario de Posgrado (Acuerdo Superior 0058 de diciembre 4 de 1995), e igualmente, con la formulación de políticas de posgrado (Acuerdo Académico 0056 de noviembre 28 de 1995), y con el establecimiento de criterios y procedimientos claros para la creación de los programas (Acuerdos Académicos 0057 y 0058 de noviembre 28 de 1995).

En la actualidad, la Universidad ofrece 188 registros de posgrado en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior de los cuáles 176 están activos distribuidos así: 10 de Doctorado con 45 líneas de énfasis (ver cuadro 7), 26 de Maestría, 41 de Especialidades Médico-quirúrgicas y Clínicas y 101 Especializaciones. En éstos se incluyen los programas que se ofrecen en la sede de Medellín o en algunas seccionales de la Universidad en las regiones y los extendidos a otros departamentos de Colombia. Con esta oferta se contribuye a la ampliación de la cobertura educativa en posgrado, a la vez que se propicia el desarrollo regional y se contribuye al desarrollo nacional en sectores específicos del conocimiento.

Gráfico 3



Fuente: Dirección de Posgrado

Cuadro 7
Programas de doctorado en la Universidad de Antioquia

Doctorado	Línea de énfasis
1. Biología	4
2. Ciencias Básicas Biomédicas	4
3. Ciencias Químicas	8
4. Física	4
5. Ingeniería	2
6. Filosofía	8
7. Epidemiología	4
8. Educación	7
9. Literatura*	1
10. Ciencias Animales*	3

Fuente: Dirección de Posgrado

(*) Datos a septiembre de 2005

(**) Tienen aprobación del MEN e inician actividades en el año 2006

El Sistema Universitario de Posgrado definió cuatro áreas de conocimiento a las cuales se adscriben los programas de formación: ciencias aplicadas, ciencias básicas, ciencias de la salud y

ciencias sociales y humanas. Con la creación de nuevas formas de organización académico administrativas, tales como las Corporaciones Académicas, se buscó incentivar el trabajo interdisciplinario en colectivos académicos, a la vez que la estructuración de programas de posgrado de tipo genérico o marco, desde los cuales convocar cohortes en líneas de investigación o énfasis diversos. Todo esto para atender el tema de la interdisciplinariedad y asegurar la heterogeneidad en las áreas de formación disponibles para los aspirantes.

Con el fin de ampliar la cobertura hacia las regiones donde la presencialidad del estudiante o del docente se dificulta, se vienen diseñando cursos de posgrados haciendo uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Aunque el total de estudiantes matriculados en programas de especialización ha disminuido entre 1999 y 2004, es claro el impulso dado a los doctorados y las maestrías, como se observa en el siguiente cuadro. La población matriculada en programas de doctorado pasó de 35 en 1999 a 90 en el 2004 y la de maestría aumentó de 321 a 460, en el mismo . Vale la pena mencionar que de los 90 estudiantes de doctorado con que hoy cuenta la Universidad, 65 gozan de beca doctoral otorgada por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología a través de Colciencias.

Cuadro 8
Estudiantes matriculados en programas de posgrado

Año	Nivel de Formación				
	Doctorado	Maestría	Esp. Médica	Especialización	Total
1999	35	321	282	1183	1821
2000	47	301	285	734	1367
2001	61	373	289	606	1329
2002	68	387	296	565	1316
2003	78	466	302	669	1515
2004	90	460	299	681	1530
2005	128	451	357	683	1619

Fuente: Dirección de Posgrado

Aseguramiento de la calidad:

La autoevaluación permanente, establecida en el Acuerdo Académico 056 de noviembre 28 de 1995, se exige como un requisito para convocar cada nueva cohorte. Adicionalmente, se estructuró un proceso formal de autoevaluación con miras a la acreditación de los programas, el cual se ha concluido en 17 programas y 16 más se encuentran en su desarrollo. De los que culminaron la autoevaluación, nueve programas han sido evaluados muy favorablemente por pares nacionales.

Se ha iniciado también, el proceso que busca la acreditación internacional de los programas ya evaluados por pares externos nacionales, lo que coloca a la Universidad de Antioquia como pionera de este tipo de procesos, en materia del aseguramiento de la calidad de los posgrados en Colombia.

Estímulos a estudiantes de posgrado:

Mediante Acuerdo Superior 176 del 17 de agosto de 2000, se la “categoría de estudiante instructor”, como un estímulo a los estudiantes de maestría y doctorado que cumplan los requisitos.

Se estableció también, la Financiación de Proyectos de Mediana Cuantía para los proyectos de investigación presentados por investigadores comprometidos con la formación de los estudiantes de maestría y doctorado. Los estudiantes de posgrado pueden acceder a recursos económicos que facilitan su formación.

El programa de Cofinanciación de Jurados, se creó para apoyar financieramente la presencia de jurados externos (nacionales y del exterior) en las sustentaciones de tesis y trabajos de investigación. A través de este programa, los doctorados y maestrías se han beneficiado de un aporte de 100 millones de pesos en los últimos 4 años.

La exigencia de una lengua extranjera, fue una estrategia diseñada por la Universidad para que las ofertas internacionales sean aprovechadas por los estudiantes de posgrado en pasantías, programas conjuntos en cooperación con universidades fuera de Colombia, y para acceder a un conocimiento más actualizado.

Racionalización de los recursos de posgrado

Con la creación de la Dirección de Posgrado en 1998 se inició el proceso de consolidación del Programa Especial Sistema Universitario de Posgrado, con recursos financieros provenientes de la inscripción y matrícula en los diferentes programas. El Acuerdo Superior 177 del 17 de agosto de 2000, fijó las exenciones de pago de los derechos de matrícula para los profesores de cátedra en los programas de posgrado de la Universidad. Adicionalmente, para buscar mecanismos que aseguren su viabilidad económica, se contrató con el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad, un estudio sistemático de la situación financiera de los posgrados, el cual culminó con resultados satisfactorios que están dando pautas para el análisis financiero de la sostenibilidad de algunos programas y el establecimiento de políticas institucionales para conseguirla.

Asuntos estudiantiles de posgrados

Se actualizaron las normas estudiantiles con la expedición del Reglamento Estudiantil para los Programas de Posgrado y se creó el Comité de Asuntos Estudiantiles, con el propósito de dar

tratamiento adecuado y ágil a las peticiones de estudiantes y docentes en asuntos relacionados con posgrados.

Apoyo a los programas Doctorales y de Maestría

En los últimos tres años la Universidad ha invertido más de 2000 millones de pesos en becas, estímulos y exenciones para los estudiantes de Maestría y Doctorado.

1.2 Fortalecer el pregrado

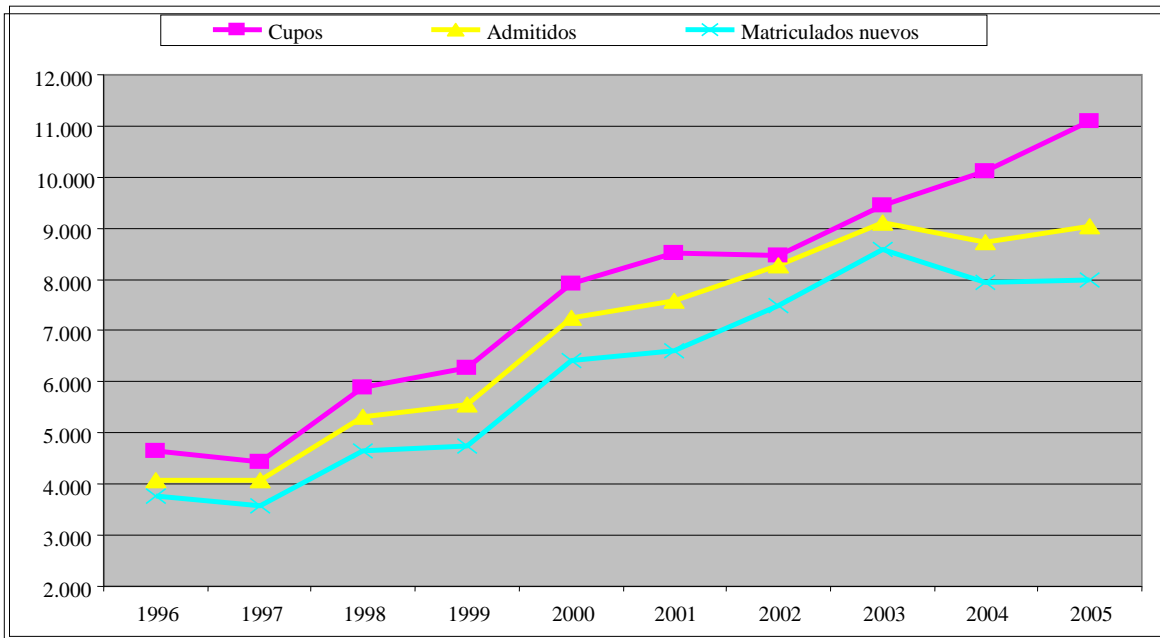
En los últimos diez años son muchos los logros a nivel del fortalecimiento del pregrado: la creación de nuevos programas de acuerdo a las necesidades del medio, la modernización del Sistema de Admisiones y Registro, la ampliación de cobertura, el rediseño de los currículos, y la cualificación docente, entre otros.

1.2.1 Ampliación de cobertura

Producto de los procesos de autoevaluación y de rediseño curricular, en el período comprendido entre 1997 y 2005, se crearon 30 nuevos programas de pregrado en diferentes áreas del conocimiento, los cuales se ofrecen en su mayoría en la sede central, Medellín, y algunos en las regiones del departamento.

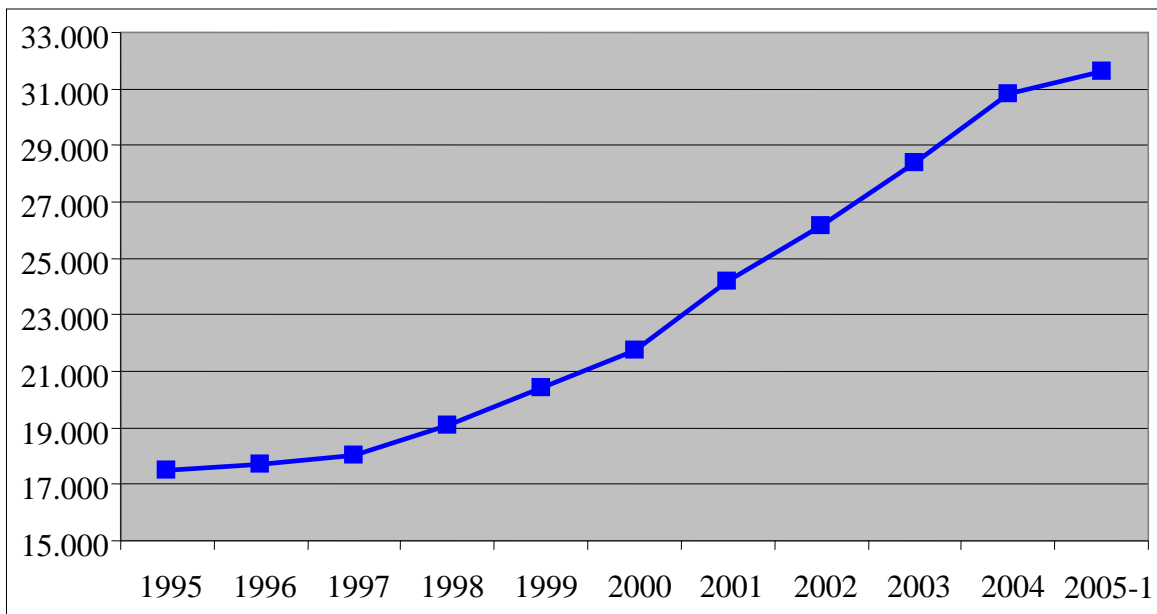
La Universidad aumentó en un 81.8% la población estudiantil matriculada en pregrado entre los años 1995 y 2005, se pasó de 17.476 a 31.768 estudiantes respectivamente. Los cupos ofrecidos también aumentaron en un 139.7%, pasando de 4.630 en el año 1996 a 11.101 en el 2005, como se observa en el gráfico 4. Para igual período, los admitidos crecieron un 115%, pasando de 4.066 a 8.772 estudiantes respectivamente.

Gráfico 4
Cupos, admitidos y matriculados



Fuente: Vicerrectoría de Docencia

Gráfico 5
Población estudiantil en pregrado



Fuente: Vicerrectoría de Docencia

1.2.2. Rediseño curricular

Para la modernización de los currículos se realizó desde el año 1996 un proceso de sensibilización y capacitación que incluyó distintas actividades, dentro de las que se destaca el Seminario Internacional “Filosofía de la Educación Superior” y la presencia de expertos y asesores en los temas de gestión y evaluación curricular.

Con la implementación de la política de rediseño curricular el 75% de los programas de pregrado en la sede de Medellín, evaluaron y transformaron sus currículos, y el 25% restante se encuentra en proceso. Los programas de pregrado creados entre 1997 y 2005 fueron diseñados con la nueva política curricular.

Cuadro 9
Rediseño curricular

Estado	No. programas	%
Terminado	51	75
En proceso	17	25
Total	68	100

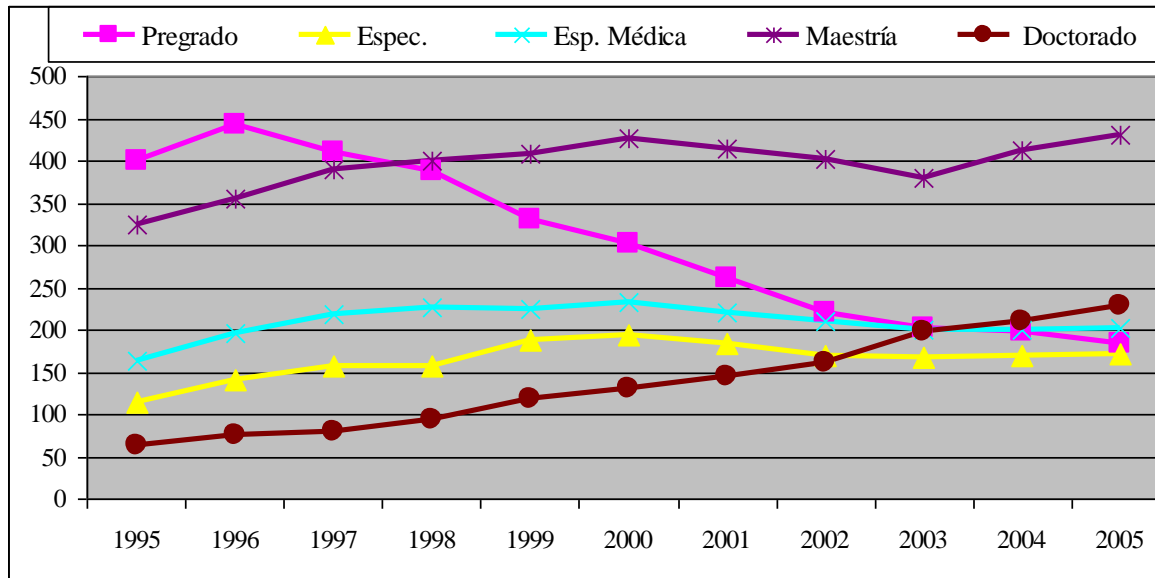
Fuente: Vicerrectoría de Docencia

1.2.3 Cualificación docente

Durante el período de análisis creció el número de docentes con formación de posgrado y disminuyeron aquellos con formación sólo de pregrado. Para el año 1995 los doctores representaban el 5.9% del total de docentes (1.063), y los maestros y especialistas médicos el 45.9%. Este guarismo aumentó, y para el año 2005, los primeros alcanzaban el 18.8% y los segundos el 52.1%. Así las cosas, de 63 doctores existentes en 1995, se pasó a 229 en el 2005;

con maestría o especialización médica se pasó de 488 en 1995 a 633 en 2005, para alcanzar un total de docentes en 2005 de 1.216¹.

Gráfico 6
Distribución docentes de tiempo completo según nivel educativo (*)



Fuente: Vicerrectoría de Docencia

(*) No se incluyen los docentes ocasionales.

1.2.4. Capacitación docente

El programa incluyó:

- Formación en desarrollo pedagógico: se han realizado 219 cursos y capacitado a 6.717 profesores
- Capacitación en lengua extranjera: ha ofrecido desde 1996 cursos para cinco idiomas con una participación de 5.291 docentes
- Escribir para publicar: se han capacitado 420 profesores desde 1997
- Programa de inducción al escalafón: 559 docentes.

¹ No están incluidos los docentes ocasionales. En el 2005 estos fueron 476; 20 con doctorado y 164 con Maestría o especialización médica; en 1995 no había docentes ocasionales)

Adicionalmente, el fondo patrimonial para el desarrollo de la docencia, desde su creación (1997) hasta diciembre de 2005, ha dado apoyo económico a 2.751 profesores para becas doctorales y otros tipos de actividades académicas por un valor de 2.845 millones de pesos.

1.2.5. Desarrollo de nuevas tecnologías

En 1995 la Vicerrectoría de Docencia creó el Centro de Capacitación Internet con el propósito de preparar a la comunidad universitaria en el uso de esta herramienta como un medio de comunicación y como instrumento para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje. En 1998 se redefinieron las funciones del centro y se dio prioridad al acompañamiento de los profesores para la publicación de cursos en la Web y se inició la producción de cursos para televisión. Hoy, la Universidad cuenta con el Programa de Integración de Tecnologías a la Docencia. Desde 1999 se han dictado 69 cursos, con la participación de 1.792 docentes. Este proceso de formación ha contribuido a la reflexión permanente frente al papel que cumplen las nuevas tecnologías en los procesos de aprendizajes colaborativos y en la comunicación formativa.

En el 2002 la Universidad adquirió el compromiso de participar, a modo de programa piloto, en el desarrollo de la *Universidad Electrónica de Medellín*. Este programa, establecido mediante Acuerdo del Concejo Municipal No. 55 de 2002, busca aumentar la cobertura a través del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Este proyecto es hoy una realidad, en el segundo semestre de 2005 se cuenta con 100 estudiantes matriculados en el programa de Ingeniería de Telecomunicaciones y 48 en el programa de Ingeniería de Industrial.

1.3 Establecer un sistema de autoevaluación y acreditación institucional

El Estatuto General de la Universidad de Antioquia (Acuerdo Superior No. 1 del 5 de marzo de 1994) promulga la excelencia como un principio rector y la autoevaluación como una estrategia que permite la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas académicos.

La creación del Sistema de Autoevaluación y Acreditación ha permitido la expedición de normas internas, la sensibilización y capacitación de los diferentes estamentos, el diseño de instrumentos y documentos rectores, la creación del fondo de mejoramiento, la autoevaluación de los programas de posgrados, la renovación de la acreditación de los programas de pregrado, la institucionalización del Comité Técnico de Acreditación Institucional y la participación de la Universidad en el Grupo de las 10.

La Universidad recibió en el 2003 la Acreditación Institucional por nueve años, lo que la coloca en el selecto grupo de instituciones de educación superior que han alcanzado esta distinción. Lo anterior, impulsó a la Institución a poner en marcha la elaboración del “Plan de Mantenimiento y Mejoramiento Institucional”, realizado a partir de los resultados del proceso de autoevaluación y de las observaciones de los pares del Consejo Nacional de Acreditación.

En relación con la acreditación de programas de pregrado, la Universidad ocupa la primera posición en el país con 35 programas acreditados, como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 10

Estado del proceso de acreditación de programas de pregrado

Estado	Número
Total Programas	¿????
Acreditados	35
Reacreditados	8
En proceso de renovación	8
En proceso de acreditación CNA	16
En proceso de autoevaluación	15
No cumplen requisitos CNA	13

Fuente: Vicerrectoría de Docencia 2005

1.4 Regionalización: llevar la Universidad a las regiones y aumentar la cobertura educativa y la extensión universitaria

No obstante la Universidad de Antioquia ha hecho presencia en las regiones del departamento desde hace varios años, es en la década de los noventa cuando la suma de factores educativos, normativos y programáticos, orientaron la determinación de iniciar en firme la descentralización y oferta de educación superior a los habitantes de las regiones alejadas del Valle de Aburrá. Se buscó, como institución pública, no únicamente ampliar cobertura sino constituirse en factor de equidad social y contribuir desde su misión al desarrollo local y regional.

Actualmente la Universidad de Antioquia posee cinco seccionales: Urabá, Bajo Cauca, Suroeste, Magdalena Medio y Oriente; dos sedes regionales en Occidente² y Norte; dos subsedes: Amalfi y Segovia en el Nordeste, y una sede municipal en Santa Rosa, Norte de Antioquia.

Entre los años 1995 y 2004, han egresado 601 estudiantes de pregrado y 160 de posgrado. La Seccional de Urabá presenta el mayor número de egresados, dado que fue la primera región donde la Universidad tuvo presencia. Según un estudio realizado por la Dirección de

Regionalización en el 2003, el 83% de los egresados estaban laborando en ese momento, de éstos, el 83% ejercía su profesión, y el 96% de éstos últimos lo hacían en la misma región donde culminaron sus estudios de pregrado o posgrado. Los resultados del estudio, permiten demostrar la pertinencia de los programas ofrecidos y la gran aceptación en el medio laboral de los egresados, como agentes que contribuyen a jalonar procesos de desarrollo local y regional.

La Universidad también desarrolla programas, proyectos y actividades de extensión que benefician a un gran porcentaje de la población de las regiones donde la Universidad tiene seccionales y de otros municipios del Departamento de Antioquia. En 1995 la población beneficiaria de estos programas fue de 5571 personas y en el año 2004, se llegó a 40.000 personas aproximadamente, lo que supone un incremento del orden del 609%.

Sin duda alguna, la expansión de la oferta educativa, la proyección social con proyectos de extensión y el inicio del proceso de investigación en las distintas regiones del departamento, ha tenido y tendrá un impacto positivo en el desarrollo regional. El cuadro siguiente permite visualizar el crecimiento permanente la regionalización de la Universidad a lo largo de los últimos años.

² En proceso la autorización por parte del Ministerio de Educación para constituirse en seccional.

Cuadro 11

Variables asociadas a la Regionalización

Variable	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PREGRADO											
Número de programas ofrecidos	4	4	7	10	14	14	13	14	12	19	24
Cupos	300	100	240	780	1630	1320	1740	1360	1360	1980	3980
Admitidos	126	24	135	170	305	427	288	662	857	1018	1837
Matrícula primera vez	0	23	126	179	278	265	256	493	629	770	1483
Matrícula total	141	288	182	312	406	616	706	900	1310	1816	2767
Graduados	0	15	0	17	87	39	113	68	135	127	130
POSGRADO											
Matrícula total	42	60	33	125	85	107	53	22	25	40	13
Graduados	0	43		12	15	46	0	40	0	4	0
ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN											
Población beneficiada	5571	8068	9602	11787	24718	9913	36313	41632	30452	39477	42000

Fuente: Dirección de Regionalización

Nota 1: Los programas, cupos, admitidos y estudiantes matriculados en 1995 corresponden a programas ofrecidos en convenio con las Fundaciones Universitarias de Urabá, Oriente y Suroeste.

Nota 2: De los estudiantes matriculados en 1996, 23 son estudiantes de programas de regionalización, el resto (265) son estudiantes antiguos y nuevos de programas ofrecidos en convenio con las Fundaciones Universitarias

Nota 3: A partir de 1997 no se incluyen los estudiantes de las Fundaciones Universitarias.

Nota 4: El sistema de admisión desde 1996 hasta 1997 fue a través de cursos introductorios y a partir de 1998 se realizó por examen de admisión.

Nota 5: A partir de 1996 se contabilizan sólo los cupos de los programas que ofrece directamente de Regionalización.

Nota 6: En 1995 ya venían funcionando en Urabá una Maestría de la Facultad de Educación y una Especialización de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Ésta última en convenio con Augura de Apartadó. En 1996 inicia la segunda cohorte de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Social.

Nota 7: La población estudiantil de pregrado en 2004 incluye los estudiantes del convenio de la Universidad con el municipio de Envigado.

Nota 8: Los graduados de 1996 corresponden a la Maestría y Especialización que ya venían funcionando en Urabá y a los estudiantes de Tecnología de Alimentos en convenio con la Fundación Universitaria del Suroeste.

Conclusiones

Diez años atrás la Universidad se propuso que la investigación sería su actividad esencial, la que incorpora en todos sus currículos y vincula a todos los profesores y estudiantes, y mediante la cual, genera conocimiento para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el progreso económico y social. Hoy, tiene líneas de investigación consolidadas en las áreas vitales para el logro de una mejor posición de Colombia en el mundo.

La Universidad ha logrado consolidar la investigación como el eje central del desarrollo de la actividad académica y como el soporte fundamental del mejoramiento permanente de la calidad de los programas de pregrado y posgrado. La Institución logró estructurar y reformar más recientemente, el Sistema Universitario de Investigaciones, se integró al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, liderado por Colciencias, y asumió como una de sus tareas básicas, la de transferir internamente las políticas de este Sistema.

Gracias a estos desarrollos la Universidad es líder reconocida en el contexto nacional, como una institución con una profunda vocación investigativa. De ser una institución con una muy incipiente colectividad dedicada a la investigación, generalmente a título individual o en pequeños grupos aislados, se ha logrado consolidar una comunidad de investigadores que gana día a día mayores niveles de coordinación y de trabajo interdisciplinario.

La Universidad a través del desarrollo de la investigación ha tenido un impacto significativo en la creación de doctorados y maestrías. Se ha comprometido con el proceso aseguramiento de la calidad de los posgrados, mediante la autoevaluación y acreditación de los programas, aunque el Ministerio de Educación aún no lo exige.

Logros:

- Liderazgo nacional con 45 grupos de investigación de máxima categoría.
- Establecimiento de una relación cada vez más estrecha con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología liderado por Colciencias. La asimilación de las políticas de Colciencias posibilitó la inserción de los investigadores en sus comunidades científicas.
- Crecimiento substancial en el número de proyectos de investigación realizados.. Hoy casi la totalidad de docentes de tiempo completo y tiempo parcial están vinculados a actividades investigativas.
- Diversificación de las fuentes de financiación de la investigación. Un importante número de instituciones nacionales creen en la actividad investigativa de la Universidad y contribuyen a financiar la misma.
- Incremento en el número de publicaciones internacionales en revistas indexadas y de carácter nacional, con la tasa más alta de crecimiento del país.
- Formación de doctores. Si bien los logros son importantes, es claro que no tenemos el liderazgo nacional en cuanto al número de docentes vinculados con este tipo de formación. Aunque el número de docentes de tiempo completo ha disminuido casi de manera sistemáticamente desde el año 2000, la proporción de doctores ha ido en aumento durante todo el período.
- La Institución fue la primera universidad pública acreditada del país y la que posee el mayor número de programas de pregrado acreditados.
- Se han obtenido múltiples reconocimientos nacionales e internacionales al desarrollo de la actividad investigativa.

- La Universidad construyó el mayor edificio (34.000 metros cuadrados) para el desarrollo de la actividad investigativa en todo el país. La SIU permite albergar un número importante de grupos con un modelo de trabajo interdisciplinar, por proyectos financiados por la Universidad y por diversas entidades del país.
- Creación Concurso Público de Méritos Universidad de Antioquia Doscientos Años como una de las estrategias de relevo generacional.
- Creación de 26 programas de maestría y 10 de doctorados con 45 líneas de énfasis.
- Incremento de la cobertura educativa en los programas de formación, permitiendo duplicar prácticamente la población estudiantil en la última década. De 17.476 estudiantes en 1995, se pasó a 31.602 matriculados, lo que representó un crecimiento del 80.8%.
- Creación de cinco seccionales, proyección de una seccional más en el Occidente, y creación de una sede regional en el Norte y dos subsedes en el Nordeste, una ubicada en el municipio de Amalfi y la otra en Segovia.
- Ampliación de cobertura con calidad en las regiones de Antioquia, al pasar de 141 en 1995 a 1816 estudiantes en 2004.
- Más de 600 egresados en pre y posgrado vinculados en su gran mayoría al mercado laboral en la propia región.
- Creación de Fondos para convocatoria de Investigación y Extensión regional en asocio con la Vicerrectorías de investigación y de Extensión respectivamente

Debilidades:

- Incipiente integración de la universidad a la sociedad.
- Incipientes mecanismos de Cooperación Internacional en investigación.

- Inexistencia de consenso con respecto a la interdisciplinariedad en la investigación.
- Dificultades para mantener un Sistema de Información para la investigación actualizado.
- Desarticulación del Sistema de Posgrado con el Sistema de Investigación Universitario.

Retos:

- Aumentar significativamente el número y la calidad de las publicaciones científicas en revistas internacionales indexadas.
- Aumentar considerablemente la financiación extranjera para los proyectos de investigación, sobretodo en lo que se refiere a los Grupos de Investigación más desarrollados.
- Lograr mayor financiación para la investigación proveniente de fuentes externas a la Universidad.
- Favorecer de manera especial la transferencia de los resultados de las investigaciones a la sociedad, promoviendo la relación entre los Grupos de Investigación de la Universidad y las entidades externas correspondientes.
- Consolidar el relevo y el empalme generacional de los docentes de alta calidad dedicados a la investigación y a la docencia.
- Desarrollar nuevos programas de doctorado, liderados por grupos de investigación reconocidos nacional e internacionalmente.
- Vincular a todas las unidades académicas de la Universidad en la cultura de presentación de proyectos de investigación ante entidades externas. Algunas continúan aferradas a la financiación exclusiva de la Universidad.
- Establecer vínculos con agencias acreditadoras internacionales y coordinar la acreditación internacional de algunos de los programas que culminaron con alta calificación el proceso de evaluación por pares.

- Continuar con la asesoría y coordinación en los procesos de formación doctoral, a los docentes que ingresaron por el Concurso Público de Méritos Universidad de Antioquia 200 años.
- Incrementar el número de programas de posgrado de significativa pertinencia en Antioquia, otras regiones del país y países vecinos.
- Continuar con el desarrollo de estrategias que permitan la incorporación de las nuevas tecnologías de la informática y comunicaciones en los programas de posgrado, como un mecanismo para el incremento de la cobertura de los programas.
- Actualizar el Sistema de Posgrado acorde a las nuevas tendencias de la educación superior y al Sistema de investigación.
- Consolidar la presencia de la Universidad en cada subregión que permita la utilización plena de cada sede.

SECTOR ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

En este ámbito la Institución adquirió compromisos por la consolidación de una cultura universitaria basada en el respeto, la democracia, la tolerancia y el sentido de pertenencia; y velar por el desarrollo de todos los miembros de la comunidad universitaria.

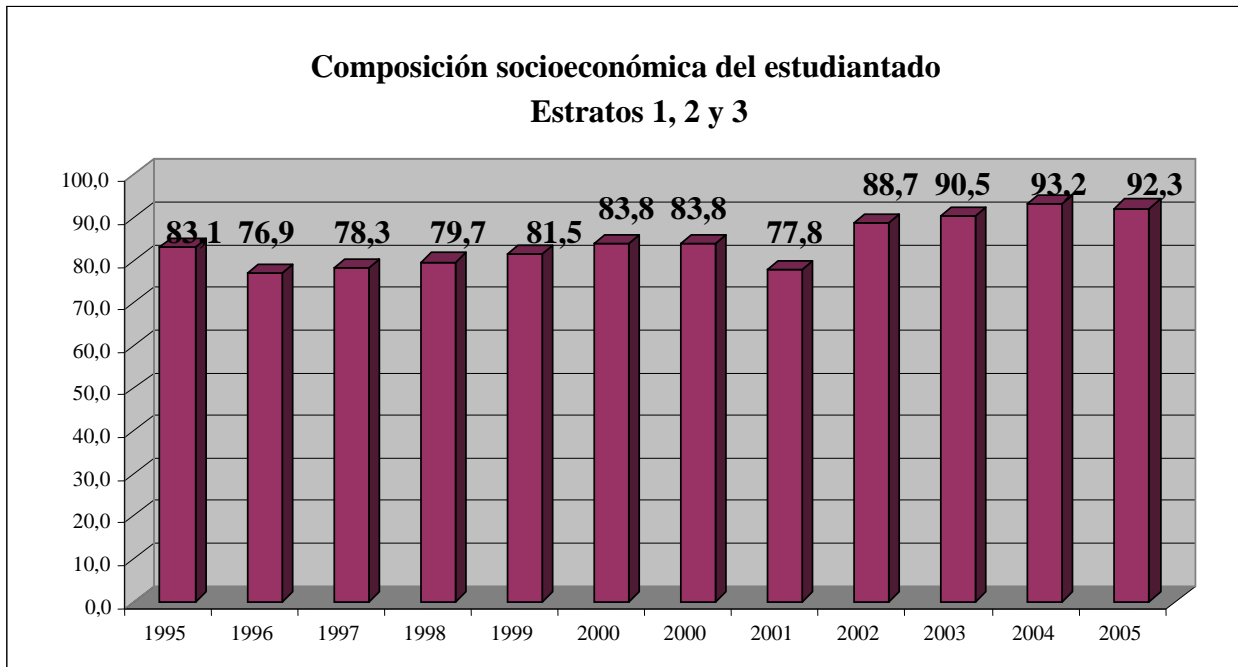
Durante la década de los noventa, las universidades debieron adoptar las determinaciones trazadas por la Ley 100, lo que llevó, a la reestructuración de varias de las secciones que conformaban la Dirección de Bienestar Universitario y el redireccionamiento de muchos de sus servicios.

Con el fin de dar cumplimiento a las directrices del Plan de Desarrollo, la dependencia fortaleció algunos de sus servicios y emprendió proyectos importantes que han permitido la sostenibilidad de los estudiantes y el aporte a la formación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria. Para evaluar el decenio es necesario conocer la situación económica de los estudiantes.

2.1 Composición socioeconómica de la población estudiantil

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la Universidad de Antioquia atiende básicamente una población estudiantil de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. Nótese como mientras en 1995, el 83.1% de la población matriculada pertenecía a dichos estratos, este porcentaje aumentó hasta alcanzar, en el 2005, el 92.3%, cerca de 29.536 estudiantes.

Gráfico 7



Fuente: Vicerrectoría de Docencia

La concentración de la población en los estratos socioeconómicos más bajos, ha exigido grandes demandas y retos para la política de bienestar universitario, que ha debido gestionar recursos para apoyar a sus estudiantes y contribuir, entre otros, a la disminución de la deserción.

En este contexto, la Dirección de Bienestar Universitario adelantó los siguientes proyectos:

- *Creación y consolidación del Sistema de Bienestar Universitario: Acuerdo Superior 173 del 13 de julio de 2000:*

Acorde con la Misión institucional donde “el bienestar contribuye a la formación integral, estimula las capacidades de los grupos y de las personas de la Universidad, los apoya mediante el desarrollo de programas que integren el trabajo y el estudio con los proyectos de vida, en un contexto participativo y pluralista”, la Institución logró crear el Sistema de Bienestar Universitario que presenta el conjunto de políticas, principios, valores, normas y procedimientos

expresados conceptualmente en su carta organizativa, con el fin de ofrecer más y mejores beneficios en el campo de la salud, el deporte, la cultura y el desarrollo humano para las personas y grupos de la comunidad universitaria.

El Sistema está compuesto por diferentes instancias del orden administrativo y tres departamentos: Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad, Desarrollo Humano y Deportes. Un sistema descentralizado que permite que los servicios lleguen a las diferentes unidades académicas y administrativas.

- *Creación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo normas internacionales ISO 9001:2000.*

La Dirección de Bienestar Universitario, recibió el Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad, por parte del ICONTEC, lo que representa un avance en la política institucional que la Universidad ha venido implementando años atrás. Este hecho hace parte de la preocupación constante de la Institución en el mejoramiento continuo, la modernización administrativa y en alcanzar estándares adecuados de calidad tanto, en el campo académico como en el administrativo.

- *Modernización del Fondo de Bienestar Universitario*

El Fondo se ha consolidado, a tal punto que más del 90% de sus afiliados ha logrado en sus 35 años de existencia solucionar los problemas de vivienda (adquisición nueva o usada, construcción de vivienda o liberación de gravamen hipotecario).

En el último año para la cobertura de las distintas necesidades de la comunidad universitaria el Fondo otorgó 1229 créditos que superan los 21 mil millones de pesos, en las líneas de vivienda, urgencias, consumo y libre destinación.

A comienzos de 1999 se integraron, para períodos de dos años, la Asamblea de Delegados y Junta Administradora. También se le dio comienzo al proceso de mejoramiento continuo, con el inicio de la estandarización de los procesos y el estudio de necesidades sentidas, en cuanto a la calidad y agilidad del servicio, proceso que está en marcha y para lo cual se implementó el Fondo Fijo Reembolsable que permite que al día siguiente de la tramitación del crédito el afiliado reciba el valor solicitado.

Para apoyar el bienestar de la comunidad universitaria especialmente la de los estudiantes, la dependencia junto a sus tres departamentos, fortaleció sus servicios e implementó otros nuevos:

- Inicio en 1995 del servicio de complemento alimentario, gracias a los aportes de CONAVI, con la distribución de doscientos servicios diarios para estudiantes de estratos 1 y 2. Actualmente y con el apoyo de la Fundación Fraternidad Medellín, el servicio es ofrecido a 750 estudiantes. La inversión en el decenio supera los mil millones de pesos.
- Transformación de los servicios de salud: a) con la creación de la IPS Universitaria y la contratación de los mismos para brindar atención a la población estudiantil. Desde 1998 la inversión supera los 3.500 millones de pesos y se han otorgado apoyos económicos para exámenes médicos por un monto de 112 millones de pesos. b) U de A-Salud que administra la prestación de los servicios de salud de la comunidad universitaria, los riesgos profesionales y las pensiones, y cuenta con recursos para atender las necesidades futuras de la institución en el campo de la seguridad social
- Creación del Fondo Patrimonial de Bienestar Universitario en el año de 1997 con la Resolución Rectoral No. 8682 del 26 de agosto. Tiene como fin de apoyar actividades relacionadas con la organización y participación en eventos académicos, deportivos, recreativos, culturales o similares de corta duración; la adquisición de diferentes implementos

para el campo deportivo o artístico y servicios básicos de salud para estudiantes no cobijados por ningún régimen de salud. El monto total de los apoyos ascendió a 295 millones de pesos

- Fortalecimiento del servicio de alimentación para empleados con una inversión de más de 5 mil millones de pesos, en los 10 años.
- Impulso al deporte formativo y, a partir de 1997, se apoyó el deporte recreativo con el fin de ofrecer alternativas lúdicas y deportivas a la comunidad universitaria.
- Consolidación y apoyo al deporte de representación; 19 disciplinas deportivas le han permitido a la Universidad una figuración a nivel regional, nacional e internacional, y ganar los Juegos Nacionales Universitarios 5 años consecutivos.
- Modernización y mejoramiento de las instalaciones deportivas con una inversión superior a los 720 millones de pesos, permitiendo la prestación de mejores servicios a la comunidad universitaria.
- Creación del Programa Empresarial de Servicios Estudiantiles en el año 2002, el cual dio origen a la Precooperativa PROSPECTIVA'U, empresa de carácter solidario conformada por estudiantes de pregrado de la institución. La empresa ofrece servicios relacionados con las capacidades, conocimientos y habilidades de los estudiantes que la conforman, y en contraprestación éstos perciben algunos recursos económicos que les permite permanecer dentro de la Universidad. Actualmente la empresa cuenta con 115 estudiantes asociados que a su vez se preparan para la vida laboral y la conformación de futuras empresas.
- Inicio del servicio de Reimpresos: Duplicación de Textos y Documentos Académicos, mediante el cual los estudiantes pueden acceder a textos y documentos académicos de carácter obligatorio, los cuales se ofrecen a precios más económicos, conservando la calidad y respetando los derechos de autor.

- Ampliación de la posibilidad de créditos estudiantiles a corto y largo plazo. Así mismo, se amplió el crédito de Acceso con Calidad a la Educación Superior en Colombia -ACCES que beneficia principalmente a estudiantes de otras ciudades, ofreciéndoles crédito para su sostenimiento
- Contratación y consolidación del proceso de interventoría para las cafeterías de la Universidad con el objetivo de mejorar la calidad del producto y del servicio.
- Proyección de los servicios de bienestar a las sedes regionales en las áreas de la salud, inducciones, servicios de psicoorientación y apoyo en la parte deportiva y cultural.
- Consolidación de los grupos culturales de la Dirección: Club de Estudiantes Cantores, Grupo de Danzas, Estudiantina y Grupo de Teatro. Esto ha permitido la representación institucional a nivel local, regional y nacional.
- Estructuración de un servicio de transición para el retiro laboral con actividades en el área formativa, deportiva y recreativa.
- Realización de estudios orientados a identificar las problemáticas de la comunidad universitaria. Se pueden mencionar: a) factores de riesgo psicosociales en la población de empleados, b) depresión en la población estudiantil, c) vigilancia sobre el consumo de sustancias psicoactivas en la población estudiantil -VESPA-, d) deserción precoz, e) factores de riesgo de la deserción estudiantil en los primeros semestres, f) hábitos y creencias sobre los alimentos fuentes de calcio, entre otros.

2.2 Población beneficiada con los distintos servicios

El cuadro siguiente evidencia la evolución de algunos servicios prestados por la Dirección de Bienestar y otras dependencias administrativas, los cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y, de manera muy especial, a la población estudiantil.

Las directivas universitarias tomaron la decisión de exonerar del pago de matrícula a los estudiantes de estratos socioeconómicos 1 y 2. Esta exención se otorga también a los monitores, auxiliares administrativos, auxiliares de programación, a los 50 mejores deportistas, a los integrantes de los grupos culturales de la Dirección, entre otros. Cerca de 19.858 estudiantes de la Universidad están exentos del pago de matrícula. Sin duda alguna, es un gran aporte de la Institución en brindar mejores condiciones a la población de escasos recursos.

Un importante número de estudiantes ejercieron como monitores apoyando labores académicas y administrativas, por esta labor percibieron una remuneración mensual además de la exoneración en el pago de matrícula. En el período de referencia, el número de estudiantes que se benefició de este programa pasó de 1.268 a 2.384, lo cual significa un incremento del 188%. En el año 2004 se contó con 2.945 monitores

Los servicios de apoyo social se incrementaron en el periodo en un 288% al pasar de 16.812 acciones en el primer año, a 46.799 al final del período. De la misma manera, las acciones para fomentar el deporte formativo, recreativo y representativo, pasaron de 6.522 en 1995 a 30.267 al final del 2005, lo cual representa un crecimiento del 464%.

Cuadro 12
Población beneficiada según tipo de servicio

Población beneficiada	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Estudiantes que no pagan matrícula	783	1.257	7.802	7.132	6.448	5.736	5.079	9.936	14.670	11.949	19.858
Estudiantes monitores	1.268	2.279	1.785	1.898	2.085	1.985	2.280	2.380	2.574	2.945	2.384
Servicios de apoyo social	16.812	30.647	33.169	19.404	20.955	19.319	16.283	22.028	20.151	25.315	46.799

Promoción de la salud y prevención de la enfermedad	18.661	24.771	21.389	22.467	29.905	23.079	23.033	29.120	16.638	19.728	21.720
Deporte formativo, recreativo y representativo	6.522	21.740	14.350	23.456	19.396	18.327	18.455	19.130	12.275	21.188	30.267

Fuente: Dirección de Bienestar Universitario

Conclusiones

En la formulación del Plan de Desarrollo 1995-2006, se estableció que “El bienestar universitario no consiste solamente en garantizar las protecciones legales en salud y en riesgos económicos. Este debe posibilitar que los estudiantes provenientes de los sectores socioeconómicos más vulnerables, dediquen la mayor parte de su tiempo y energías a su formación, sin las angustias más protuberantes debidas a su condición; garantizar un ambiente seguro y favorable para la actividad intelectual; complementar la formación profesional con actividades culturales, artísticas, recreativas y deportivas; promover la salud espiritual, síquica y afectiva de los universitarios”.

Logros:

- Creación, mediante el Acuerdo Superior 173 del año 2000, del Sistema de Bienestar Universitario, organizado por departamentos y un sistema descentralizado que permite que los servicios lleguen a las diferentes unidades académicas y administrativas.
- Exención del pago de matrícula a estudiantes de estratos 1 y 2, lo que se constituye en un ejemplo a nivel nacional.
- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, por parte del ICONTEC, a la Dirección de Bienestar Universitario.

- Desarrollo de un importante portafolio de servicios para estudiantes, empleados, profesores y trabajadores oficiales, el cual se ha cualificado con el tiempo y las necesidades de la comunidad universitaria.
- Fortalecimiento de los Fondos de Bienestar Universitario, de Calamidad Doméstica y de Vivienda.
- Descentralización de los servicios a las sedes alternas y a las regiones.
- Consolidación de las bases de datos en lo referente a cubrimiento en salud.
- Participación permanente y activa en diferentes eventos deportivos de carácter regional, nacional e internacional.

Debilidades:

- Insuficiente generación de recursos propios para los servicios de bienestar.
- Falta de conocimiento y legitimidad del Acuerdo Superior 173 del año 2000, por el cual se crea el Sistema de Bienestar Universitario.
- Insuficiente articulación de los servicios brindados por los departamentos que conforman la Dirección de Bienestar Universitario.
- Baja cobertura de los sistemas de estímulos y créditos estudiantiles en relación con la población total.
- Insuficientes recursos económicos para el apoyo a los estudiantes de más bajos recursos.
- Desconocimiento parcial de las políticas, propósitos, programas y servicios de bienestar por parte de los directivos y estudiantes.
- Carácter asistencialista de algunos servicios de Bienestar Universitario.

- Falta presencia de bienestar en algunas unidades académicas, con el nombramiento de coordinadores de bienestar, tal como está contemplado en el Acuerdo Superior 057 del 23 de octubre de 1995

Retos:

- Desarrollar y profundizar el Acuerdo Superior 173 del año 2000, por el que se crea el Sistema de Bienestar Universitario
- Apropiar los recursos económicos necesarios para el desarrollo pleno del Sistema de Bienestar Universitario.
- Incrementar la atención a estudiantes provenientes de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.
- Potenciar la capacidad de inversión de los servicios de bienestar universitario.
- Lograr la caracterización socioeconómica de la población universitaria.
- Desarrollar estrategias que incidan en la disminución de la deserción estudiantil.

SECTOR ESTRATÉGICO 3: PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

La Universidad ha venido contribuyendo en la búsqueda de soluciones a los problemas del desarrollo regional y nacional, y en el fomento de valores como la convivencia y el respeto por los derechos humanos. Las distintas unidades académicas materializan este compromiso mediante los proyectos de práctica académica, las asesorías y consultorías, la educación no formal, las consultas en salud, educativas y empresariales, y la prestación de servicios de laboratorio, entre otros.

Se han hecho también grandes esfuerzos para reforzar y ampliar las relaciones y compromisos con el mundo. En esta dirección, se intensificaron los convenios y la participación en redes internacionales, al igual que los intercambios científicos y culturales entre países. La creación del Sistema Universitario de Extensión de la Universidad de Antioquia, la participación en ASCUN y en el Sistema Nacional de Innovación y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones del ámbito nacional e internacional, han contribuido al fortalecimiento de la proyección social de la Universidad y han favorecido la cooperación interinstitucional e internacional.

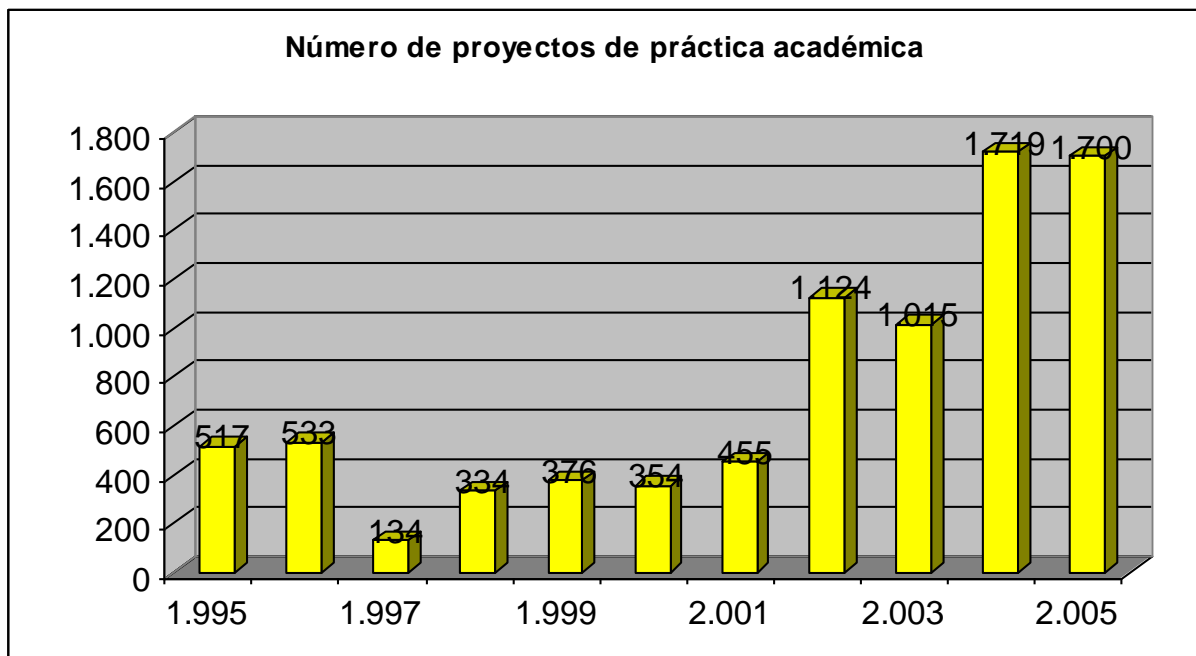
3.1 Consolidar el compromiso social con las comunidades regionales y nacionales

3.1.1 Estrategias de intervención de la Universidad para dar respuesta a problemas sociales

- **Prácticas académicas.** Como aporte a la solución de problemas específicos de bienestar y desarrollo de las comunidades, se fortalecen las prácticas académicas especialmente en los campos de la salud, la educación, el ambiente, la cultura, la convivencia ciudadana y los asuntos jurídicos y empresariales, entre otros. El número de proyectos de práctica académica pasó de 517 proyectos en 1995 a 1.700 aproximadamente en el 2005, lo que representa un incremento del 232.5% en el periodo como se observa en el gráfico 8. Este incremento está asociado, en gran medida, a la transformación curricular, al fortalecimiento de la red de prácticas académicas del área de la salud y al compromiso de profesores y estudiantes de las diferentes áreas académicas. Mientras en 1995 participaron 5 unidades, 21 profesores y 1.552 estudiantes en proyectos de práctica académica, en el 2005 se contaron 20 unidades con 800 profesores y 8.200 estudiantes. Es importante resaltar que en el 2005 se atendieron 450.000 personas por medio de estos proyectos.

- **Voluntariado Universitario.** Un resultado del desarrollo de proyectos de práctica académica en el Programa Integración Docencia, Asistencia y Desarrollo Comunitario, fue la consolidación del grupo “voluntades universitarias por el desarrollo social”. Este grupo, conformado por estudiantes, profesores, egresados y personal administrativo, dona en forma voluntaria su tiempo, su talento y su conocimiento para el desarrollo de procesos extracurriculares e interdisciplinarios de beneficio social.

Gráfico 8



Fuente: Vicerrectoría de Extensión

- **Diálogo de saberes.** Otra dinámica importante de destacar, en la perspectiva de lograr un mayor impacto del quehacer de la institución, fue el diálogo de saberes establecido con actores no académicos para la transformación de realidades y búsqueda de mayor pertinencia social y académica de la acción universitaria. Esto permitió la creación e impulso de programas y proyectos dirigidos a poblaciones vulnerables, entre los cuales se

cuentan: el Centro de Conciliación “Luis Fernando Vélez Vélez” de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, la Estrategia de Municipios Saludables y Escuela Saludables, el Programa Integración Docencia Asistencia y Desarrollo Comunitario, el Proyecto interinstitucional por una infancia saludable “PRISA”, el Proyecto Convivencia y Seguridad Ciudadana, -Municipio de Medellín – BID, la participación en diferentes mesas para la formulación de políticas públicas, y otros proyectos que contribuyen con el mejoramiento de la calidad de la educación y que concretan la responsabilidad social de la Universidad y cualifican los procesos académicos.

3.1.2 Fortalecimiento de la democracia y de los derechos humanos

- **Programas y Proyectos que promueven la paz y la convivencia.** En 1995, en convenio con la Gobernación de Antioquia, se inició el “Programa de Pedagogía de la Tolerancia”. Mediante este programa se cualificó un grupo de profesores en las metodologías de resolución de conflictos quienes, a su vez, sirvieron de multiplicadores en el marco de la estrategia académica del programa de gobierno departamental y capacitaron 40.000 mil antioqueños en dicha metodología. Fruto de este trabajo se produjeron tres módulos sobre la temática y se entregaron las bases académicas para un posgrado y un diploma en solución de conflictos.
- **Seminario “Colombia. Democracia y Paz”.** Mediante la cooperación interinstitucional e internacional y la participación de la Universidad en eventos internacionales, se institucionalizó el seminario de investigación sobre el conflicto armado en Colombia denominado “Colombia. Democracia y Paz”, que se viene realizando desde 1997 cada dos años ininterrumpidamente.

- **Otros proyectos y actividades sobre paz y convivencia.** La Universidad, desde las distintas áreas del conocimiento, ha realizado más de 100 actividades sobre paz y convivencia por año. Se destacan los siguientes proyectos y actividades: 1) el Proyecto de Convivencia y Seguridad Ciudadana, desarrollado en convenio con el Municipio de Medellín y el BID para apoyar la Prevención Temprana de la Agresión, la Red de Jóvenes para la prevención de la fármaco-dependencia, el proyecto Sexualidad Insegura y Violencia, la Capacitación de jóvenes para el Empleo y las Mesas Barriales de Convivencia; 2) el Programa de Formación para la Participación, la Organización y la Afirmación de la ciudadanía con población en situación de desplazamiento en el Oriente Antioqueño; 3) el Centro de Conciliación, cuyo propósito es aportar a la reconstrucción del tejido social, y 4) la producción y emisión de Programas Radiales que tienen como eje temático la Solución Alternativa de Conflictos.

3.1.3 Fortalecimiento de la cultura y la formación integral de los Universitarios

- **Red de Cultura.** Es una estrategia que se implementó desde el año 2004, con el objeto de integrar el acervo cultural de la Universidad, orientar y diseñar las políticas culturales institucionales, aunar esfuerzos y recursos para el desarrollo de los procesos, fortalecer el trabajo articulado en esta materia y hacer una presencia coordinada en el medio local, regional, nacional e internacional. Mediante esta estrategia fue posible avanzar en la formulación de las políticas culturales universitarias, en la formulación del Plan de Desarrollo Cultural para la Universidad de Antioquia para el periodo 2006-2016, y en la identificación y visibilización institucional de los procesos culturales universitarios.

Durante el 2005 se trabajó en la formación permanente de los agentes culturales universitarios y de la región, por medio de la Cátedra Abierta Universidad, Cultura y Sociedad.

- **Fomento a la creación artística, cultural e investigativa.** En esta línea se crean los Premios Nacionales de Cultura Universidad de Antioquia, el Premio Memoria, y se fomenta la investigación estudiantil a partir de las colecciones museales.
- **Incremento y fortalecimiento del patrimonio artístico y cultural de la Universidad.** El Museo Universitario pasó de Segunda a Cuarta Generación, según los estándares internacionales de los museos definidos por el International Council of Museums, ICOM, por contar con las colecciones, servicios, investigación y montajes interactivos, gracias a los recursos derivados de la devolución del IVA y de Estampilla. Es preciso destacar también la restauración del Edificio San Ignacio y el recibo del material musical y cinematográfico del Legado de Luis Alberto Álvarez.
- **Enriquecimiento artístico del campus universitario.** El reconocimiento que la Universidad ha hecho a grandes maestros destacados en las artes, al entregarles títulos de Honoris Causa, le ha significado un retorno en obras de arte donadas o entregadas en comodato para el enriquecimiento del campus universitario. De esta manera ha sido posible contar con obras de maestros como Ana Mercedes Hoyos, Eduardo Ramírez Villamizar, Enrique Grau, entre otros.
- **Formación de públicos.** Por iniciativa de los estudiantes de diferentes unidades académicas, se conformó la Red de Cineclubes con el apoyo de las distintas embajadas acreditadas en nuestro país, de instituciones educativas y culturales de la ciudad y de

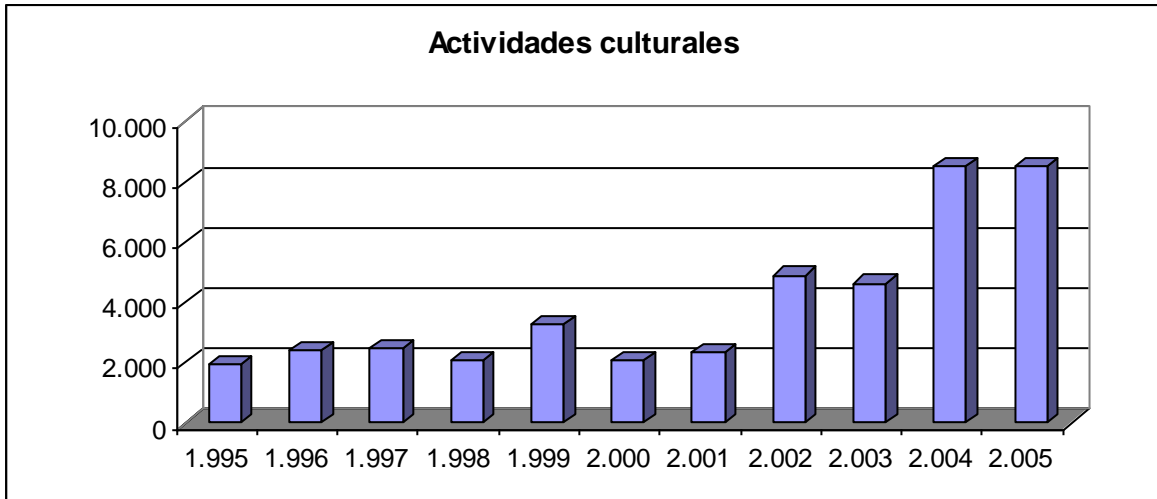
algunos coleccionistas particulares. Queriendo mostrar la riqueza que tiene el llamado séptimo arte, se desarrolló también el programa encuentro con el cine a partir de ciclos organizados por temas, directores, países o períodos especiales.

Atendiendo también la formación de públicos, se creó el programa Guía Cultural para afianzar los vínculos con la comunidad en general y universitaria a partir de proyectos como las visitas guiadas, el apoyo a eventos institucionales y la presencia en las diversas sedes alternas y regionales.

- **Actividades de proyección.** En esta materia se realizaron exposiciones, conciertos y presentaciones escénicas de danza y teatro para contribuir a la formación integral de públicos y potenciar las ofertas culturales dentro y fuera de la Institución. No menos importante es la participación de los adultos mayores en la vida cultural y social, mediante los programas Helios, Voluntariado Cultural y “El Arca, Educación para Adultos Mayores”.
- **Fortalecimiento de la comunicación y la difusión cultural.** A los medios de comunicación establecidos, se integran la Agenda Cultural Alma Máter, el Boletín Científico y Cultural del Museo Universitario “CÓDICE” y el Periódico de la URBE, además de otras publicaciones de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad.

En el siguiente gráfico se presenta el crecimiento de las actividades culturales en el período.

Gráfico 9



Fuente: Vicerrectoría de Extensión

Nota: En los 2 últimos años se incluyen las emisiones de los Programa Radiales Culturales. Para el 2005 el valor es estimado.

3.1.4 Fomento a la construcción de saberes en el campo cultural y análisis de temas de actualidad.

- El programa “de país en país” pasó de tener un país invitado, a invitar un grupo de países afines cultural o regionalmente, en consonancia con las realidades de la cooperación internacional multilateral. Se mantuvo también el programa Martes del Parainfo y se inició la cátedra universitaria: Universidad Cultura y sociedad.

3.1.5 Contribución al desarrollo cultural municipal, departamental y nacional.

Se destaca la presencia de la Universidad apoyando en los diferentes municipios antioqueños a los creadores y gestores culturales de la comunidad, a directores de las casas de la cultura y a la comunidad en general, mediante la creación de las redes de bandas de música, coros y danzas; la asesoría que en materia de formulación de planes de desarrollo cultural municipal; el apoyo para el desarrollo del Sistema de Información Cultural SI-C de Antioquia, y el desarrollo del patrimonio cultural, entre otros.

- **Asesorías a entes nacionales y territoriales.** En el orden nacional, se ha mantenido un vínculo importante con el Ministerio de Cultura, mediante la presencia en el Consejo Nacional de Cultura, la asesoría en la formulación de políticas culturales y el desarrollo de los Planes Nacionales de Música, Artes, Lectura y Bibliotecas. Además, se apoyó el Plan Departamental de Bandas de Música, el Plan Departamental de Coros, se acompañó a las Redes Departamentales de Artes Plásticas y Teatro, se realizaron Semilleros y Talleres artísticos en las sedes seccionales de la Universidad y se desarrollaron diferentes actividades de promoción de la cultura entre los universitarios, a través de ASCUNCULTURA, nodo Antioquia. Es de destacar también la asesoría brindada al Ministerio de Cultura para la formulación de la Política Nacional de Educación no formal en materia cultural, la participación en la Red Nacional de Teatros, el programa de educación no formal Escuela de Cine, y la celebración de convenios con instituciones culturales para el emprendimiento de acciones en pro del fomento de la cultura.
- **Empresa Cultural para la Fabricación de Instrumentos Musicales -Programa de Luthería-**. Con la puesta en marcha de un taller de luthería en las instalaciones del Centro de la Madera del Sena que reúne las especificaciones técnicas requeridas y cuenta con el apoyo de expertos venezolanos, se avanza en el ciclo de formación de los primeros 18 luthiers, quienes asumirán la multiplicación del conocimiento en las escuelas satélites proyectadas para la ciudad y la región. Con el concurso del sector productivo, se aspira ofrecer en subasta pública los primeros violines hechos en Medellín y desarrollar investigaciones aplicadas a la transferencia de tecnologías, la utilización de maderas nativas de Colombia y la comercialización de los instrumentos. Esta experiencia que además de ser piloto en Colombia ha generado grandes expectativas en la región, cuenta

con el apoyo de la Embajada de Austria y su Consulado en Medellín, la Corporación Andina de Fomento-CAF, el Programa Nacional de Orquestas Sinfónicas de Venezuela - FESNOJIV, la Corporación Antioquia Presente, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA y la Universidad de Antioquia.

3.1.6 Vinculación al Sistema Nacional de Innovación y fortalecimiento de la relaciones Universidad Empresa Estado.

- **El Programa de Gestión Tecnológica.** Este programa se reglamentó por medio del Acuerdo Superior 284 de 2004, el cual establece que: “La gestión tecnológica se constituye en un sector estratégico para la Universidad de Antioquia porque contribuye a dar mayor pertinencia a su actividad científica, tecnológica y de formación profesional y, en consecuencia, al desarrollo económico y social de la región y del país; por tanto, debe ser concebido como un componente importante de la actividad académica”.
- **La creación del Comité Empresarial de Apoyo a la Investigación Aplicada y a la Gestión Tecnológica.** Se constituye en una de las mejores estrategias para acelerar la vinculación de la Universidad con las empresas del entorno socioeconómico. COLCIENCIAS lo ha presentado como ejemplo para otras regiones del país y ASCUN lo reconoció como caso de Buena Práctica para la vinculación Universidad - Empresa. Esto permitió que, en un ambiente de confianza, las demandas de 8 sectores de la economía y las fortalezas de 19 grupos de investigación, se concretaran en la contratación de proyectos de desarrollo tecnológico.

- **Suscripción del convenio interadministrativo especial de cooperación técnica con el SENA y el Municipio de Medellín para desarrollar el Proyecto RISE “Red de Innovación y Servicios Empresariales y de Emprendimiento”.** El objetivo de este convenio es contribuir al fortalecimiento del Sistema Regional de Innovación mediante la integración de los actores que conforman la Red, incluyendo la ubicación en un espacio físico común bajo un modelo colaborativo de gestión y de economía de escala. La Universidad de Antioquia actúa como institución coordinadora del proyecto.
- **Convenios Marco Universidad-Empresa.** La firma de 25 convenios marco de cooperación en I+D+i con las empresas de diferentes sectores económicos durante 2004 y 2005, impulsados por el Comité Universidad-Empresa, muestra el fortalecimiento de la relación de la Universidad con el sector empresarial y la consolidación del clima de confianza. Con las empresas se identificaron requerimientos de I+D+i y de servicios tecnológicos, lográndose la formulación de 50 proyectos y la puesta en ejecución de 15 por valor de tres mil millones de pesos (\$3.000.000.000), financiados un 70% por las empresas, 16% por el Estado y 14% por la Universidad.
- **El Encuentro Universidad Empresa Estado.** Se institucionaliza en Antioquia como un proyecto de la región y del país. Luego de tres versiones: local 2001, regional 2002 e internacional 2003; el encuentro se convierte en un evento itinerante en el país. La cuarta versión se realizó en Cali (Valle del Cauca) en el 2004, con la coordinación de la Universidad Autónoma de Occidente y el apoyo de la Universidad del Valle. Para realizar la quinta

versión en el 2005, se suscribió el convenio con la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

- **Acreditación de laboratorios del Programa Gestión Tecnológica.** Como parte de la estrategia de apoyo a la productividad y competitividad de las empresas, se emprende el proceso de acreditación de laboratorios del Programa Gestión Tecnológica. Se logra la acreditación de los laboratorios de Genética Forense (acreditados por tres años consecutivos), el Docente-Asistencial, el Especializado de Análisis, el de Análisis Sensorial y el del Centro de Investigaciones Ambientales -CIA. Los dos primeros laboratorios nombrados fueron los primeros en su género en alcanzar estos reconocimientos en el país.
- **Gestión de la calidad.** Otra intervención importante, mediante la cual la Universidad contribuye con la competitividad y productividad de las empresas, es el trabajo que viene adelantando el Grupo Regional ISO de la Facultad de Ingeniería, el cual tiene la misión de promover y difundir el conocimiento y aplicación de los estándares nacionales e internacionales ISO, relacionados con la Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000, ISO/IEC 17025:2005 y NTCGP 1000:2004), con los Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001:2004), de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001:1999) y Gestión de Riesgos (NTC 5254:2004). Este reconocido grupo, que desde su creación (1998) ha prestado 84 asesorías a diversas empresas, ha realizado 349 actividades de educación no formal y formado un total de 10.033 personas. Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado por el ICONTEC bajo ISO 9001:2000, para los procesos de capacitación y asesoría. De 2005 se destaca la firma de un convenio interadministrativo y de cooperación académica entre el “Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP” y la “Red Universitaria de Extensión en Calidad – RUECA (conformada por 5 Universidades Públicas

del País y una Corporación Educativa); y otro con la Gobernación de Antioquia para desarrollar el proyecto de Capacitación y Asesoría para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo el estándar nacional NTCGP 1000:2004 para dicha entidad.

- **Patentes.** En la actualidad se tienen cinco patentes en proceso de registro: SIPLEX –Sistema de Planta Externa-, Diseño Quemador a Gas, Enmiendas Húmicas y Tecnología de Microencapsulado; este último comprende dos patentes diferentes. Por su parte, los registros en proceso de vigilancia reportados son: Gasificador- Combustor, Péptido Sintético y la Marca Altair. Se destaca que en el 2004 y 2005 se logró por primera vez, completar el cierre de dos ciclos de investigación de innovación con los productos SIPLEX, desarrollado por el Grupo de Microelectrónica en la Facultad de Ingeniería y OSP International Cala Ltda. La Institución, mediante unión temporal con esta empresa, participó en una licitación de EPM y resultó ganadora de un contrato por valor de \$2.842.978.000.
- **Fomento a la Cultura Emprendedora en la Universidad.** 18 programas de pregrado incluyen la Cátedra de emprendimiento en sus currículos; adicionalmente se avanza en el proceso de sensibilización de los estamentos estudiantil y de egresados a través de talleres, diplomas, cátedra virtual de creación de empresas y la participación en concursos locales y regionales de planes de negocios. Se ha venido participando en el concurso Ventures de la Revista Dinero, el más importante en el país en Planes de Negocio, y en el año 2003, se logró el primer puesto con el Plan de Ingeniería de Piel entre 1200 participantes y en el 2004 el quinto con la propuesta de CASS-VITS de estudiantes de la Facultad de Ingeniería, entre más de 1000 proyectos. En el 2005 dos proyectos resultaron finalistas: Pharmapro en el cuarto puesto y Softrónica en el décimo. Se impulsó el programa Medellín Emprende para promover la cultura emprendedora en las Instituciones de Educación Superior y actualmente se lidera el

programa de la Alcaldía de Medellín “Cultura E” que busca promover la creación de empresas sostenibles.

- **Convenios con otras instituciones de la cadena de valor.** Se logran dinamizar convenios con otras instituciones de la cadena de valor en el proceso empresarial, principalmente con la INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA, con ACTUAR FAMIEMPRESAS y con la FUNDACIÓN CORONA – PROGRAMA JOVENES CON EMPRESA cuyo objeto es: “mejorar las competencias y habilidades de la universidad en temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas sostenibles y competitivas por medio de la introducción de mejoras metodológicas y entrenamiento del recurso humano dispuesto para tal fin y, a partir de este proceso, capacitar y promover el desarrollo de los emprendedores”.
- **Posicionamiento de la Unidad Emprendimiento Empresarial.** Se destaca el posicionamiento de la Unidad Emprendimiento Empresarial ante las autoridades administrativas de la Universidad de Antioquia, la alcaldía de Medellín y entre otros pares de las universidades que conforman el G-8 (convenio de 8 rectores de universidades de la ciudad para el desarrollo de agendas comunes), gracias a los resultados alcanzados en la operación.
- **Feria “Expouniversidad.** Se da continuidad a esta feria iniciada en 1993 como un evento cultural, académico y científico con gran reconocimiento por la comunidad nacional e internacional. Se han realizado cuatro versiones: 1996, 1999 y 2003 con gran participación de los diferentes sectores educativos, económicos y culturales.
- **Beca Formación en Doctorado en Emprendimiento:** Como resultado de las gestiones realizadas por la coordinación del Programa durante su viaje a España en el 2002, se logró

un convenio con la Universidad de Valencia para la formación en doctorado en Emprendimiento y Creación de Empresas. El convenio incluye una beca para un persona en la Universidad de Valencia, la cual consiste en 4.000 € para el primer curso lectivo. La primera aspirante, docente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería, viajó en enero de 2004 a realizar sus estudios en la mencionada Universidad.

- **VI Encuentro Internacional de Emprendimiento y Creación de Empresas – Red Motiva.**

En el 2205 se realizó el VI Encuentro Internacional de Emprendimiento y Creación de Empresas – Red Motiva, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN y la participación de siete Instituciones de Educación Superior de la región, como un compromiso institucional con la Universidad de Valencia – España, que ha realizado las cinco versiones anteriores en distintos países. El evento, que contó con 16 ponentes extranjeros, 14 nacionales y más de 200 asistentes, dejó como un resultado la creación del Primer Nodo de la Red Motiva en Colombia, el cual será coordinado por la Universidad de Antioquia.

- **Conmemoración del Bicentenario del Alma Máter.** Uno de los proyectos que marcó un hito importante en la historia de la Universidad, fue la conmemoración del Bicentenario del Alma Máter, que concitó la participación de todas las unidades académicas y administrativas y definió buena parte de la programación educativa no formal de la institución, durante el año 2003.

3.1.7 Fortalecimiento de la relación con los egresados

- **Creación del Programa de Egresados adscrito a la Vicerrectoría de Extensión.** La existencia de este programa ha permitido el fortalecimiento de las asociaciones de egresados,

la promoción de la participación de los egresados en la vida institucional, el desarrollo de acciones que contribuyan al bienestar individual y colectivo de los egresados, la realización sistemática de Encuentros de Egresados y sectoriales, y el fortalecimiento de los espacios de interlocución para socializar los desarrollos de la Universidad. El diseño de un nuevo software On Line –que reemplaza a INEGUA- permitirá actualizar, administrar y sistematizar la información de todos los egresados activos de la Universidad. Por otro lado, se cuenta con el Programa “Egresado Benefactor”, mediante el cual se otorgan becas a estudiantes de escasos recursos.

- **Contribución al proceso de implementación del Observatorio Laboral para la Educación.** Este Observatorio, liderado y coordinado por el Ministerio de Educación Nacional, ha contado con la participación activa del Programa de Egresados de la Universidad en su diseño e implementación. El observatorio permitirá definir las metodologías generales de seguimiento a los egresados en temas relacionados con el perfil ocupacional y la trayectoria laboral, analizar la pertinencia de los programas académicos en el medio y conocer la producción académica y artística de los egresados, entre otros.

Encuentro Nacional Egresados, empresa y globalización. Contó con la participación de las Oficinas y Programas de Egresados de las Instituciones de Educación Superior de Colombia. Se realizó con el propósito de generar un espacio para la reflexión y análisis en torno a la responsabilidad académica y el compromiso social de las Instituciones de Educación Superior del país en la formación de los egresados, y buscando crear las condiciones para la conformación de una red institucional de oficinas de egresados.

- **Tienda Universitaria.** Creada para afianzar el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. Cuenta con más de 100 artículos que se han llevado a más de 100 eventos académicos. Es fuente alterna de recursos para el Programa de Egresados.

3.1. Consolidar la internacionalización de la universidad

3.2.1 Avance institucional para la internacionalización

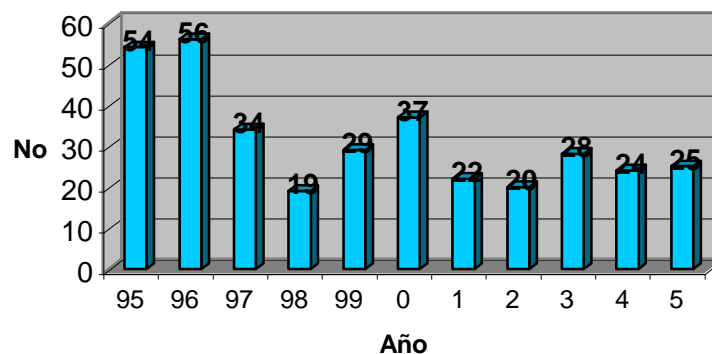
El Acuerdo Superior No 191 de 2001, insertó un capítulo sobre Relaciones Internacionales en el Estatuto General del Alma Máter -Título Undécimo-, haciendo explícita la directriz de articular la dimensión internacional con las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

3.2.2 Gestión internacional para el desarrollo académico

La Institución pasó de la formalización de convenios internacionales como una actividad sin mayores compromisos posteriores, a una política de establecimiento de convenios con obligaciones académicas visibles y sostenibles. El número de nuevos convenios internacionales por año tiende a un rango estable.

Gráfico 10

Nuevos Convenios por Año

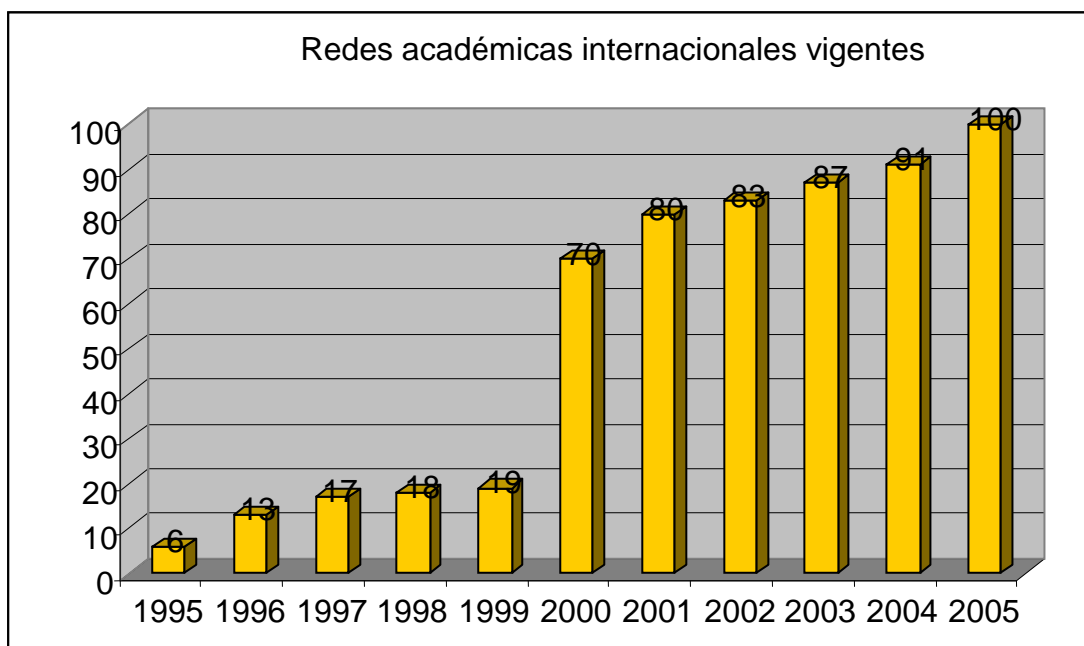


Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales

Para el año 2005 se registró un total de 197 convenios internacionales, suscritos con 184 instituciones de 30 países. En el 2002 se inició el seguimiento anual a la dinámica de los convenios firmados por la Institución. En promedio, cerca de un 70% de los convenios vigentes registró alguna actividad académica internacional.

Hasta el 2005 la Universidad había tenido participación en un total de 100 redes científicas y académicas, de carácter tanto permanente como transitorio. Las redes se constituyeron en un espacio cada vez más propicio para la interacción con pares externos, el desarrollo de acciones de cooperación en investigaciones y publicaciones conjuntas, la circulación de información, la movilidad internacional de investigadores, las asesorías, las becas de formación, la divulgación de trabajos y la cooperación con recursos para la realización de eventos académicos internacionales.

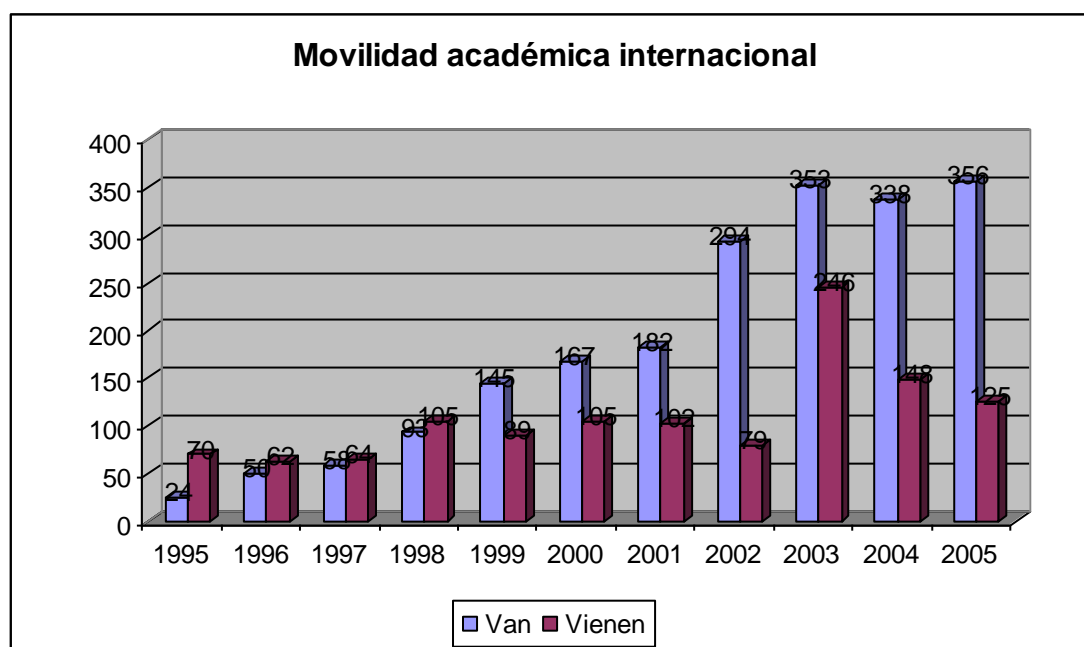
Gráfico 11



3.2.3 Movilidad académica internacional

Entre 1995 y 2005 se han movilizado un total de 3255 personas, 2060 han viajado al exterior y 1195 extranjeros han participado en actividades académicas y de investigación en la Universidad. Un total de 979 docentes de la Institución han realizado diferentes actividades académicas en el exterior y se han recibido 887 expertos extranjeros. En igual período, 999 estudiantes de la Universidad han desarrollado actividades académicas en el exterior.

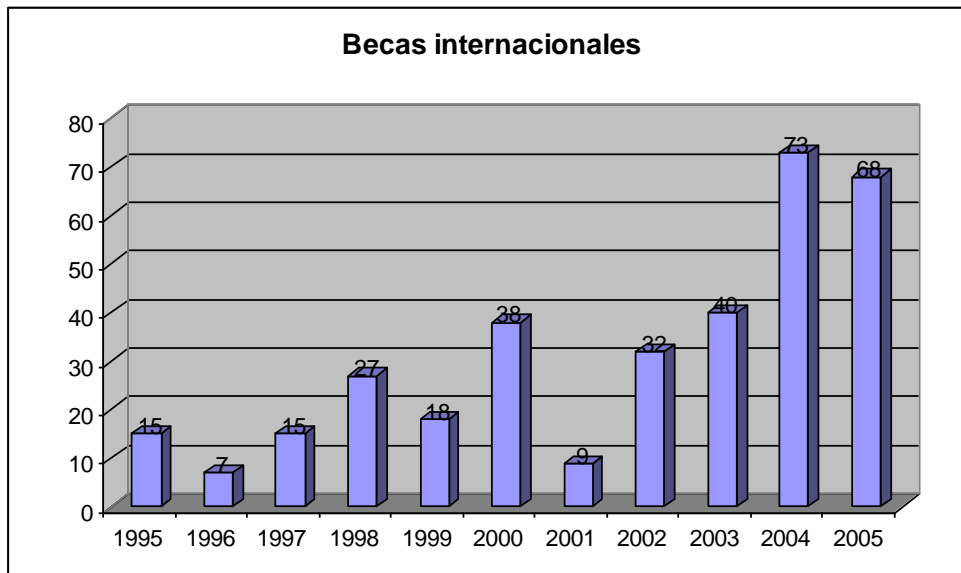
Gráfico 12



Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales

Con el fin de adelantar estudios de posgrado en el exterior, la Universidad registra entre 1995 y 2005 un total de 467 becas para docentes y estudiantes, obtenidas con entidades y organismos extranjeros. Cabe adicionar 57 becarios de doctorado apoyados por Colciencias para estudios en el exterior.

Gráfico 13



Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales

3.2.4 Avances en estudios internacionales

Con la participación de la Facultad de Ciencias Económicas, entre los años 2002 y 2005 se han realizado en varias ciudades del país catorce (14) cohortes del Diploma en “Gestión de Proyectos de la Cooperación Internacional al Desarrollo”, el cual ha recibido del Ministerio de Educación Nacional el registro calificado como programa de especialización, con el apoyo del Instituto Hegoa de la Universidad del País Vasco y de la Universidad de Deusto en España.

Por otra parte, con el Instituto de Filosofía, quien ha coordinado la realización de dos cohortes del Diploma en “Relaciones internacionales”, se ha obtenido igualmente el registro calificado para un programa de Especialización con énfasis en América Latina y la región Asia Pacífico. El programa cuenta con el acompañamiento de las Facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales y Humanas, Ciencias Económicas, Instituto de Estudios Políticos y Escuela de Idiomas,.

Ambas iniciativas han tenido el compromiso de la Rectoría y de la Dirección de Relaciones Internacionales, con el fin de impulsar una mayor capacidad académica y de trabajo de investigación, en el marco de una creciente interacción internacional para la región.

Conclusiones

La Universidad de Antioquia es reconocida hoy en el contexto regional como una Institución motora de renovación y generadora de nuevos procesos culturales, tecnológicos y científicos, mediante los cuales ha ejercido un efecto favorable en el entorno.

La Institución contribuye en la interpretación de los problemas que afectan a la sociedad colombiana, apoya el desarrollo de las regiones, se ha convertido en formadora de centros de apoyo tecnológico e incubadoras de empresas, las cuales sirven a su vez como campos de práctica para las actividades docentes e investigativas.

La política de relaciones internacionales le ha permitido fortalecerse académicamente, mediante intercambios de doble vía de docentes y estudiantes con diversas instituciones y centros de investigación de países de los cinco continentes. Este esfuerzo ha posibilitado también incrementar la participación de la Institución en redes, incrementar el número de convenios y gestionar becas doctorales internacionales. En todo caso, se cree necesario articular en mayor medida esta política con los esfuerzos desarrollados por las demás instancias universitarias.

Finalmente, si bien los ingresos por actividades de extensión aumentaron a lo largo del período, su ritmo es decreciente. En este marco, convendría revisar las políticas de fijación de precios y tarifas para cada uno de los servicios y productos ofrecidos por la Universidad.

Logros:

- Fortalecimiento de la Red de Prácticas Académicas en Salud desde la perspectiva de la docencia - servicio.

- Creación del Programa de Egresados.
- Incorporación de la cátedra empresarial en programas académicos para el inicio del fortalecimiento de una cultura emprendedora en la Universidad.
- Fortalecimiento de las alianzas con el sector social y productivo a través de la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Identificación de necesidades de I+D+i de varias empresas pertenecientes a siete sectores productivos estratégicos para la región.
- Apoyo a la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia y Parque Tecnológico de Antioquia.
- Obtención de registros y procesos de protección de la propiedad intelectual.
- Fortalecimiento de los estímulos a creadores e investigadores culturales, a través de la creación del Programa "Premios Nacionales de Cultura Universidad de Antioquia".
- Avance en la visibilidad internacional de la Universidad, impulsada por las actividades de investigación y de movilidad académica general.
- Adopción institucional de requisitos y competencias en lenguas extranjeras.
- Crecimiento de la oferta de idiomas del Programa Multilingua.
- Sostenibilidad de programas de acercamiento intercultural internacional.
- Asesoría y participación en estrategias de internacionalización de la región.

Debilidades:

- Insuficiente articulación a redes nacionales e internacionales del quehacer de la extensión.
- Insuficiente fomento en la participación efectiva de los egresados en los procesos de transformación institucional.

- Deficiencias en el ingreso oportuno y confiable de la información por parte de las unidades académicas y administrativas.
- Inexistencia de procesos de evaluación integral de los programas y actividades de extensión.
- Deficientes mecanismos de mercadeo de programas, proyectos y servicios de extensión.
- Mecanismos poco claros de negociación de los productos derivados de la docencia y de la investigación.
- Insuficiente capacitación y formación del personal universitario vinculado a la extensión.
- Débil estructura para el desarrollo de la gestión tecnológica.
- Incipientes mecanismos de cooperación internacional.

Retos:

- Fomentar alianzas entre las diferentes dependencias universitarias, agrupando los proyectos de extensión por ejes temáticos y creando grupos interdisciplinarios e interdependencias para la atención de problemas específicos del desarrollo social.
- Diseñar una política Integral de Prácticas Académicas que oriente de manera clara la relación de la práctica académica docencia – extensión – sociedad.
- Diseñar estrategias que permitan integrar la investigación y la extensión a la luz de problemas prioritarios locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Reformular la política institucional para el fortalecimiento de las relaciones de los egresados con la Universidad.
- Diseñar e implementar una Red de Cultura Institucional que oriente el accionar, se articule con los diversos sistemas universitarios existentes y defina políticas y competencias institucionales claras en esta materia.

- Incrementar el número de proyectos de investigación compartidos y desarrollados internacionalmente.
- Ampliar los programas de movilidad internacional recíprocos.
- Avanzar en políticas y procedimientos para la homologación internacional de créditos académicos.
- Fortalecer los procesos de internacionalización del currículo.
- Establecer programas académicos de doble titulación en convenio con instituciones extranjeras.
- Establecer una unidad de servicios de traducción como apoyo a la producción y difusión científica, técnica y humanista de la Universidad.
- Fortalecer la membresía de la Institución en asociaciones y foros internacionales.
- Incrementar la asesoría y venta de servicios a nivel internacional.

SECTOR ESTRATÉGICO 4:

PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

A pesar de que el propósito de llevar a cabo la reforma académico-administrativa, a fin de renovar y modernizar la estructura y el funcionamiento de la organización, no se cumplió, se han realizado acciones orientadas a colocar la administración al servicio de la academia, ganar en efectividad y calidad administrativa y asumir técnicas modernas en la administración. La institución ha ido acogiendo técnicas modernas de gestión, ha ido apropiando los conceptos de planeación, evaluación y control por resultados, y ha logrado que los programas y proyectos sean una herramienta que articule la planeación con las inversiones. De igual manera, se han implementado sistemas de gestión de calidad en algunas áreas y definido los procesos

administrativos y las competencias corporativas. Todos estos avances son insumos básicos para llevar a cabo la conformación de un sistema de gestión integral en la Universidad.

4.1 Desarrollar una cultura de planeación

En este eje es preciso destacar como un logro la formulación misma del plan de desarrollo 1995 – 2006 y de los planes de acción para el periodo respectivo, los cuales permitieron, a partir del establecimiento de metas e indicadores de medición, la evaluación periódica de la gestión a través de la herramienta tecnológica creada para tal efecto: el Sisplan.

Buscando la apropiación de los procesos de planeación por parte de las unidades académicas y administrativas, se aprobó el Reglamento de Planeación (Acuerdo 255 del 11 de marzo de 2003), el cual define el Sistema de Planeación de la Universidad y las responsabilidades de las instancias y personas que intervienen en éste. Así, la Universidad asumió el compromiso de administrar con base en planes y de asignar recursos sólo a proyectos de inversión que se correspondan con aquéllos.

Lo anterior posibilita que las diferentes unidades de gestión se comprometan con sus propios planes de acción, los cuales se expiden para la misma vigencia del Plan de Acción Institucional. Dichos planes se materializan en objetivos específicos y programas, los cuales son expresados con indicadores y metas para cada año. No obstante, continúan existiendo distancias entre los planes de acción de las dependencias académicas y el plan del Rector.

Con el fin de consolidar la cultura de la planeación y de estimular un mayor conocimiento del quehacer institucional, tanto en el ámbito interno como en su relación con el entorno nacional y mundial, la Universidad desarrolló el Programa de Potenciación del Talento y Liderazgo de los Directivos Universitarios “Gabriel Darío Restrepo Posada”. Durante 1995- 2000 se realizaron 11

eventos a los que asistieron 755 personas. Desde el 2001, este programa se suspendió, sin embargo, puede ser considerado nuevamente en función de una buena gestión universitaria.

4.2 Diseñar y adoptar un sistema de gestión de personal

El Acuerdo Superior 55 del 28 de octubre de 1983 que regula las relaciones con el personal no docente, continua vigente en lo relacionado a los deberes y prohibiciones de los empleados, situaciones administrativas y capacitación. Este Acuerdo ha tenido algunas modificaciones de consideración, como: 1) la expedición del Acuerdo Superior 230 del 5 de agosto de 2002, el cual reguló lo concerniente al Estatuto de Carrera Administrativa, fundamentado en el artículo 79 de la Ley 30 de 1992; y 2) el Acuerdo Superior 262 de 2003, que radica la función de control disciplinario en un funcionario adscrito a la Vicerrectoría Administrativa para que se encargue de investigar y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios que comprometan al personal administrativo de la Universidad. Este último acuerdo dispone que “al entrar en vigencia el nuevo Estatuto del Personal Administrativo formalmente la Universidad contará con una unidad de asuntos disciplinarios”.

Conforme a lo dispuesto en los artículos 89 y 90 del Estatuto General, en el 2004 se diseñó una propuesta de proyecto de acuerdo del Estatuto de Personal Administrativo, el cual pretendió actualizar todos los temas antes mencionados y aquellos no regulados; este proyecto se encuentra en etapa de discusión para lo cual se creó una comisión conformada por representantes de los empleados y de la administración.

Con el fin de contar con servidores de las más altas calidades personales, académicas y actualizar los roles y responsabilidades de los cargos con base en las mismas funciones, mediante Resolución Superior 1093 de febrero de 2004, la Universidad definió sus Competencias Corporativas (orientación al usuario, liderazgo, planeación, orientación al resultado, apertura al

cambio y trabajo en equipo), las cuales se deben ir incorporando en todos los procesos de gestión del talento humano.

Para la implementación del Sistema de Gestión por Competencias se inició la actualización del manual de funciones con el fin de poder adelantar los concursos públicos de méritos y evaluar el desempeño de los funcionarios.

Con miras de diseñar y adoptar un sistema de gestión de personal, se ha avanzado en la sistematización y manejo de información relacionada con la administración del talento humano en los procesos de nómina y prestaciones. Se implementó un nuevo proceso para la evaluación de los empleados no docentes, denominado “retroalimentación de la gestión”, diseñado para contribuir al mejoramiento de la gestión Institucional y el desarrollo de los empleados. Asimismo, se inició la elaboración de un reglamento interno de trabajo, el cual se encuentra en etapa de revisión.

El programa “Vivamos la Universidad – Lecciones de Inducción” se creó para contribuir al mejoramiento del servicio y al fortalecimiento del sentido de pertenencia de todo el personal. Desde su inicio se han atendido diez cohortes de inducción y tres de reinducción, beneficiando alrededor de 360 servidores, entre personal operativo, administrativo y directivo. El reto en esta línea es llegar a las regiones donde tiene presencia la Universidad y ampliar cobertura a los docentes ocasionales y de cátedra.

Con el propósito de desarrollar procesos continuos de capacitación de los administradores y de los servidores públicos en general, se creó el Fondo Patrimonial para el desarrollo del personal docente, el cual ha invertido hasta el momento \$3.287 millones de pesos en actividades de capacitación.

4.3 Desarrollar una cultura de servicio al público

Para mejorar la calidad de los servicios de apoyo a las actividades fundamentales de la Universidad, se implementó un sistema de gestión de calidad (Normas NTC ISO 9001:2000) que involucra la Vicerrectoría Administrativa, la Dirección de Bienestar Universitario, el Departamento de Bibliotecas, el laboratorio de Genética Forense, el laboratorio Docente Asistencial de la Escuela de Bacteriología, el laboratorio Especializado de Análisis de la Facultad de Química Farmacéutica y el laboratorio de Análisis Sensorial de la Escuela de Nutrición y Dietética y de la Facultad de Química Farmacéutica. Con el mantenimiento y mejoramiento de este sistema, se está consolidando el enfoque por procesos, en procura de fomentar la cultura del servicio al cliente y fortalecer la medición de la gestión a través de indicadores.

4.4 Modernizar la estructura, la normatividad y los procesos administrativos

4.4.1 Modernización de la estructura

En el marco de la modernización de la estructura académico-administrativa planteada en el Título Cuarto del Estatuto General, es muy poco lo que se ha avanzado en estos diez años. Las escuelas e institutos creados antes de 1994 no se han adecuado a lo establecido allí y sólo dos de las catorce facultades han pasado de la estructura de departamentos a escuelas e institutos, así: 1) La Facultad de Ciencias Agrarias transformó el Departamento de Veterinaria y Zootecnia en dos escuelas, la Escuela de Medicina Veterinaria y la Escuela de Ciencias Agropecuarias; y 2) la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN) transformó cuatro departamentos en tres institutos (Física, Química y Biología) y el departamento de Matemáticas.

De las reformas introducidas en el capítulo 4 del Estatuto General, se crearon cuatro corporaciones y una escuela: la Corporación Académica Ambiental, la Corporación Académica para el Estudio de Patologías Tropicales, la Corporación Académica Ciencias Básicas Biomédicas, la Corporación Académica Biogénesis, y la Escuela de Investigaciones Médicas Aplicadas de la Facultad de Medicina.

Entre las razones por las cuales no se modernizó la estructura, se pueden mencionar las siguientes: 1) se tomó la decisión de que hasta que no se definieran los currículos no se plantearía la estructura académica, 2) el título 4 del Estatuto General dio lugar a que se mezclaran dos estructuras que no funcionan juntas, de un lado, existe un sistema de controles para Facultades no para Institutos o Escuelas; de otro lado, se confunde la administración de la docencia con la administración universitaria, cuando en realidad no son lo mismo y 3) Se decidió que antes de emprender la reforma administrativa era necesario implementar sistemas de gestión de calidad en algunas áreas críticas.

Queriendo dotar a la Universidad de Antioquia de un sistema de gestión ágil y moderno que responda a las dinámicas académicas de la institución, se ha iniciado el desarrollo del proyecto Sistema Universitario de Gestión Integral³, cuyo objetivo general es “orientar las actividades académico administrativas de la Universidad de Antioquia hacia un modelo de gestión por procesos, para el cumplimiento de su misión institucional en concordancia con los principios de la función pública para satisfacer con eficiencia, agilidad y transparencia las necesidades de la población a la cual presta sus servicios, y brindar a las personas vinculadas con ella un entorno adecuado para su desempeño”. Se espera que entre el 2005 y el 2006 se realicen los estudios, diseños e implementación de un nuevo modelo organizacional, acorde al carácter de una

institución compleja cuyos objetivos misionales exigen una estructura organizacional apta para llevar a cabo su programa intelectual.

4.4.2 Modernización de la normatividad

En el marco de la autonomía otorgada por la Constitución de 1991, la Universidad definió los siguientes estatutos: General, Profesoral, Cátedra, Contratación y Presupuestal. Igualmente formuló los Sistemas de Investigación, Extensión, Bienestar Universitario y el Reglamento de Planeación.

En la actualidad se está formulando el Estatuto Financiero para orientar y regular todo lo relacionado con la administración financiera de la Universidad, que comprende tres aspectos: el Estatuto Presupuestal ya establecido, el Estatuto del Tesoro y el Estatuto Contable.

4.4.3 Desarrollos en sistematización de procesos

El proceso de sistematización durante los últimos diez años se ha enmarcado en el desarrollo de sistemas de información que soporten los procesos académicos y administrativos sin que este propósito se haya alcanzado en su totalidad, pues aún queda mucho por hacer. Se pretende lograr procesos integrados, más ágiles y proveer mejor información para la toma de decisiones.

Para ello se ha realizado la implantación y modernización de 32 aplicativos en la Universidad, entre ellos: Banco Universitario de Programas y Proyectos; Derechos Convencionales; Sistema de Espacios Físicos; Sistema de Facturación de Bienes y Servicios; Sistema de Facturación y Recaudo de Matrículas; Sistema para vinculación, ahorros, adjudicación y control de préstamos en el Fondo de Bienestar Universitario, y Sistema de información para la inscripción y selección de aspirantes a pregrado y posgrado, Matrícula y Registro Sistematizado.

³ Este proyecto fue aprobado por el Consejo Superior el 14 de diciembre de 2004.

Asimismo, la Universidad cuenta con un Sistema de Información Gerencial el cual se convertirá en una herramienta fundamental para el apoyo en la toma de decisiones. Este sistema inició con la construcción de una Bodega de Datos (Datawarehouse) que actualmente dispone de dos contenedores, uno académico y otro de nómina. Además, cuenta con un módulo llamado “UdeA en cifras”, el cual permite consultar, en línea, los indicadores más representativos de la Universidad, a través del celular.

Además de los Sistemas implantados, la Universidad cuenta con un Campus en Línea que pone a disposición de los distintos estamentos una serie de servicios que le facilitan la interacción con sus públicos y contribuyen a la virtualización de los procesos académicos y administrativos.

4.4.4 Desarrollos en Cómputo y Telecomunicaciones

La renovación y acondicionamiento de la infraestructura tecnológica de la Universidad, ha sido fundamental en el proceso de modernización de la Institución. En el año 1994 se disponía de dos servidores de bases de datos institucionales, actualmente se dispone de ocho. Ese mismo año no existía en la Universidad una red de transmisión Institucional, sino un sistema de interconexión de 128 terminales brutas, actualmente se dispone de una Red Institucional de Transmisión de Información con 6.500 puntos de red y cobertura en todas las áreas académicas y administrativas de las distintas sedes localizadas en la ciudad de Medellín. Además, se tienen interconectadas con la Ciudad Universitaria, mediante canales integrados de voz y datos, las seccionales de Bajo Cauca, Magdalena Medio y Suroeste. En sus inicios la Red Institucional tenía una velocidad de 10 Mbps y actualmente es de 1.000 Mbps.

El primer canal de acceso a Internet que contrató la Universidad fue de 32 kbps en 1994, hoy se dispone de un canal Internet cuyo ancho de banda es 36 Mbps, 1125 veces el canal inicial.

Con el ánimo de impulsar y animar en forma decidida el desarrollo de una cultura informática, la utilización de nuevas tecnologías en la docencia y el uso masivo de la red internet entre toda la comunidad universitaria, la Rectoría, a través de la Oficina de Planeación, desarrolló en 1998 un proyecto de adquisición masiva de computadores, mediante el cual se negociaron 1800 equipos de cómputo para los hogares de profesores y empleados, a través de un préstamo a dos años sin intereses.

A partir del año 2002, la Universidad suscribió un contrato de licenciamiento de software con la firma Microsoft para garantizar el suministro de todas las herramientas ofimáticas y sistemas operativos de microcomputadores que provee la firma, a todos los equipos de cómputo propiedad de la institución y a los que posean los funcionarios de la universidad en sus hogares.

Actualmente la Universidad se encuentra liderando, conjuntamente con otras siete universidades de la región, el desarrollo de RUANA (Red Universitaria Antioqueña de Alta Velocidad), la cual se integra a su vez con la Red RENATA (Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada), liderada por el ICFES y los Ministerios de Educación y Comunicaciones para lograr la interconexión de nuestro país a las mayores redes académicas y de investigación del mundo, Geant e Internet 2.

4.4.5 Sistemas de gestión de calidad

La preocupación constante de la Universidad por el mejoramiento continuo y por alcanzar altos estándares de calidad no sólo en lo académico sino también en lo administrativo, tuvo como resultado la implementación del sistema de gestión de calidad, basado en Normas ISO.

Con el mantenimiento y mejoramiento del Sistema, se ha avanzado la consolidación del enfoque por procesos y se han ejecutado mejoras en los procedimientos internos que van de la mano con la implementación de los nuevos sistemas de información.

El sistema de gestión de calidad certificado, fue punto clave para el proceso de acreditación institucional y ha servido a otras dependencias universitarias para participar en procesos de licitación.

4.5 Desarrollar un sistema de comunicación integral en la Universidad

La Universidad de Antioquia cuenta desde 1999 con un Sistema de Comunicaciones que articula los medios impresos, radiales, televisivos y de Internet de la Institución; y se nutre del aporte de áreas afines como Relaciones Públicas, Publicaciones y Administración Documental. Así mismo, avanza en la construcción de una Red integrada por profesionales de la comunicación que tienen presencia en la mayoría de las dependencias académicas y administrativas.

Entre las realizaciones más importantes del Sistema de Comunicaciones durante el período 1995 – 2005, pueden contarse:

- Creación y fortalecimiento de nuevos medios de comunicación para difundir los logros y avances institucionales como: periódico Alma Máter, con circulación mensual de 65 mil ejemplares; Revista Debates con un tiraje trimestral de 3000 ejemplares; noticiero Ciudad Universitaria, con emisión semanal por el Canal U, y la página web de la Universidad con cerca de cinco mil visitas diarias.
- Divulgación de las publicaciones científicas y de la producción intelectual de los docentes. Anualmente se publican 80 títulos.

- Puesta en marcha del proyecto “Emisora Cultural, Universidad de Antioquia, Sistema de Radio Educativa”. Las seis estaciones de radiodifusión, con sede en las seccionales, le permiten a la región antioqueña contar con un medio para el desarrollo de sus procesos de educación formal y no formal, la divulgación cultural y la información diaria sobre el acontecer de las comunidades del Departamento.
- Avances en la modernización del Departamento de Administración Documental en aspectos físicos, micrográficos e informáticos.
- Consolidación de la identidad institucional, con la aplicación, comprensión y funcionamiento de un manual que marca los derroteros en cuanto a la proyección gráfica.
- Formación de opinión pública mediante la Cátedra Pública de la Rectoría, realizando a la fecha 14 encuentros con destacados pensadores nacionales e internacionales, con asistencia de más 15 mil personas y la edición y entrega gratuita de sus respectivas memorias. Además, la realización del programa La Fuerza de los Argumentos, que en los 72 programas ha reunido 174 expertos en temas de interés social, político, cultural y académico.
- Integración de labores de docencia y extensión para la realización de programas y especiales radiales y televisivos de carácter permanente.
- Entrega de obsequios institucionales para los servidores públicos y la sociedad. Con un comité asesor, entrega piezas de gran valor cultural y artístico, para un total, a la fecha de cuarenta mil productos que afianzan la identidad y la tradición institucional del Alma Máter.

En relación con la meta establecida en el Plan de Desarrollo de desarrollar un Sistema Integral de Comunicaciones en la Universidad, se trabaja en la definición estratégica de una política que

en materia de comunicación logre el equilibrio entre información, medios y comunicación para allanar así el camino y atender el lineamiento dispuesto en el Plan.

4.6 Consolidar la cultura de la racionalización de los recursos y el sistema de evaluación y control de la gestión y los resultados

4.6.1 Creación del Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión

El Banco se ha constituido en un apoyo fundamental para el proceso de planeación del desarrollo y para acceder a los recursos de inversión, en la medida en que orienta su asignación por proyectos en concordancia con los objetivos estratégicos.

Se desarrolló el proceso de sistematización del Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión y se puso al servicio de las dependencias el software BUPP, que incluye una interfase con el sistema presupuestal de la Universidad y permite a los ordenadores del gasto: a) realizar la planeación y la programación físico-financiera, b) administrar y evaluar el manejo de los recursos asignados, c) monitorear el avance y la ejecución presupuestal, d) conciliar periódicamente las ejecuciones con la Sección de Presupuesto y Ordenación, e) diligenciar informes de liquidación y resultados, y f) generar reportes ejecutivos.

La asignación de recursos de la Estampilla es un ejemplo claro de la efectividad del Banco en el proceso de planeación, toda vez que desde los primeros meses de cada año se realiza la convocatoria y se fijan los requisitos, criterios y cronograma para la asignación de recursos de la vigencia siguiente.

Por medio del Banco se han gestionado recursos del Estado mediante la formulación de proyectos que se corresponden con los planes de desarrollo de los diferentes organismos gubernamentales. Durante el periodo se presentaron proyectos por un valor de \$63.000 millones, de los cuales se

han obtenido recursos por valor de \$3.468 millones, provenientes del ICFES, FIS, FODESEP y el Departamento de Antioquia.

4.6.2 Proyecto de Costos ABC

Este proyecto se ejecuta con la asesoría del Consultorio Contable de la Facultad de Ciencias Económicas y tiene como alcance diseñar e implementar un sistema de costeo basado en actividades para la docencia, la investigación, la extensión y otros servicios conexos.

4.6.3 Evaluación y gestión de resultados

La gestión por resultados se asume como parte sustancial del proceso de planeación de la Universidad, a la vez que es el instrumento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. La Universidad evalúa periódicamente su gestión con base en los resultados de los indicadores del plan de acción vigente para orientar y controlar políticas, objetivos, estrategias y metas. Se han realizado las evaluaciones del Plan para los años 2001, 2002, y 2004.

No ha sido fácil para la comunidad universitaria apropiarse de la cultura de la evaluación de la gestión. Comenzó a gestarse en 1998, cuando por primera vez se presentó una propuesta de Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo 1995 – 2006. Dado lo reciente de esta práctica en la Universidad, es necesario reconocer que aún se presenta resistencia para hacer de la evaluación de la gestión un ejercicio natural de la planeación universitaria.

Desde 1998 la Universidad ha venido trabajando, conjuntamente con otras instituciones universitarias del país, en el diseño de un sistema de indicadores de gestión para las universidades estatales colombianas. Este trabajo ha servido como punto de partida para la concertación con el Ministerio de Educación Nacional y los rectores de las universidades públicas, de un modelo de

indicadores que permita la redistribución del porcentaje del presupuesto contemplado en la Ley del Plan Nacional de Desarrollo en su Artículo 84.

4.6.4 Creación de la Oficina de Control Interno

Esta Oficina ha desplegado acciones tendientes a mejorar la gestión y los resultados de la administración universitaria, para lo cual ha adelantado procedimientos y procesos para el seguimiento y evaluación de la gestión financiera, presupuestal, comercial y de los demás quehaceres en el campo académico, investigativo y de extensión.

El perfeccionamiento del Sistema de Control Interno viene permitiendo ejercer un mejor control de los resultados de la administración en todos los frentes de la Universidad.

Como resultados más destacados de esta labor se resaltan:

- a. Propuesta para la reglamentación de las interventorías de los contratos de la Universidad, como producto del acompañamiento a la Junta Asesora en Contratos.
- b. Estudio de un Nuevo Modelo de Control Interno con base en estándares internacionales para ser adoptado por la Universidad como un modelo de gestión.
- c. Liderazgo a nivel nacional del CIUP y a nivel regional del CICIA.
- d. Relaciones con la Contraloría General de la República buscando posicionar las universidades públicas como sujetos especiales del control.
- e. Adopción del Modelo Estándar de Control Interno –MECI 1000:2005-. Éste se constituirá en un instrumento de gestión que permita el cumplimiento de los objetivos fijados por la Institución en el desarrollo de su función social.

4.7 Diseñar y adoptar un plan para el desarrollo físico de la Universidad

Aún no se ha diseñado y adoptado un plan para el desarrollo físico de la Universidad. Sin embargo, vale la pena anotar que en las diferentes unidades académicas y administrativas se han desarrollado proyectos para la recuperación, el mantenimiento y la optimización del uso de los espacios físicos, de acuerdo a las necesidades de modernización de los diferentes servicios.

De otro lado, en los últimos diez años la Universidad ha ampliado su planta física con la construcción de aproximadamente 52.300 m² por un valor de \$40.200 millones, sin contar las sedes regionales. Además, se han hecho adquisiciones de casas, lotes, bodegas y algunas haciendas que suman un área de 1.302.000 m² por un valor de \$ 2.780 millones sin incluir las haciendas.

4.7.1 Desarrollo de la planta física

Entre los desarrollos más representativos cabe destacar los siguientes:

- Levantamiento altiplanimétrico, de redes eléctricas, telefónicas, hidráulicas, de datos, en todos los edificios de la Universidad, utilizando modernas herramientas de software, como base fundamental para el planeamiento físico. Con estos insumos se proyecta en un futuro implementar un Sistema de Información Geográfica para la Universidad.
- Construcción de la Sede de Investigaciones Universitaria.
- Adquisición de las haciendas La Montaña, Vegas de la Clara y la Estación Piscícola de San José del Nus.
- Adquisición de las Sedes para las Seccionales de Oriente y de Occidente.

- Compra de las casas para el bachillerato nocturno y aledañas al área de la Salud.
- Adquisición de lotes aledaños a la ciudad universitaria para futuras ampliaciones.
- Adquisición mediante dación en pago del edificio del antiguo consultorio Departamental y se avanza en la adquisición del antiguo Tránsito Departamental, bajo la misma modalidad.
- Construcción de la Sede de Caucasia, con un área construida de 5.000 metros cuadrados.
- Construcción del cuarto piso del Bloque 9 de la Ciudad Universitaria.
- Remodelación de la Facultad de Enfermería.
- Modernización de subestaciones e infraestructura eléctrica.
- Construcción de ascensores y obras de infraestructura especiales para discapacitados.
- Dotación de módulos de estudio y bancas al aire libre.
- Adecuación del sótano de la biblioteca para audiovisuales.
- Remodelación de todos los baños de Ciudad Universitaria
- Recuperación de espacios en el Bloque 22 de ciudad universitaria.
- Cambio de cubiertas, andenes y losas, en los bloques de Ciudad Universitaria y ciudadela Robledo.
- Construcción de nueva portería sobre la Avenida del Río.
- Plan de ordenamiento para las facultades de Artes, Salud Pública y Enfermería.

- Diseño de redes de acueducto, alcantarillado, aguas lluvias y red contra incendio.
- Realización de obras de mantenimiento en las dependencias universitarias, especialmente en las facultades de Odontología, Medicina, Ciencias Agrarias y Salud Pública y en el edificio administrativo.
- Instalación de la escultura torre de luz del maestro Eduardo Ramírez Villamizar, (por medio de ésta, se recuperó y revitalizó la zona verde entre la Facultad de Artes y la cancha principal de Fútbol).
- Recuperación del sótano del teatro inundado por más de 30 años. (Las aguas freáticas están siendo aprovechadas para el riego de zonas verdes y deportivas, el lavado de terrazas y plazoletas). En el área recuperada se ejecutará el proyecto de diseño de los camerinos.
- Construcción de la escultura de los 200 años que recupera área para el esparcimiento y la socialización de la comunidad universitaria al aire libre.
- Intervención de la estructura en la nave oriental, instalación de ascensor para discapacitados y preparación del plan de ordenamiento de la planta física en la Facultad Nacional de Salud Pública.
- Construcción de cinco emisoras en las sedes regionales
- Proyecto parque del emprendimiento
- Construcción Bloque 19. En el área que ocupaba el bloque 19, ante las necesidades de la comunidad universitaria de la Facultad de Ingeniería, se planteó la construcción de un nuevo edificio de 9.685 m², en donde en cuatro pisos de altura se desarrolla un programa arquitectónico que en su primer nivel acoge un auditorio para 190 personas y laboratorios y talleres de la facultad (laboratorio de materiales, laboratorio de energías alternativas, taller de máquinas y herramientas y laboratorio de combustión del gas y máquinas térmicas). Los pisos

dos y tres disponen de un total de 44 aulas y en el piso cuatro, áreas de oficina para docentes, grupos de investigación, estudiantes de posgrado y profesores de cátedra. La cubierta presenta una zona dedicada al área técnica con el fin de acoger los diferentes sistemas mecánicos requeridos por el edificio. Como equipamiento común, en cada piso se dispone de tacos de baños (se instalará en ellos sistema manos libres para sanitarios y lavamanos), zonas de estudio en los pisos dos y tres (con disponibilidad de red inalámbrica) y ascensor para discapacitados. La arquitectura del edificio se halla en concordancia con los demás de la ciudad universitaria, por su sistema espacial, los materiales empleados, su proporción y altura.

- Construcción del Edificio de Extensión de la Universidad de Antioquia. En un Lote de 2.125 mts de área se plantea un edificio con 12.090 m² construidos con 7 pisos de altura y 2 sótanos. En ellos se plantea los siguientes usos:

86 parqueaderos privados, Café y Cafetería, Sala de cine y Auditorio para 205 personas, 2 Auditorios para 86 y 94 personas, Sala de Exposiciones, Centros de Extensión Universitaria, Centro de Producción de T.V, 2 Aulas para Teleconferencias y dependencias Administrativas.

El edificio estará vinculado técnicamente a Ciudad Universitaria en los sistemas de Aire Acondicionado, suministro Eléctrico y Red de datos. Además, responderá al planteamiento urbano general previsto por la Alcaldía de Medellín para la Zona del Parque Explora, la recuperación de la Carrera Carabobo y el actual Parque de los Deseos.

4.7.2 Restauración de edificios históricos

Se ha realizado el diseño y restauración de varios edificios históricos considerados monumentos nacionales, entre los cuales se destacan: el Edificio San Ignacio completamente restaurado, y las

intervenciones en el Auditorio del Edificio de Morfología, Edificio de Bioquímica, Edificio de Patología, Antigua Escuela de Derecho y tres casas en el barrio Prado.

4.8 Proyectos estratégicos

Sede de investigación Universitaria-SIU-: Con la SIU la Universidad ha dado un paso concreto en la dirección específica de promover el desarrollo científico y tecnológico que requiere el país. El edificio SIU es una edificación de 34.500 m² diseñada y planificada para atender las necesidades específicas de los grupos de investigación más avanzados de la Universidad. En este momento se encuentran trabajando en la Sede los siguientes veintisiete grupos de investigación.

Fundación de Apoyo a la Universidad de Antioquia (1995) : La Universidad aportó \$29 millones para la Tienda Universitaria. Fue la encargada de atender el desarrollo del convenio con el FOREC para la reconstrucción de Armenia. En la actualidad es la encargada del contrato de mandato sin representación para la prestación del servicio de conducción de la Línea A del Metro de Medellín.

Corporación Interuniversitaria de Servicios-CIS- (1995): Fue creada por La Universidad Nacional, EAFIT, UPB, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y la Universidad de Antioquia.

Canal U (1997): Universidad Nacional-Sede Medellín, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Medellín, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y la Universidad de Antioquia. La Universidad de Antioquia aportó \$90 millones y transfiere mensualmente las cuotas de sostenimiento aprobadas por la Junta Directiva.

Institución Prestadora de Servicios de Salud Universidad de Antioquia–IPS Universitaria- (1998): Universidad de Antioquia y la Fundación de Apoyo. La Universidad aportó \$5.306

millones, el edificio del antiguo Consultorio departamental, valorado en \$2.805 millones, donó equipos y comisionó personal; y la Fundación aportó \$34.5 millones.

Parque Tecnológico de Antioquia (1998): Ha facilitado el asentamiento de empresas de I + D y mecanismos para incentivar la articulación de la investigación básica y aplicada hacia el desarrollo y la innovación tecnológica, propiciando el aumento de la competitividad, el crecimiento económico y el bienestar social.

Conclusiones

Se han logrado avances significativos en lo que tiene que ver con los procesos de planeación, evaluación y control del desempeño, gestión de personal y desarrollo de una cultura de servicio al público.

En cuanto a la modernización administrativa, se han realizado numerosas acciones pero de manera desarticulada, es decir, se ha avanzado poco en este sentido. El énfasis en estos 10 años ha sido apoyar los objetivos misionales de la Universidad.

Como deudas del periodo evaluado, queda la modernización de la estructura académico administrativa, el plan de desarrollo físico y el desarrollo de un sistema de comunicación integral.

Logros:

- Formulación del Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006.
- Aprobación e implementación del Reglamento de Planeación.
- Creación y sistematización del Banco Universitario de Programas y Proyectos.
- Creación de la Red Institucional de transmisión de información, que en la actualidad cuenta con 6.200 puntos y cobertura en todas las áreas académicas y administrativas.
- Acceso a Internet. Pasó de un canal de 32 kbps en 1994, a un ancho de banda es 16 Mbps (500 veces el canal inicial).

- Construcción y puesta en marcha del proyecto sede de Investigación Universitaria-SIU-
- Contribución al mejoramiento del servicio a través de la capacitación de los administradores públicos.
- Implementación del sistema de gestión de calidad en varias dependencias universitarias.
- Constitución de la IPS Universitaria, la Corporación Interuniversitaria de Servicios y la Fundación de Apoyo a la Universidad.
- Puesta en marcha del proyecto "Emisora Cultural Universidad de Antioquia: Sistema de radio educativa para el Departamento".
- Desarrollo del Parque Tecnológico de Antioquia con la participación de ocho universidades, el sector productivo y el Estado.
- Fundación del Canal Universitario de Antioquia, con la participación de cinco universidades públicas y privadas.

Debilidades:

- Insuficiente desarrollo en técnicas para la evaluación y control de los resultados.
- Falta eficiencia en los procesos de sistematización de información y en la consecución oportuna de la información consolidada.
- Ineficaces sistemas de comunicación internos.
- Desarticulación de las unidades del sistema de comunicación integral en la universidad.
- Inadecuada relación entre la estructura y la función administrativa con las necesidades específicas de las unidades académicas.
- Inexistencia de un plan de desarrollo de la planta física.
- Brechas entre el crecimiento de la demanda de planta física y los esfuerzos de planificación, dificultando el ordenamiento espacial, arquitectónico y constructivo en la Universidad.

Retos:

- Elaborar un Sistema de Información Gerencial para la Universidad.
- Afinar la metodología de planeación al interior de todas las áreas.
- Realizar y poner en marcha el proyecto SUGI.
- Elaborar el plan de desarrollo de la planta física.

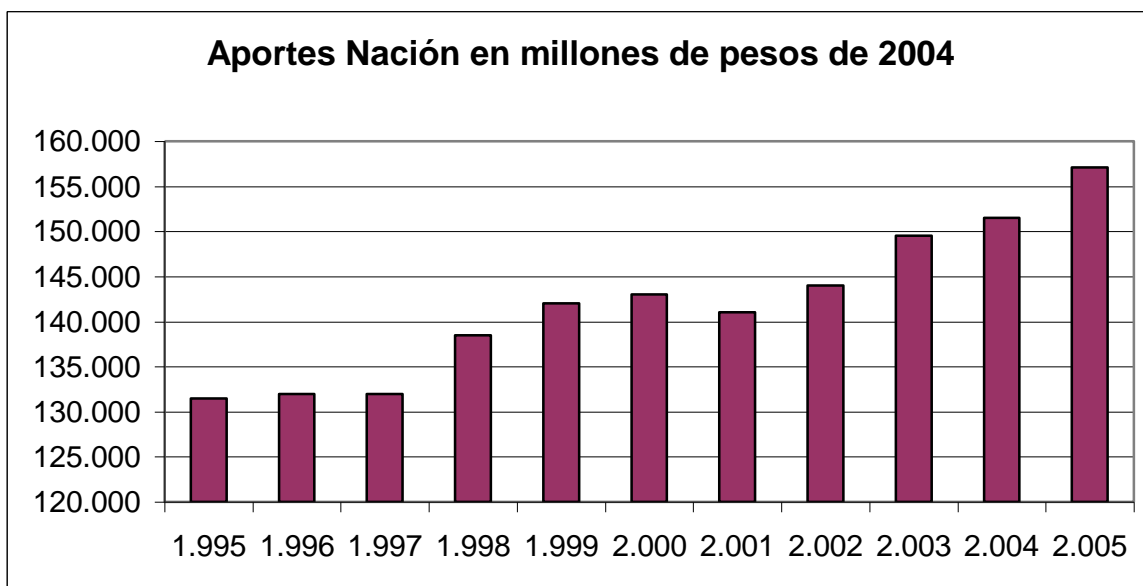
SECTOR ESTRATÉGICO 5:**FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA**

En el año 1995 la Universidad padecía deficiencias presupuestales frente a las necesidades de funcionamiento e inversión, debido a la implementación de un nuevo sistema pensional, de cesantías, salarial y de seguridad social en salud. Fue necesario entonces, generar compromisos tendientes al fortalecimiento de la financiación estatal y la diversificación de las fuentes de financiamiento.

5.1 Fortalecer la financiación estatal**La Nación**

La Universidad realizó gestiones ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para mejorar la base de los aportes. Como resultado, se resaltan los aportes adicionales por \$5.000 millones en el año 1999 para el Programa de Regionalización y los \$5.000 millones en el año 2004 para el mejoramiento de la calidad.

Gráfico 14



Fuente: Vicerrectoría Administrativa

El problema financiero que tenía la Universidad a principios de la década anterior era el derivado del pasivo pensional, lo que hacía inviable la Institución para finales de la década de los 90. La Ley 100 de 1993 y el Decreto 2337 de 1996, dispuso la creación de un Fondo para el pago de éste pasivo en las universidades públicas y determinó el porcentaje con el cual debían concurrir la Nación, el Departamento y la misma Universidad en la conformación de este Fondo.

En 12 de julio de 2002 se firmó el Contrato Interadministrativo de Concurrencia para el pago del Pasivo Pensional de la Universidad de Antioquia, suscrito entre la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público-, el Departamento de Antioquia y la Universidad. La Nación contribuyó con el 78.3%, el Departamento con el 11.5% y la Universidad con el 10.2% restante.

El valor estimado a precios del 2002 de la proyección de egresos de pensiones y bonos fue de \$750.466 millones, correspondiéndole a la Nación \$587.614 millones, al Departamento \$86.303 millones y a la Universidad \$76.547 millones. El Ministerio de Hacienda para respaldar su obligación, expidió un Bono de Valor Constante (conocido como el macrobono) por \$560 mil millones.

El Departamento

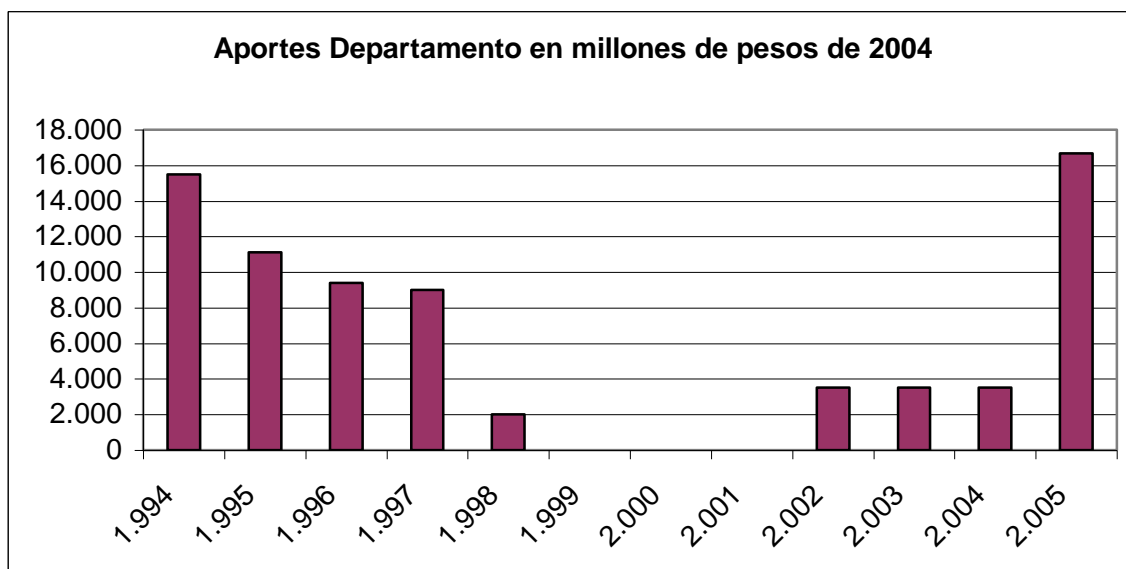
La crisis financiera de los entes territoriales llevó a que el Departamento de Antioquia no pudiera cumplir plenamente con las obligaciones de Ley 30 y Ley 100. Este hecho, unido al aumento de cobertura y al crecimiento de la investigación, condujo a la Universidad a un déficit acumulado a diciembre de 2004 en el Presupuesto de los Fondos Generales (aportes de Ley 30) de \$14.451 millones. En el caso del fondo para el pago del pasivo pensional, el déficit acumulado a diciembre de 2004 era de \$27.050 millones, de los cuales \$24.807 millones corresponden a los aportes del Departamento para el período comprendido entre la expedición de la Ley 100 de 1993 y la firma del convenio de concurrencia.

La gestión de la Institución ante el Departamento llevó a que éste incluyera en el presupuesto de 2005 una partida de \$16.667 millones como aporte ordinario que giró oportunamente.

En diciembre de 2004, se firmó el Acta de Intención-Acuerdo de pago y transacción con el Departamento, en ella se estableció que el Departamento pagará a la Universidad \$33.000 millones como compensación a las deudas de Ley 30 y Ley 100. El pago se hará con la entrega de propiedades por valor de \$23.000 millones y \$10.000 en efectivo pagaderos a diez años.

Como puede observarse en la gráfica No 23, los aportes del Departamento han sido decrecientes durante el periodo 1994 y 2004, tendencia que varía para el 2005. Es posible afirmar, sin embargo, que el cumplimiento de la Nación y del Departamento en los aportes de Ley le permitirá a la Universidad tener un panorama financiero favorable para abordar los retos del nuevo plan de desarrollo.

Gráfico 15



Fuente: Vicerrectoría Administrativa

El Municipio

Si bien es cierto el Municipio no se ha vinculado con aportes ordinarios, lo ha hecho con la adopción de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor”, la voluntad de la Administración y del Honorable Concejo Municipal para hacer efectivo el incremento en el porcentaje de aplicación del 0.5% al 1% y para las adiciones a los contratos.

Otro punto importante es el relacionado con el saneamiento del pasivo por concepto de impuesto predial, según convenio firmado en 1999, en el cual la Universidad pagó más de \$3.858 millones, cruzando esta deuda con cuentas por cobrar de cuotas partes jubilatorias. A finales del año 2004, se firmó un nuevo Convenio Interadministrativo para sanear los pasivos por concepto de Tasa Ambiental y Tasa Metropolitana por \$2.511 millones para pagar en cuotas mensuales, durante 5 años.

También se tramitó ante la Secretaria de Hacienda Municipal la solicitud de exoneración del pago del impuesto predial unificado, a partir del tercer trimestre del año 2004. El saneamiento de la

deuda con EPPM, por servicios públicos domiciliarios por \$3.424 millones, según el compromiso adquirido en el año 1995, se paga en cuotas mensuales durante 15 años. Es necesario resaltar además que de todo convenio o contrato que el Municipio de Medellín hace con la Universidad, que para los últimos cuatro años han venido en crecimiento, un 10% se abona a los convenios interadministrativos para el saneamiento de los pasivos.

En la vigencia 2005 se concretaron aportes del Municipio por \$15.000'000.000 que se destinarán a los proyectos de gestión tecnológica y construcción del bloque 40 o edificio de Extensión.

Saneamiento de pasivos

La política de saneamiento de todos los pasivos estructurales ha posibilitado que se hayan logrado acuerdos por valor de \$26.597 millones, incluyendo el de la construcción de Ciudad Universitaria que fue asumido por la Nación. De ellos se han cancelado \$11.950 millones, correspondientes al 44.9% de lo adeudado. El siguiente cuadro, cuyos valores están expresados en millones de pesos, resume la situación de este proceso de saneamiento.

Cuadro 13
Saneamiento de pasivos

Entidad	Deuda inicial	Concepto	Plazo	Saldo a diciembre de 2005
ICBF	10.754	Aportes	Doce años	7.543
Municipio de Medellín	3.859	Predial	Cinco años	0
NACIÓN	3.775	Construcción		0
EPM	3.424	Servicios públicos	Quince años	1.065
Municipio de Medellín	2.511	Tasas	Cinco años	1.184
SENA	2.082	Aportes	Diez años	1.081
FODESEP	192	Aportes	Tres años	0
Totales	26.597			

Fuente: Vicerrectoría Administrativa

* Cifras en millones de pesos.

El Acuerdo de pagos de la deuda por la construcción de la Ciudad Universitaria, fue firmado entre la Universidad de Antioquia y la Nación, en diciembre de 1996, cuyo monto fue de US \$2.659.271.70 y la cifra conciliada con el Ministerio de Hacienda fue de \$3.775.071.083.60, cancelada en 1998 por gestión de la Administración Universitaria ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

También se lograron acuerdos de pago con el INVAL, el Municipio de Barbosa, las Empresas Varias de Medellín y el municipio de Envigado.

5.2 Diversificar las fuentes de financiación

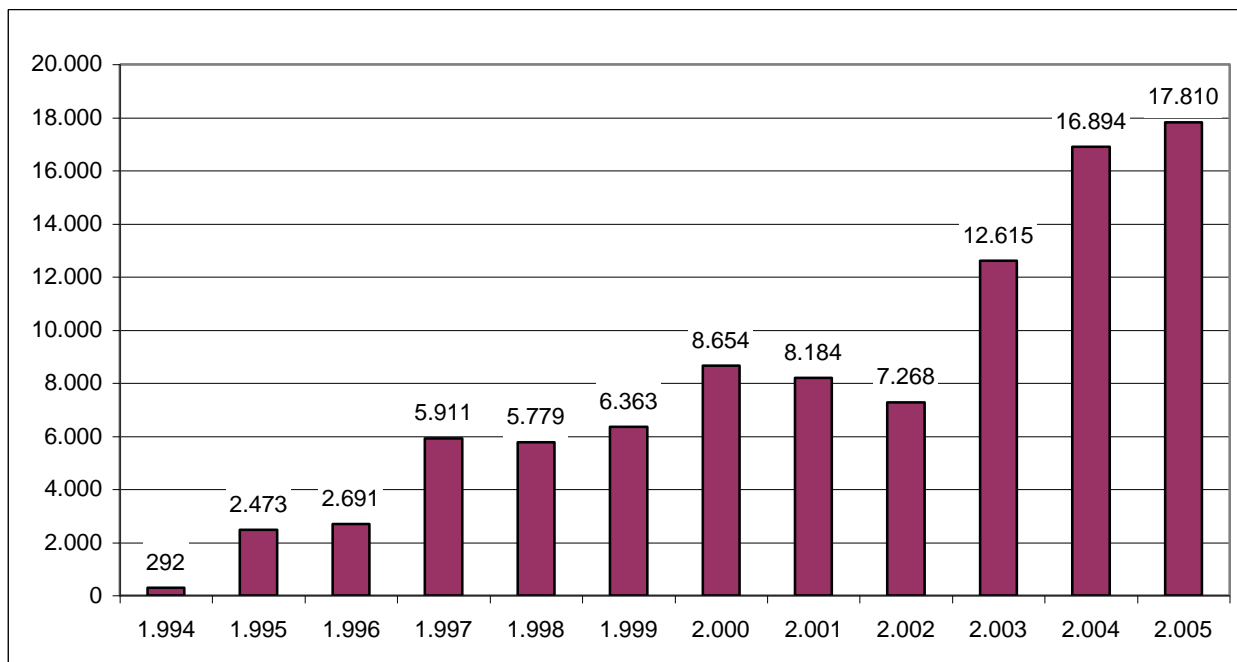
5.2.1 La Estampilla

Los recursos de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de cara al tercer siglo de labor” han sido fundamentales para la financiación de muchos de los proyectos ejecutados durante la vigencia del plan desarrollo 1995 - 2006.

Diversos Concejos Municipales, encabezados por el Municipio de Medellín, han implementado el uso de la aplicación de la Estampilla mediante Acuerdos en sus jurisdicciones, entre los que se encuentran: Itaguí, Copacabana, La Estrella, Barbosa, Turbo, Apartadó, Carepa, Girardota, Jericó, Rionegro, Caucasia, Puerto Berrío, Bello, Envigado, Sabaneta, Chigorodó, Andes y Ciudad Bolívar.

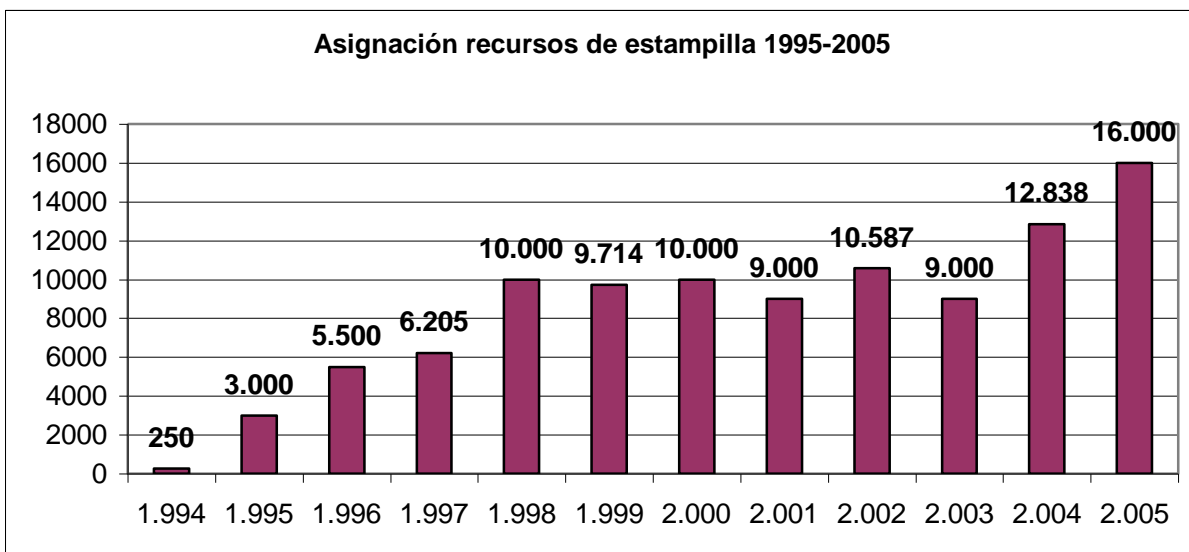
Los Ingresos recaudados de la Estampilla en el periodo 1994–2004 son de \$94.944 millones. Con respecto a los egresos se han asignado recursos, hasta el año 2005, por una suma de \$102.095 millones de pesos para 1024 proyectos.

Gráfico 16
Ingresos de la Estampilla
1994- 2005



Fuente: Vicerrectoría Administrativa
*Millones de pesos corrientes

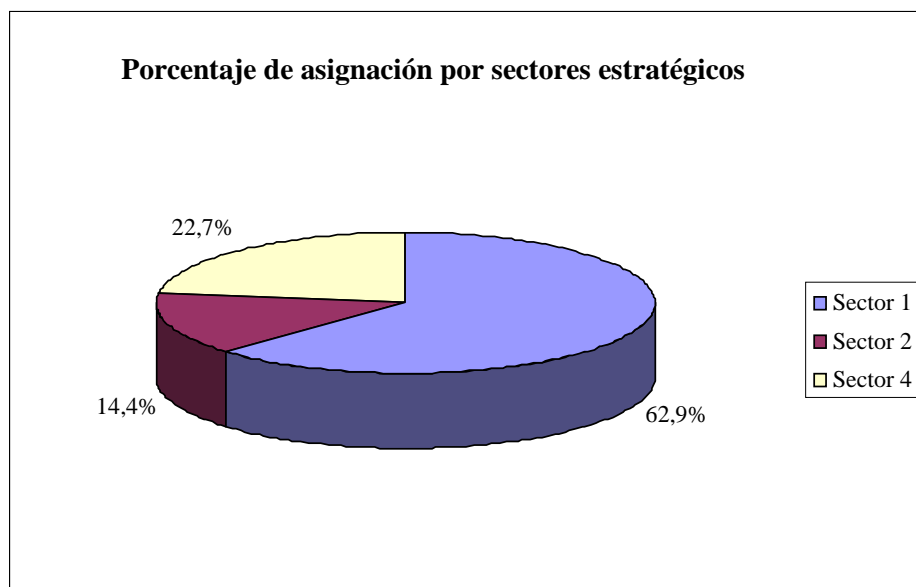
Gráfico 17



Fuente: Vicerrectoría Administrativa

Al analizar la asignación de recursos según sector estratégico definido en el plan de desarrollo, la mayor cuota de asignación le corresponde al sector estratégico uno con un 62.9%, seguido del sector cuatro con un 22.7% y por último el sector dos con un 14.4%.

Gráfico 18



Fuente: Dirección de Planeación

Es importante señalar que el valor recaudado en el periodo 1994 -2005, equivale a \$31.319 millones de pesos de 1993. Significa que faltaría por recaudar en próximas vigencias \$68.681 millones a pesos de 1993. Esto implica que la Estampilla podrá tener al menos una vigencia por más de 15 años adicionales para continuar con el apoyo a la docencia e investigación.

5.2.2 La devolución del IVA

Entre el año 1995 y 2005 los ingresos de la Universidad por este concepto ascendieron a \$28.239 millones. La Biblioteca ha recibido \$18.515 millones lo cual ha permitido actualizar sus colecciones y tener en este momento un fondo patrimonial para la adquisición de material

bibliográfico con más de \$3.500 millones lo cual le permite tener una reserva importante para sus desarrollos futuros.

En el cuadro siguiente se muestra una evolución de la devolución del IVA por dependencia, desde el año 1995.

Cuadro 14
Devolución del IVA
Millones de pesos corrientes

Proyecto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Museo Universitario	0	105	142	200	260	275	294	358	486	483	519	2.602
Investigación	18	17	3	490	227	281	263	302	238	294	365	2.133
Construcción edificio SIU	0	0	0	56	49	242	241	369	432	1.272	71	2.660
Departamento de Bibliotecas	517	847	1.041	1.403	1.500	1.402	1.553	1.833	2.725	2.882	3.244	15.703
Parque Automotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105	123	105
Revista U. de A.											217	
Comunicaciones											346	
Total	535	969	1.185	2.149	2.036	2.200	2.351	2.861	3.880	5.036		23.203

Fuente: Vicerrectoría Administrativa

5.2.3 Obtención de créditos a largo plazo para Inversión

La política de recurrir a los empréstitos como una fuente alterna de financiación de los proyectos de inversión, se origina en los contactos con la Financiera de Desarrollo Territorial- FINDETER, especialmente con destino a la compra de las Haciendas para la Facultad de Ciencias Agrarias y para la construcción de la Sede de Investigaciones Universitarias-SIU-, pignorando la renta

proveniente de las ventas de las Haciendas y los recaudos de la “Estampilla Universidad de Antioquia de cara al tercer Siglo de Labor”.

Al finalizar el periodo se tramitó un nuevo crédito por la suma de \$15.000 millones para financiar la Construcción del Bloque 19.

5.2.4 Donaciones

La Universidad ha recibido donaciones tanto en bienes como en dinero. De la fundación Corona S.A. recibió 9.549.242 acciones en la Reforestadora San Sebastián, por un valor en libros de \$21.067.537.700. De CONAVI, BIC y Colgate Palmolive \$2.817 millones, que sirvieron de base parcial para la creación de los Fondos Patrimoniales; de DAVIVIENDA dos locales en el Municipio de Armenia (Quindío), de los bancos Popular, Ganadero y Occidente y de Sufinanciamiento un derecho proindiviso del 34.22% en el antiguo local de Motomarina, ubicado en la calle Colombia, con un avalúo de \$432 millones; del Banco de Occidente y Comercia S.A. un 34.54% correspondiente a \$351 millones del local contiguo al Parque de los Deseos; de transportes Sierra Ltda \$70 millones; de Productos La Vienesá \$40 millones; de las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño, con motivo de los 200 años, \$400 millones; del municipio de Santa Fe de Antioquia el local donde funcionará la sede regional por \$95 millones; del Sector Cooperativo se han recibido \$153 millones, entre los más relevantes.

5.2.5 Los fondos patrimoniales

En el año 1997 se crearon los Fondos Patrimoniales con parte de los recursos parciales provenientes de un Bono de Valor Constante que emitió el Gobierno Nacional, por valor de \$29.888 millones y con las donaciones del sector privado por un valor de \$2.817 millones.

El siguiente cuadro, con cifras expresadas en millones de pesos corrientes, muestra los distintos Fondos, su valor inicial, el valor actual y los recursos destinados a gastos en cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados.

Cuadro 15

Los fondos patrimoniales
Millones de pesos

Fondos Patrimoniales	Valor Inicial	Valor Actual 2005	Gastos
Desarrollo Docencia	4.500	8.026	4.196
Desarrollo de la Investigación	2.650	4.622	2.636
Programa Regionalización	900	1.634	762
Bienestar Universitario	1.250	2.261	894
Relaciones Internacionales	900	1.652	879
Becas Estudiantiles	1.017	1.266	1.000
Desarrollo de la Extensión	500	1.076	596
Capacitación Personal no docente	1.000	1.564	503
Adquisición de material Bibliográfico	221	3.674	1.450
De salud	5.118	22.605	0

Fuente: Vicerrectoría Administrativa

Conclusiones

- La gestión financiera de la Institución ante los entes gubernamentales le ha permitido a la Universidad hacer frente a las adversidades presupuestales.
- La Estampilla y los recursos provenientes de los organismos estatales, condujo a la Universidad a implementar la cultura de los proyectos, fue así como se creó y sistematizó el Banco Universitario de Proyectos de Inversión. Igualmente, la Estampilla le permitió realizar inversiones de gran impacto Institucional, facilitando un desarrollo sostenible en la investigación, en la docencia y el bienestar universitario en general.

- Lentamente pero con firmeza, la Universidad ha logrado salir de la crisis financiera en la que estaba inmersa hace una década. Ahora puede enfrentar sus necesidades de funcionamiento e inversión, cumplir con las pensiones, las cesantías y la seguridad social, entre otras obligaciones.

Logros:

- Firma del Contrato Interadministrativo de Concurrencia para el pago del Pasivo Pensional de la Universidad de Antioquia, suscrito entre la Nación–Ministerio de Hacienda y Crédito Público-, el Departamento de Antioquia y la Universidad.
- Firma de Intención-Acuerdo de pago y transacción con el Departamento, donde el Departamento pagará a la Universidad \$33.000 millones como compensación a las deudas de Ley 30 y Ley 100.
- Incremento del porcentaje de aplicación del 0.5% al 1% de la Estampilla en el Municipio de Medellín.
- Incremento del número de municipios del Departamento que han implementado la aplicación de la Estampilla.
- Saneamiento de pasivos con algunas entidades gubernamentales.
- Creación de los fondos patrimoniales.

Debilidades:

- Incipiente gestión de recursos ante organismos de cooperación y fomento y el fortalecimiento de programas que promuevan la autoregulación de ingresos.

Retos:

- Financiar el futuro crecimiento de la Universidad.

- Incrementar la asesoría, la prestación de servicios especializados y demás actividades de extensión como fuentes de generación de ingresos.