

**PLAN DE DESARROLLO  
1995-2006**

**LA UNIVERSIDAD PARA UN NUEVO  
SIGLO DE LAS LUCES**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**Consejo Superior**

**Rectoría**

**Oficina de Planeación**

#### ASESORES EN PLANEACIÓN

Flavio Restrepo Cadavid (Asistente de la Oficina de Planeación),

Carlos Figueroa Aguilar (Profesor de la Facultad de Ingeniería),

Mauricio Cardona Vélez (Asesor y Consultor de Empresas)

#### COLABORADORES DE LA OFICINA DE PLANEACIÓN

Antonio Sierra Betancur (Jefe del Departamento de Organización y Sistemas),

Diego Montejo Camelo (Jefe Departamento de Planeación Académica),

William Montoya Valencia (Analista de Estadística),

Lucelly Velásquez (Secretaria),

Amparo Carvajal Flórez (Secretaria)

#### DISEÑO DE CUBIERTA

Juan David Mejía Mejía

#### FOTOGRAFÍA

Óscar Correa G.

La fortaleza de nuestro pasado es el mejor elemento para iluminar, alto y permanentemente, nuestro futuro universitario

#### DIAGRAMACIÓN, MONTAJE, IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Imprenta Universidad de Antioquia

## CONSEJO SUPERIOR

Álvaro Uribe Vélez, Gobernador del Departamento y Presidente de la Corporación; Marina Uribe de Eusse, Representante del señor Presidente de la República; Héctor Zuluaga Tobón, Representante de la señora Ministra de Educación Nacional; Gilberto Naranjo P., Representante del Consejo Académico; Norman Mercado Cruz, Representante Profesoral; Samuel Alberto Arango R, Representante de los Egresados; Jorge Restrepo Palacios, Representante del Sector Productivo; Luis Javier Arroyave M., Representante de los Ex rectores; Jaime Restrepo Cuartas, Rector de la Universidad; Luis Fernando Mejía V., Secretario General.

#### Asistentes invitados

Marta Lucía Villegas B., Secretaria de Educación Departamental; Jairo Echeverri Miranda, Auditor Especial Universidad de Antioquia; Hernán Alonso Mazo G., Contralor Departamental; Luis Fernando Jaramillo, Vicerrector General; Alberto Kurzer Schall, Vicerrector de Docencia; Francisco Osorio G., Vicerrector Administrativo

# CONSEJO ACADÉMICO

Jaime Restrepo Cuartas, Rector; Gustavo Valencia R., Vicerrector de Investigación; Alberto Kurzer Schall, Vicerrector de Docencia; Clara Inés Giraldo M., Vicerrectora de Extensión; Francisco Osorio G., Vicerrector Administrativo; Diego León Arango G., Decano Facultad de Artes; Jorge Lotero Contreras, Decano Facultad de Ciencias Económicas; Gustavo Quintero B., Decano Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; Jaime Ochoa Ángel, Decano Facultad de Ciencias Sociales y Humanas; Luis Iván Bedoya M., Decano Facultad Comunicaciones; Teresita Arias de O., Decana Facultad de Derecho y Ciencias Políticas; Rafael Flórez Ochoa, Decano Facultad Educación; Consuelo Castrillón A., Decana Facultad de Enfermería; Asdrúbal Valencia G., Decano Facultad de Ingeniería; Alberto Uribe Correa, Decano Facultad de Medicina; Luis Javier Arroyave M., Decano Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia; Álvaro Franco Giraldo, Decano de la Facultad Nacional de Salud Pública; Gilberto Naranjo P., Decano Facultad Odontología; Piedad Restrepo de R., Decana Facultad de Química Farmacéutica; Priscilla Burcher de U, Representante Profesoral; Luis Fernando Mejía V., Secretario General

## Asistentes invitados

Luis Fernando Jaramillo S., Vicerrector General; Luz Marina Correa de Y., Directora Bienestar Universitario; Juan Guillermo Hoyos M., Director Relaciones Internacionales; Gabriel Darío Restrepo P., Director Oficina Planeación; Sixto Iván Orozco Fuentes, Director Oficina Jurídica; Luz Mariela Ochoa Sánchez, Directora Escuela de Bacteriología y Laboratorio Clínico; Beatriz Céspedes de B., Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología; Ligia Martínez Maluendas, Directora Escuela de Nutrición y Dietética; Rodrigo Arboleda S., Director Instituto Universitario de Educación Física y Deporte; Edgar León Vélez A., Director Escuela de Idiomas; José Olimpo Suárez M., Director Instituto de Filosofía.

# COMITÉ RECTORAL

Jaime Restrepo Cuartas, Rector; Luis Fernando Jaramillo S., Vicerrector General; Alberto Kurzer Schal, Vicerrector Académico; Jack Araujo Ensuncho, Coordinador Control Interno; Lavive Rebage de A., Rectora Cívica; Sixto Iván Orozco, Asesor Jurídico; Francisco Osorio Giraldo, Vicerrector Administrativo; Clara Inés Giraldo Molina, Vicerrectora de Extensión; Gustavo Valencia Restrepo, Vicerrector de Investigaciones; Gabriel Darío Restrepo Posada, Director Oficina de Planeación; Juan Guillermo Hoyos Melguizo, Director Relaciones Internacionales; Luz Marina Correa De Yepes, Directora Bienestar Universitario; Luis Fernando Mejía Vélez, Secretario General

## ACUERDO SUPERIOR 070

Marzo 9 de 1996

Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo de la Universidad.

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA,** en uso de sus facultades legales y estatutarias y en especial la consagrada en los artículos 22 y 33 literal d. Del Estatuto General de la Institución y

### CONSIDERANDO

1. Que la Universidad debe adoptar los Planes de Desarrollo Institucional a largo plazo y para el período 1995-1997.
2. Que los planes se conforman con una parte general de carácter estratégico y un plan de inversiones.
3. Que la Institución se compromete con el Plan Indicativo o Plan Estratégico que define las directrices generales para el desarrollo y orienta el proceso de transformación del Alma Mater.
4. Que este Plan Indicativo se determina a partir de la misión, del objeto, de los principios y de los objetivos generales que la Universidad aprobó mediante el Acuerdo Superior 1 de 1994 (Estatuto General).
5. Que cada rectoría deberá presentar para su aprobación el plan de acción para el período de su gestión, y de acuerdo con él, todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán los suyos, y en particular, cada una

presentará anualmente sus principales programas, subprogramas y proyectos, y para aquellos que requieran inversión, cuantificará sus necesidades, con sus correspondientes proyecciones de los recursos disponibles y posibles de conseguir para su ejecución.

6. Que cada unidad académica y administrativa ejercerá libremente su función planificadora, con sujeción a los lineamientos del Plan Indicativo 1995-2006 y de sus planes de acción y de inversiones trianuales y a sus atribuciones estatutarias y se articulará con la estructura y los procesos del Sistema Universitario de Planificación.

7. Que con el Plan de Desarrollo, la Institución consolida un modelo de Universidad que siempre está preocupada por la búsqueda de la excelencia, con posibilidades de competir en el medio nacional e internacional, con gran cobertura, con capacidad para ayudar a transformar las condiciones sociales del País, con un espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación.

#### ACUERDA

**ARTÍCULO ÚNICO.** Adoptar el Plan de Desarrollo de la Universidad para el período 1995-2006 con su correspondiente Plan de Acción y de Inversiones 1995-1997.



ALVARO URIBE VELEZ  
Presidente



LUIS FERNANDO MEJIA VELEZ  
Secretario

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL PLAN</b> ...	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MISIÓN, IDENTIDAD Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN</b> <b>(Título Primero del Estatuto General)</b> .....	27
<b>1. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	29
<b>2. IDENTIDAD Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	30
<b>2.1 NATURALEZA JURÍDICA Y DOMICILIO</b> .....	30
2.1.1 <i>Naturaleza Jurídica</i> .....	30
2.1.2 <i>Domicilio</i> .....	30
<b>2.2 OBJETO</b> .....	31
<b>2.3 PRINCIPIOS GENERALES</b> .....	31
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO</b>	
<b>Un análisis para cinco sectores estratégicos</b> <b>de desempeño de la Universidad</b> .....	37

1. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO.....	41
2. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO .....	47
3. SECTOR ESTRATÉGICO: PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL.....	49
4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	52
5. SECTOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD	55

#### CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DE LOS PLANTEAMIENTOS Y OBJETIVOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS.....	59
--	----

1. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO.....	61
DESCRIPCIÓN .....	61
OBJETIVOS.....	62
1.1 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y LOS POSGRADOS	62
Descripción.....	62
1.2 FORTALECER EL PREGRADO .....	65
Descripción.....	65

1.3 ESTABLECER UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.....	67
Descripción.....	67
1.4 LLEVAR LA UNIVERSIDAD A LAS REGIONES Y AUMENTAR LA COBERTURA EDUCATIVA Y DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA .....	68
Descripción.....	68
1.5 CONTRIBUIR A MEJORAR LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA .....	70
Descripción.....	70

2. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO .....	72
DESCRIPCIÓN .....	72
OBJETIVOS.....	75
2.1 CONSOLIDAR UNA COMUNIDAD UNIVERSITARIA —ACADÉMICA Y CULTURAL—, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DE LA SOLIDARIDAD .....	75
Descripción.....	75
2.2 PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS UNIVERSITARIOS	77
Descripción.....	77

3. SECTOR ESTRATÉGICO: PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL.....	79
DESCRIPCIÓN .....	79
OBJETIVOS.....	80
3.1 CONSOLIDAR EL COMPROMISO SOCIAL CON LAS COMUNIDADES REGIONALES Y NACIONALES.....	80

<i>Descripción</i> .....	80
<b>3.2 CONSOLIDAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	81
<i>Descripción</i> .....	81
<b>4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	83
<b>DESCRIPCIÓN</b> .....	83
<b>OBJETIVOS</b> .....	84
<i>Descripción</i> .....	84
<b>4.1 DESARROLLAR UNA CULTURA DE PLANEACIÓN</b> .....	84
<i>Descripción</i> .....	84
<b>4.2 DISEÑAR Y ADOPTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</b> .....	85
<i>Descripción</i> .....	85
<b>4.3 DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL PÚBLICO</b> .....	86
<i>Descripción</i> .....	86
<b>4.4 MODERNIZAR LA ESTRUCTURA, LA NORMATIVIDAD Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	86
<i>Descripción</i> .....	86
<b>4.5 DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD</b> .....	87
<i>Descripción</i> .....	87
<b>4.6 CONSOLIDAR LA CULTURA DE LA RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS</b> .....	87
<i>Descripción</i> .....	87

<b>4.7 DISEÑAR Y ADOPTAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO FÍSICO DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	89
<i>Descripción</i> .....	89
<b>5. SECTOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	90
<b>DESCRIPCIÓN</b> .....	90
<b>OBJETIVOS</b> .....	91
<b>5.1 FORTALECER LA FINANCIACIÓN ESTATAL</b> .....	91
<i>Descripción</i> .....	91
<b>5.2 DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN</b> .....	92
<i>Descripción</i> .....	92
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>VISIÓN</b> .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	103

# PRESENTACIÓN

Con este Plan de Desarrollo, la Institución da un paso adelante en la construcción de la Universidad del futuro.

Una universidad que por medio de sus profesores y estudiantes, con sus conocimientos y sus capacidades para investigar se convierte en un factor fundamental del desarrollo social, y es fuente permanente de renovación académica, científica y cultural.

Fernando González, con su agudo sentido de comprender a la humanidad, adquirido en esa búsqueda continua por aprender a vivir con intensidad los detalles de la existencia, decía: "la Universidad está en cada uno de vosotros... así pues, si vais a Heilderberg, a la Sorbona, a Roma, buscando Universidad, sois desertores de la Universidad, desesperados fugitivos de vosotros mismos..."

Entender que la Universidad está en cada uno de nosotros, que es una de las expresiones sociales y por tanto se debe a la sociedad, que no es nuestra en particular sino de todos en general, es una tarea ardua que requiere la transformación hacia una nueva cultura; pero si descubrimos esa parte de su esencia, hemos dado un paso fundamental para superar los conflictos que hoy nacen con

ingenua facilidad, por la apropiación individual que quieren hacer de ella quienes la pretenden convertir en un instrumento para una u otra ideología, para uno u otro poder.

Aprender a levantar los cimientos de una sociedad culta es una tarea de siglos. Quizás faltan aún muchas guerras y demasiados conflictos. Allanados éstos, con el concurso de hombres capaces de superar el pesimismo y contrarrestar la negligencia, vendrán la tolerancia, el respeto y la solidaridad, esos valores que no han logrado trascender la retórica y a los cuales hay que inventarles un sentido humano para hacerlos accesibles al entendimiento. Sólo así aprenderemos el verdadero alcance de la democracia, de la autonomía, de la libertad y del compromiso del universitario con el desarrollo de la humanidad.

Hoy, querámoslo o no, comienza una nueva etapa para la Universidad pública colombiana y ella no depende solamente de los cambios despertados con las nuevas leyes, y que han permitido que los diferentes estamentos participen, así sea modestamente, pues todavía no se ha entendido con suficiente claridad la importancia de asumir los retos de la autogestión, sino también con la conciencia adquirida por nuestros dirigentes, acerca de que la Universidad tiene que cumplir una función social, lo cual no se logra sino formando ciudadanos idóneos, ética y científicamente preparados, comprometidos con el cambio y capaces de llevar la Universidad, en nuestro caso particular, a todos los rincones del Departamento.

Para lograrlo, apoyados en los avances tecnológicos que parece nos aproximarán a un nuevo siglo de las luces, hace falta la imaginación, que como cantera de la inteligencia, invente modelos novedosos y flexibles, propicie la interdisciplinariedad que de por sí sola es capaz de producir una verdadera revolución curricular, incremente el trabajo en equipo que nos ayude a resolver las diferencias, integre a los egresados y llegue a los medios, a la industria, a los gremios y al pueblo mismo, lo que significa salirse de los esquemas tradicionales que han anquilosado la cátedra, y propicie por esas y otras razones, el suficiente desprendimiento, para que el investigador acepte que mucha parte de su trabajo puede ser realizado por estudiantes y profesores del común, y de ese modo, la función de investigar, ese eje que el Estatuto general ha definido como el motor del desarrollo científico, haga parte de la rutina diaria de los claustros universitarios.

La Universidad no puede seguir siendo un mero instrumento de la transmisión pasiva del conocimiento. Tiene que sacudirse internamente, renovarse moral e intelectualmente, diseñar modelos pedagógicos que la saquen de la mediocridad, producir nuevos conocimientos por medio del fortalecimiento de sus investigaciones básicas y aplicadas, vincularse a la sociedad a la cual se debe y, sobre todo, ser un factor en la transformación de las condiciones de vida de nuestro pueblo. Sin este último elemento, no pasará de ser una entidad condicionada por realidades demasiado crudas, atosigada en medio de la incertidumbre y sin capacidad de reaccionar.

En suma, con este plan la Institución consolida un modelo de universidad que siempre está preocupada por la búsqueda de la excelencia, con posibilidades de competir en el medio nacional e internacional, con gran cobertura, con capacidad para ayudar a transformar las condiciones sociales del País, con un espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación. Una universidad que cada vez está más cercana al corazón de su pueblo.

*JAIME RESTREPO CUARTAS*

Rector, Universidad de Antioquia

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL PLAN**

La Universidad para un nuevo siglo de las luces

La Universidad de Antioquia, en uso de la autonomía Universitaria consagrada en el artículo 69 de la Constitución Política, y en cumplimiento del artículo 22 del Estatuto General de la Institución, adopta el Plan de Desarrollo 1995-2006.

Para su diseño y formulación, la Universidad asume el modelo de planeación que contempla La Ley 152 de 1994, de acuerdo con el artículo 339 de la Constitución, el cual establece que los planes se conforman con una parte general de carácter estratégico y un plan de inversiones.

Obrando en consecuencia, el presente documento se constituye en el plan indicativo o plan estratégico de la Institución, el cual define las directrices generales para el desarrollo y orienta el proceso de transformación del Alma Máter durante el período 1995-2006. El plan de inversiones sería el compendio de los programas y proyectos que se ajusten a estas directrices, que tengan la mayor prioridad, que requieran financiación y que resulten de los planes de acción que serían aprobados por trienios, de acuerdo con las propuestas que presenten las rectorías para ser ejecutadas en sus correspondientes períodos, y los que anualmente deben elaborar todas las dependencias académicas y administrativas.

Este plan indicativo se determina a partir de la misión, del objeto y de los principios generales<sup>1</sup> que la Universidad aprobó mediante el Acuerdo Superior 1 de 1994, cuando expidió el Estatuto General. Estas afirmaciones de la identi-

---

1 Ver capítulo II de este plan indicativo.

dad y la filosofía de la Institución, constituyen las bases estratégicas del plan.

Con el fin de hacer realidad el Plan de Desarrollo, la Universidad profundizó en el análisis del diagnóstico que examina a la Institución tanto en su interior como en sus relaciones con el entorno.

Estos análisis se enmarcaron dentro de las siguientes grandes áreas de desempeño de la Universidad, que aquí se les da el nombre de sectores estratégicos:

- Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico.
- Desarrollo del talento humano, de la cultura y del bienestar universitario.
- Planeación y modernización administrativa.
- Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e Internacional.
- Fortalecimiento de la autonomía financiera de la Universidad.

En este documento no se intenta reproducir la totalidad del diagnóstico, y por el contrario se presenta una síntesis muy breve del mismo;<sup>2</sup> no debemos olvidar que éste lo ha venido elaborando la Universidad desde la década del ochenta cuando, durante el llamado proceso de reestruc-

---

2 Ver el capítulo III.

turación, con una participación sin antecedentes, produjo abundantes reflexiones que fueron recopiladas por escrito, y que luego concretó con la promulgación en 1993 de las Bases Estratégicas para el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia y con la presentación a finales de 1994 de sendas propuestas de planes estratégicos por parte de la Oficina de Planeación, del Comité de Gestión Universitaria y de las unidades académicas y administrativas.

Dicho diagnóstico se incorporó luego de valorar su plena vigencia y su alto contenido de consulta y expresión del pensamiento de los universitarios. Así mismo, se actualizó con los estudios de la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública, de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, del Seminario Reinvención de la Universidad- Prospectiva para Soñadores. Incorporó los preceptos, definiciones y alternativas para el desarrollo que ofrecen la Ley 30 de 1992, la Ley General de Ciencia y Tecnología, o Ley 29 de 1990, el Estatuto General de la Universidad de Antioquia, el Plan Nacional de Desarrollo, el documento Conpes 2738, la Educación Eje del Desarrollo del País, y el Plan de Desarrollo del Departamento, Primero Antioquia.

Con la evaluación, a cada Sector se le formularon sus correspondientes objetivos,<sup>3</sup> los que establecen los propósitos básicos para el desarrollo de la Institución durante el período de vigencia del plan. Con base en éstos, cada rectoría elaborará el plan de acción para el período de su gestión,

---

3 Ver el capítulo IV.

y de acuerdo con él, todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán los suyos, y en particular, cada una presentará anualmente sus principales programas, subprogramas y proyectos, y para aquellos que requieran inversión, cuantificará sus necesidades con sus correspondientes proyecciones de los recursos disponibles y posibles de conseguir para su ejecución. En su formulación, conservarán el espíritu constitucional y legal que inspira al presente plan, y por tanto, deberán regirse por los principios de autonomía, coordinación, participación, equidad, eficiencia, viabilidad y consistencia.

Esto es, cada unidad académica y administrativa ejercerá libremente su función planificadora, con sujeción a los lineamientos del Plan Indicativo 1995-2006 y de los planes de acción y de inversiones trianuales y a sus atribuciones estatutarias; se articulará con la estructura y los procesos del Sistema Universitario de Planificación; promoverá una amplia vinculación de los universitarios en las etapas de discusión, formulación y ejecución de los planes; procurará la igualdad de oportunidades en la distribución a la sociedad de los beneficios del desarrollo; optimizará el uso de los recursos; formulará proyectos factibles; y ajustará las proyecciones de los costos de éstos, de acuerdo con los ingresos y la financiación. Además, asumirá la planificación como actividad continua.

## **CAPÍTULO II**

### **MISIÓN, IDENTIDAD Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN (Título Primero del Estatuto General)**

La Universidad para un nuevo siglo de las luces

## 1. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD<sup>4</sup>

La Universidad de Antioquia, patrimonio histórico, científico y cultural de la comunidad antioqueña y nacional, desarrolla el servicio público de la educación superior, permitiendo el acceso a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las aptitudes exigidas por ella, sin distinción de raza, sexo, creencias u origen social; ejerce la autonomía universitaria, las libertades de aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política de Colombia; está abierta a todas las corrientes del pensamiento y los avances del conocimiento universal; forma personas en ejercicio libre y responsable del juicio, de la crítica y de sus actos y, dentro de un ambiente de participación, compromiso y pertenencia, cultiva en ellas actitudes y prácticas de respeto por la libertad, la ética, la justicia, la paz, la democracia y la tolerancia.

Este centro de creación y difusión del conocimiento está profundamente penetrado de una cultura científica, artística y humanística; promueve una concepción universal de sociedad; coadyuva a buscar el progreso y las soluciones a los problemas de la comunidad regional, nacional e internacional, y vela por la creación de estrategias pedagógicas para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de éste con la naturaleza.

---

4 Esta es una síntesis de la misión, la cual se elaboró con el fin de facilitar su apropiación por parte de la comunidad universitaria. El texto oficial es el que aprobó el Acuerdo Superior 1 de 1994.

## 2. IDENTIDAD Y FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

### 2.1 NATURALEZA JURÍDICA Y DOMICILIO

#### 2.1.1 Naturaleza jurídica

La Universidad de Antioquia es una institución estatal del orden departamental, que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, creada por la Ley LXXI del 4 de diciembre de 1878 del Estado Soberano de Antioquia, organizado como un ente universitario autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y a la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; goza de personería jurídica, autonomías académica, administrativa, financiera y presupuestal, y gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes; se rige por la Constitución Política, la ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial, y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía.

#### 2.1.2 Domicilio

La Universidad tiene su domicilio en la ciudad universitaria de Medellín, departamento de Antioquia, República de Colombia. Con arreglo a la Ley y al presente estatuto, puede establecer seccionales y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional, y crear o formar parte de corporaciones, fundaciones y otras instituciones públicas o de economía mixta.

### 2.2 OBJETO

La Universidad de Antioquia tiene por objeto la búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, la ciencia, las artes, la filosofía, la técnica y la tecnología, mediante las actividades de investigación, de docencia y de extensión, realizadas en los programas de Educación Superior de pregrado y de posgrado con metodologías presencial, semipresencial, abierta y a distancia, puestas al servicio de una concepción Integral del hombre.

### 2.3 PRINCIPIOS GENERALES<sup>5</sup>

La Institución orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura y de ciencia que por su naturaleza tiene especial responsabilidad con la sociedad, a la cual se debe; está atenta en su actividad a los patrones específicos y a las exigencias que nacen de cada campo del saber; se compromete en la búsqueda de nuevos conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico y en el marco de una concepción universal.

La Institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la expansión de las áreas de

5 Esta es una elaboración en síntesis de los principios establecidos en el Estatuto General de la Institución.

creación y disfrute de la cultura; la protección y el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética.

La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.

*Igualdad.* La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades.

*Responsabilidad social.* La Universidad, como institución estatal, tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

*Autonomía.* La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados y trabajadores; admitir a sus alumnos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

*Universalidad.* La Institución está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo.

*Libertad de cátedra y de aprendizaje.* El profesor tiene discrecionalidad para exponer sus conocimientos con sujeción a un contenido programático mínimo, y a principios éticos, científicos y pedagógicos. A su vez, el alumno puede controvertir dichas explicaciones con sujeción a los mismos principios.

*Normatividad.* Las normas internas que rigen la vida institucional están encaminadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la Institución.

*Convivencia.* El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.

*Excelencia académica.* Los profesores y estudiantes buscan los más altos niveles del conocimiento.

*Interdisciplinarietà.* Las actividades académicas de investigación, docencia y extensión promueven, desde cada disciplina o profesión, la cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.

*Investigación y docencia.* La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social.

*Extensión.* La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquélla.

*Autoevaluación.* La autoevaluación, la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas universitarios, son tareas permanentes de la Universidad.

*Cooperación interinstitucional.* La Universidad estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la educación superior.

*Participación.* El personal universitario tiene el derecho de participar en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.

*Asociación.* La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo, y facilita la participación en tales grupos.

*Derecho universitario de petición.* Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta.

*Debido proceso.* En la Institución se ejerce la función disciplinaria con plena garantía de los deberes y derechos procesales.

*Planeación.* La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y

por planes y proyectos específicos para cada unidad académica y administrativa .

*Descentralización.* La organización académico-administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones.

*Regionalización.* Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional.

*Realidad económica y administrativa.* El logro de los objetivos de la Universidad y el cumplimiento de los compromisos definidos en el Estatuto se desarrollan en el marco de los principios rectores y de las prioridades y posibilidades económicas y administrativas

*Prevalencia de los principios.* Los principios consignados en este Capítulo son normas rectoras para la interpretación del Estatuto y de las demás disposiciones de la Universidad, y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna.

---

## CAPÍTULO III

### SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Un análisis para cinco sectores estratégicos  
de desempeño de la Universidad

La Universidad para un nuevo siglo de las luces

La Universidad de Antioquia, con 192 años de historia, es la entidad educativa de mayor tradición académica y científica del Departamento y por tanto, una de las que más ha influido en el desarrollo social, cultural y económico de la región y del País. Es la segunda en importancia en el ámbito nacional. Está conformada por 14 Facultades, 4 Escuelas, 4 Institutos, 16 Centros de Investigación y el Instituto Nocturno de Bachillerato. Ofrece formación en las modalidades tecnológica, universitaria y avanzada en las áreas del saber establecidas por la ley marco de la Educación Superior. Ofrece 76 programas profesionales, distribuidos así: 63 presenciales, 9 a distancia, y 4 semipresenciales. En la formación avanzada ofrece 47 programas de especialización, 26 de maestría y 4 doctorados, para un total de 77.

En 1995 recibió 3.485 alumnos nuevos, y en la actualidad tiene un total de 19.764 matriculados, 10.352 hombres y 9.412 mujeres, lo que corresponde a 52,5% y 47,5% respectivamente; el 61% de Medellín, 19% del resto de municipios del área metropolitana, 11% de otras regiones de Antioquia y el 9% restante de otros departamentos.

El 3,9% de esta población pertenece al estrato 1, el 23,2% al estrato 2, el 49,2% al estrato 3, el 19,8% al estrato 4, el 3,5% al estrato 5 y solamente el 0,4% al estrato 6.

Durante el año de 1995 la Universidad entregó a la sociedad 2.273 nuevos profesionales en los niveles de pregrado y posgrado, de los cuales 1.114 son hombres y 1.159 mujeres, para un acumulado total de 40.387 graduados hasta ese año.

Ofrece los servicios académicos de 971 profesores de tiempo completo (647 hombres, 324 mujeres), 311 de tiempo parcial (213 hombres, 98 mujeres) y 1.188 de cátedra (806 hombres, 382 mujeres), para un gran total de 2.470. Cuenta con 1.102 empleados no docentes y con 265 trabajadores oficiales.

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

**E**n las Bases Estratégicas para el Desarrollo de la Universidad de Antioquia, se presenta un diagnóstico de la educación superior en Colombia y en Antioquia. He aquí algunos de sus análisis:

En Antioquia cada año egresan de los liceos departamentales unos 32.000 bachilleres, mientras que las nuevas admisiones en educación superior son apenas 12.000, lo que representa un déficit de 20.000.

La cobertura de la Universidad de Antioquia en las matrículas totales ha caído. En 1982 suministraba el 33% de la matrícula superior en el Departamento, para 1990 la cifra no llegaba al 24%. Las otras instituciones oficiales suministraban el 23% (1990). El resto corresponde a las instituciones privadas que pasaron del 47,6% en 1982 al 52,4% en 1990, y al 57,2% en 1992.

En cifras de 1990, las tasas de escolaridad superior en Antioquia y en Colombia están retrasadas frente al patrón latinoamericano. La tasa antioqueña era del 13,8%, y la colombiana del 14% cuando, para su nivel de ingreso por habitante y su historia, debería estar en el 21,9%.

La evolución del índice de cobertura correspondiente a Colombia fue analizada por el documento CONPES en su

capítulo II, "Diagnóstico de la Educación Superior", página 2, de la siguiente manera:

Colombia presenta una tasa de escolarización en educación superior de 11,5%, calculada con base en la población de 18 a 24 años que estimó el DANE para 1992 y en la matrícula para el mismo año suministrada por el ICFES; mientras que otros países suramericanos, como Ecuador, Venezuela y Perú, tienen tasas por encima del 25% y Argentina y Uruguay alcanzan valores del 39% y el 42% respectivamente.

La cobertura alcanzada, aunque baja, es el resultado de una rápida expansión de la educación superior entre 1970 y 1990, período en el cual se cuadruplicó el número de instituciones educativas —como lo anota Blanca L. Caro en "Autonomía y Calidad, Ejes de la Reforma de la Educación Superior en Colombia"—, y tiende a ser más baja por cuanto el sistema no es suficiente para absorber la creciente demanda que se generará en los próximos años como resultado de políticas orientadas a ampliar el acceso y a mejorar la eficiencia de la educación básica. Actualmente existe una alta demanda inercial, cercana a 16.000 cupos nuevos cada año, que se elevará a 27.000 cupos en los próximos cinco años.

— La Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo señala algunos problemas del sistema educativo colombiano, y entre ellos:

- Una tasa de analfabetismo del 13%

- Una baja calidad de la educación primaria, básica y media, que incide sobre la educación superior y sobre el sector productivo, científico y tecnológico. En particular presenta una gran ineficiencia, caracterizada por unas altas tasas de repetición y deserción estudiantil; insuficiente preparación pedagógica; falta de información actualizada, de materiales, laboratorios, infraestructura y de currículos que incorporen la formación en ciencias básicas, matemáticas, químicas, física y que estimulen la creatividad. Esto es más evidente en las regiones apartadas de los centros urbanos y en aquellas más afectadas por factores sociales.
- La Universidad adolece de los mismos factores limitantes del desarrollo científico y tecnológico que los que, para Colombia, analizaron la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo y el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología:
- El bajo nivel de inversión en ciencia y tecnología y en la formación de investigadores.
  - El insuficiente número de investigadores. Colombia cuenta con 5.000 científicos que apenas representa el 1% del total en latinoamérica.
  - Un sistema educativo que no estimula adecuadamente la curiosidad y el disfrute de los estudiantes por la búsqueda del conocimiento y el talento para la creación y la innovación.

- La Universidad no cuenta con un número siquiera aceptable de investigadores, si se tiene en cuenta la gran variedad de saberes y disciplinas que congrega; sin embargo, algunos grupos y personas sí han merecido el reconocimiento de la comunidad científica nacional e internacional. Es cierto que aún no logra que la investigación sea el eje de la vida académica de la Institución, y que tampoco ha conseguido integrarse al Sistema Nacional, de Ciencia y Tecnología; pero a este sistema presenta un número cada vez mayor de proyectos y de estudiantes y docentes que promueve a las becas doctorales ofrecidas por Colciencias. Con el sistema universitario de investigación ha crecido el número de centros e institutos y el apoyo administrativo, reglamentario y financiero a esta actividad; pero los laboratorios necesitan modernizarse y los recursos siguen siendo escasos y no es fácil acceder a ellos; la normatividad presenta vacíos y es engorrosa; hacen falta estímulos para los docentes y una mayor articulación de la investigación con la docencia y la extensión.
- La Institución debe fortalecer los intercambios y la cooperación científica y tecnológica con otras entidades educativas y de investigación, con los sectores empresariales, con corporaciones y fundaciones de carácter nacional e internacional.
- La Universidad ha estado desactualizada en materia de infraestructura que permita el acceso a las fuentes del conocimiento registrado, en lo que concierne a bi-

bliotecas, centros de documentación, sistemas de redes electrónicas. A pesar de los últimos esfuerzos técnicos y financieros realizados y en marcha para mejorar esta situación, aún falta mucho para resolverla, debido a que todavía no existe una cultura de acceso y consumo de la información en ciencia y tecnología.

- En materia de posgrados, no existe una organización académica y administrativa adecuada; la infraestructura física de la Ciudad Universitaria difícilmente soporta nuevos programas; éstos se crean sin que la Institución cuente con unas políticas y una reglamentación que los orienten; son escasos los doctorados y las maestrías, y algunas especializaciones serían susceptibles de revisión.
- La Ley 30 de 1992 y el Sistema Nacional de Acreditación establecen un marco conceptual y reglamentario que propicia la revisión de los programas de pregrado. Aún es menester que la Universidad transforme sus modelos pedagógicos, debido a que sus estrategias y medios de enseñanza no se han modernizado a la par con los desarrollos científicos y tecnológicos. Los currículos no fomentan la interdisciplinariedad; son poco flexibles, parecen tener vida eterna y no consideran la formación por ciclos, ni incluyen líneas de complementación opcionales; la duración de los programas y de las materias y el número de éstas, son susceptibles de recortarse; no incorporan microcurrículos que contribuyan a integrar los saberes científicos y humanísticos; exigen la presencia del alumno en clase, y algunos de

ellos tendrían que examinar su pertinencia social, académica y cultural.

- Las Facultades no tienen aún la cultura de la autoevaluación y heteroevaluación de los programas y dependencias académicas, como un mecanismo para el logro de la excelencia y de la productividad.
- En un futuro inmediato, un alto número de los docentes de la Universidad estará llegando a su edad de retiro o de jubilación: 226 cumplirían las condiciones entre los años 1995 y 2000; con ello se iría gran parte de la memoria intelectual y científica de la Institución, si ésta no ofrece las garantías necesarias para retenerla y si no prepara a las nuevas generaciones para el relevo generacional.
- La falta de continuidad de las actividades académicas, por causa de los paros estudiantiles, afecta la Institución, en términos de su credibilidad social, su productividad intelectual y científica, y va en detrimento de las posibilidades laborales y sociales de los estudiantes, en especial de los más vulnerables por su condición socioeconómica.

## **2. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO**

- El sistema educativo en su conjunto no logra integrar plenamente los conceptos de arte, cultura y ciencia, e incluso algunos currículos profundizan la dualidad entre saber científico y saber humanístico, y las actividades y programaciones extracurriculares no alcanzan a promover procesos formativos y de comprensión crítica de ambos saberes.

En particular, la Universidad no ha consolidado una comunidad académico-cultural, que se proyecte a la sociedad. Son insuficientes los esfuerzos que hace para popularizar la historia, el conocimiento, los valores sociales y las manifestaciones artísticas de las etnias y comunidades de la sociedad mundial.

- Aunque la Universidad fomenta el respeto al pluralismo ideológico, en su interior se presentan manifestaciones de intolerancia, que por minoritarias no son menos dañinas. Mientras haya quienes reemplacen la necesaria confrontación de ideas y de proyectos políticos por el enfrentamiento violento, no será posible que la sociedad le crea al Alma Máter, cuando dice formar personas en ejercicio libre y responsable del juicio, de la crítica y de sus actos, y cultivar en ellas actitudes y prácticas de respeto por la libertad, la ética, la justicia, la paz, la democracia y la tolerancia.

- El bienestar universitario no consiste solamente en garantizar las protecciones legales en salud y en riesgos económicos. Es también: 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.

La Institución impulsa el deporte con base en unas instalaciones de gran funcionalidad, aunque para el caso de los niveles competitivos acusa carencias de financiación y algunos inconvenientes respecto de las facilidades que se les debe proporcionar a quienes representen a la Universidad. Igualmente, promueve las actividades artísticas y culturales, con programaciones especiales, como las de las jornadas universitarias, y con las de carácter permanente, como las que realizan el Coro, la Banda Sinfónica, la Estudiantina, las Danzas, el Teatro Infantil y el Museo Universitario.

En salud y bienestar, la Universidad presta asistencia con base en los servicios médico, odontológico, de si-coorientación, farmacéuticos, las divisiones de prestaciones económicas y el Fondo de Bienestar Universitario. Estos servicios hay que fortalecerlos y adaptarlos de acuerdo con las aplicaciones del nuevo régimen de seguridad social.

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

La Universidad de Antioquia por múltiples razones, entre ellas por un ejercicio equivocado de su autonomía, mantuvo durante mucho tiempo una actitud de aislamiento frente a la sociedad, no sólo con su entorno más inmediato sino que especialmente fue poco activa para relacionarse con el mundo; careció de una política de relaciones internacionales y de organismos que gestionaran en otras latitudes la captación de recursos y la cooperación para el desarrollo de programas tan importantes como los siguientes:

Llevar a cabo el entrenamiento de docentes y estudiantes en el exterior; vincular profesores visitantes como docentes o a proyectos de investigación; emprender investigaciones compartidas con entidades y profesionales extranjeros; traer expertos internacionales para evaluar los programas académicos de la Universidad; conseguir la financiación de proyectos de desarrollo e investigación; intercambiar experiencias en gestión universitaria; ampliar las opciones para la venta y la prestación de asesorías y servicios; y consolidar el ingreso de la Universidad a redes y asociaciones internacionales.

Afortunadamente esa actitud se ha venido transformando. La institución creó en 1993 la Dirección de Gestión y Relaciones Internacionales, con el encargo de motivar, orientar, coordinar y apoyar las políticas tendientes a afianzar y ampliar los nexos con instituciones de investigación, académicas

cas, culturales, humanísticas, artísticas y científicas de otros países, así como con organismos financieros y de cooperación internacional. Así mismo, todos los universitarios han hecho evidente la necesidad de trascender las fronteras nacionales, y aprovechando los avances en telecomunicaciones y los proyectos que la Universidad comienza a desarrollar para apropiarse de estas tecnologías, se están capacitando para acceder a las fuentes del conocimiento universal mediante su conexión con redés internacionales.

- Durante siglos el hombre ha sido irresponsable con la naturaleza, con sus semejantes y con las demás formas de vida. Hoy, una buena parte de la sociedad entiende que los desarrollos científicos y tecnológicos deben ser contrarios a la destrucción. La Universidad está consolidando compromisos con esta nueva cultura ambiental y de respeto a la biodiversidad.
- Las relaciones económicas, políticas y sociales importantes han propiciado el individualismo, la deshumanización, el afán del enriquecimiento rápido y a cualquier costo y en general el desprecio por los valores sociales. Debido a este reconocimiento, en el mundo se adquiere cada vez más una conciencia acerca de que es necesario promover la pedagogía de los valores de la ética, de la solidaridad, de la justicia y del respeto por los derechos humanos.
- En Colombia persiste la tendencia de poblar masivamente las ciudades capitales y los centros urbanos cercanos a sus áreas de influencia, en detrimento del

campo y de los pueblos lejanos, debido no sólo a fenómenos de violencia, o a que éstos no acceden al progreso material y económico, sino también a que no ofrecen los servicios de la educación en especial los de formación técnica, tecnológica y profesional. La Universidad no ha asumido a plenitud la obligación de estudiar estos fenómenos, de participar en la búsqueda de sus soluciones y de llevar sus programas a las regiones.

- Antioquia y muchas regiones de Colombia sufren las consecuencias funestas de distintas formas de violencia. Inexplicablemente y durante muchas décadas la Universidad ha permanecido insensible. Actualmente asume un mayor compromiso con la vida; ejerce funciones de veeduría y estudio de los conflictos sociales, y promueve pedagogías y prácticas de tolerancia y convivencia pacífica.

#### 4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

- Se reconoce que la Universidad aún no ha logrado incorporar la planeación como proceso continuo; que su estructura y procesos administrativos no son los adecuados para estos tiempos modernos; que no reacciona frente al cambio con la misma celeridad con que éste se genera en todos los órdenes sociales, culturales, económicos, científicos y tecnológicos. Sin embargo, desde cuando en la década del ochenta la Institución se comprometió con un proceso de reestructuración, ha venido replanteando sus responsabilidades sociales ante la modernidad de un nuevo siglo. Aún le queda mucho por hacer, pero en aras de actualizar su gestión, ha venido mejorando el atraso tecnológico en materia de sistematización de sus procesos administrativos; actualmente desarrolla un plan que monta e integra los sistemas de admisión, matrícula, registro y facturación de matrícula de estudiantes, y los de presupuesto, tesorería, compras, almacén, inventarios, importaciones, información de personal, información bibliográfica e información estadística. Además, redefinió su Estatuto general, y con él plantea nuevas opciones de integración académica y administrativa; acordó un nuevo sistema de elección de sus directivas; promulgó las Bases Estratégicas para el Desarrollo, y este Plan es una de sus consecuencias.

Sin embargo, lo importante no es elaborar planes sino que éstos se ejecuten. Respecto de lo primero, la Universidad ya había tenido experiencias en las Facultades, algunas desde hace tiempo, las demás el año pasado. En lo segundo, no todas han sido exitosas, y no solamente por insuficiencia financiera porque muchos programas y proyectos pueden realizarse con los recursos disponibles, sino también por falta de compromiso institucional y de participación de los Universitarios.

Se requiere también incorporar los modelos, principios y metodologías de Planeación y de Presupuesto en los procesos y las prácticas administrativas de la Universidad; en especial, aquellos que se apoyan en la Ley 152 de 1994, en el Decreto 360 de 1995 y en la Constitución Nacional. Sólo con sujeción a ello hay acceso a la inversión estatal. Puede advertirse que la mayoría de los funcionarios y de las dependencias académicas y administrativas no tiene la práctica para elaborar presupuestos y formular, evaluar y controlar proyectos.

Por último, la Universidad presenta ineficiencia en su gestión financiera, en lo concerniente a la asignación de los recursos y al uso de éstos. Este reconocimiento aporta uno de los factores por los cuales la Institución le teme al ejercicio pleno de la descentralización administrativa y al uso de la autonomía presupuestal y financiera por parte de las unidades académicas y administrativas. Sus intentos de descentralización y desconcentración han sido insufi-

cientes y poco funcionales, porque aún subyace una enorme desconfianza sobre la delegación. Indiscutiblemente, el ser universitario tendrá que adquirir una mayor conciencia con respecto a sus responsabilidades en el manejo de unos recursos que son públicos. En este sentido, la Universidad tendrá que consolidar su sistema de control interno y fortalecer la capacidad de manejo gerencial. Esto es, tendrá que apropiarse de la cultura, de los procedimientos y de los mecanismos de autoevaluación y heteroevaluación, mediante los cuales examine continuamente la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos y académicos, con base en indicadores de rentabilidad pública, de gestión y de desempeño.

- Hace ya veinticinco años que se inauguró la ciudad universitaria y desde entonces, a pesar del deterioro continuo sufrido por su uso intensivo, por falta de recursos no ha sido posible darle un mantenimiento adecuado; lo mismo ocurre con las instalaciones del área de la salud. Todas ellas son un patrimonio económico y arquitectónico de la comunidad antioqueña.

Se requieren además acciones urgentes para mejorar el uso de los espacios, la adecuación de los mismos a las nuevas necesidades, y la construcción de nuevas sedes.

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

La Universidad presenta tradicionalmente una situación de déficit presupuestal que compromete su funcionamiento y deja poco, o ningún, margen para la inversión.

Esta situación se presenta debido fundamentalmente a estos aspectos:

- Los aportes del Estado no son suficientes.
- La Universidad no ha diversificado sus fuentes de financiación.
- Existe un déficit estructural por deudas crónicas con el Estado y con otras instituciones públicas.

En relación con los recursos del Estado, el déficit presupuestal ascenderá a 20.945 millones de pesos en 1995. Esto debido a las obligaciones derivadas y pendientes de los sistemas pensional, de cesantías, salarial y de seguridad social en salud de sus servidores.

La Universidad resolvió lo concerniente a cesantías de la mayoría de sus docentes, mas no para los que no se acogieron al decreto 1444 ni para el resto de su personal. Para los no cubiertos, el gobierno no ha expedido el decreto de nivelación prestacional correspondiente; no ha considerado la posibilidad de extensión a este nuevo régimen. Así mismo, el Ministerio de Hacienda no incorporó

las partidas para los aportes patronales que la Universidad ha debido hacer para la seguridad social, ni ha creado un régimen para financiar el pasivo pensional y garantizar el pago de las pensiones. La Dirección General de Presupuesto no ha asignado los rubros para los aportes parafiscales a entidades como el Sena, ICBF, Caja de Compensación Familiar; también, ha venido aplicando la política de incrementar las partidas presupuestales a una tasa del 15% anual, sin considerar lo regulado por el artículo 86 de la Ley 30 que establece incrementos en pesos constantes, tomando como base los presupuestos a partir de 1993.

Un avance en esta materia, ha sido la convocatoria para que el Ministerio de Educación estudie en la Comisión de Concertación y Análisis, junto con las universidades, las soluciones a los problemas financieros de éstas.

Por lo demás, los aportes del Departamento de Antioquia, aunque han venido creciendo, no son los requeridos por la Universidad ni se corresponden con el carácter de ésta, como "Alma Máter de la Raza" y patrimonio Cultural y Científico de la región. En igual sentido, no se tiene la vinculación del municipio de Medellín en el presupuesto.

La Institución no logra acceder a los recursos especiales del Estado con destino a inversión, en la cuantía necesaria para ejecutar los programas relacionados con el plan de desarrollo y los propósitos de modernización, porque todavía no ha adquirido la cultura de la administración por proyectos.

La Universidad ha venido haciendo esfuerzos por diversificar las fuentes de financiación. Las facultades han incrementado su participación en el presupuesto de la Entidad, con base en el desarrollo de sus fondos especiales provenientes de la vinculación de sus docentes y estudiantes a la investigación, a la extensión y a la prestación de servicios especializados; sin embargo, esta apropiación de recursos no se corresponde con el inmenso potencial científico y tecnológico de las facultades.

Con la Estampilla, La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor, la Entidad ha obtenido una fuente de recursos muy importante; pero, ante las necesidades de inversión, debería acudir a otras, como extender los beneficios de la Estampilla al municipio de Medellín y a otros municipios del Departamento; fortalecer el Fondo Acumulativo Universitario, y adquirir empréstitos con organismos financieros y de fomento a la investigación y a la educación, tanto en el País como en el extranjero. En relación con esto, la Universidad ha sido muy tímida, en especial para aprovechar las oportunidades de acceso a los recursos de origen internacional, empleando las vías del crédito, el patrocinio de proyectos y la cooperación y el intercambio en investigación, en ciencia y en tecnología.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE LOS PLANTEAMIENTOS Y OBJETIVOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS**

La Universidad para un nuevo siglo de las luces

# 1. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO CIENTÍFICO—TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO

## DESCRIPCIÓN

Este sector plantea tanto la integración de las tres funciones básicas, investigación, docencia y extensión, como el fortalecimiento de cada una a partir de la apropiación de un compromiso institucional para emprender decididamente la modernización y cualificación de todos los procesos académicos y científicos de la Universidad; es por tanto el fundamental, a partir del cual se articulan los demás sectores estratégicos.

Para proyectarnos hacia el próximo siglo, necesitamos pensar cuál es el modelo de universidad que pretendemos para el futuro. Una institución en la cual la calidad de la docencia, la investigación y la extensión, y la equidad en la difusión y en el aprovechamiento social de los desarrollos culturales, artísticos y de las ciencias y sus resultados, estén por encima de cualquier consideración; que soporte su quehacer diario en la investigación de profesores y estudiantes; que fomente la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo; que incorpore los cursos opcionales y la flexibilidad en los currículos; que ponga fin a las cátedras obsoletas y fomente los programas que requiera el desarrollo social, económico, científico y cultural; que acelere la creación de las maestrías y doctorados como una estrategia para alcanzar la excelencia académica y para el relevo gene-

racional de sus docentes; que modernice sus sistemas de enseñanza; que facilite la capacitación de los profesores, estudiantes y trabajadores; que se articule con el sistema científico—tecnológico nacional y mundial, y promueva los intercambios y el desarrollo de proyectos comunes con universidades nacionales y extranjeras, en suma, que se proyecte sin temor a la sociedad con sus capacidades y fortalezas y participe en la solución de los problemas de la comunidad del departamento de Antioquia, como también de la nacional e internacional.

La calidad académica de quienes buscan acceder a la Universidad, debe mejorarse. Nadie más con tanta capacidad para lograrlo que la Universidad. Esta es una obligación ineludible. Por tanto, debe incrementar sus programas de nivelación y complementación académica de los estudiantes de educación básica y media; debe empeñarse en la capacitación de los maestros del departamento y fomentar el diseño de laboratorios y prestar la asesoría para su funcionamiento, y ante todo, consolidar líneas de investigación pedagógica.

## **OBJETIVOS**

### **1.1 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y LOS POSGRADOS**

#### *Descripción*

**E**n concordancia con su Estatuto General, la Universidad reafirma que la investigación y la docencia constituyen los

ejes de la vida académica y que ambas, articuladas con la extensión, son los medios para lograr sus objetivos institucionales. La investigación es el único camino posible para acceder al conocimiento transformador y por tanto, la Universidad hará de ella su actividad fundamental y le dará todo su respaldo.

La Universidad se integrará más estrechamente con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y posibilitará que los investigadores accedan a sus recursos y mecanismos de cooperación científica, tecnológica y de financiamiento.

Para afianzar esta integración, es preciso armonizar las políticas investigativas de la Universidad, sus conceptos, categorías, procedimientos e instrumentos de fomento, divulgación y promoción, con el Sistema Nacional.

La investigación tiene que incorporarse a todos los currículos, vinculando a los estudiantes a esta actividad, sean del pregrado o del posgrado, aunque se admite que en estos dos niveles son diferentes los alcances de su participación. La educación avanzada o de posgrado es el escenario natural para formar al estudiante en el proceso investigativo, y de manera muy particular, la maestría y el doctorado; por tanto, la Universidad entiende que su fortalecimiento asegurará unos mayores desarrollos en ciencia y tecnología y en las disciplinas sociales, humanas y artísticas, y consolidará sus aportes a la interpretación y solución de los problemas de la región y del País.

Dentro de las líneas de investigación que la Universidad consolidará en las diferentes áreas claves de la ciencia y la cultura, considerará aquellas que puedan aportar a Colombia unas mejores condiciones para competir dentro del escenario mundial. De manera especial, profundizará en el estudio de la biodiversidad con que cuenta el País, a fin de proteger, difundir y aprovechar una de las mayores riquezas en especies naturales que posee la tierra.

Las disciplinas sociales y humanas tienen una vocación reflexiva importante en los procesos de intervención en la realidad social, en los que el arte en sus diferentes manifestaciones cumple una acción igualmente valiosa. La Institución impulsará estrategias para el desarrollo e integración de estos saberes a los programas y proyectos de investigación que realiza la Universidad, con el fin de lograr una mayor articulación con el contexto al que pertenece y asumir una posición más activa en la construcción de esa realidad.

La Universidad plantea la consolidación de sus posgrados, a partir de que éstos fomenten la investigación y la interdisciplinariedad para el desarrollo científico y académico, el desempeño profesional especializado y para contribuir a resolver las necesidades sociales. Así mismo, los posgrados tendrán que establecer un compromiso irreductible con la calidad.

Este objetivo deberá hacer énfasis en asuntos fundamentales que aún hoy no han gozado de la prioridad que merecen:

- Orientar la creación de los programas de posgrado.
- Garantizar su necesaria interdisciplinariedad.
- Realizar su evaluación permanente.
- Establecer directrices sobre los posgrados marco.
- Consolidar un sistema universitario de posgrado que, entre otros aspectos, permita la coordinación e interacción de los Comités de Posgrados.

Implicará que se deba actualizar la reglamentación de los posgrados, que incluya las normas estudiantiles y aspectos tales como la creación de programas, los procedimientos, las circunstancias y las condiciones para la autoevaluación y la acreditación, los convenios, y en fin, la regulación práctica que se deriva de un nuevo sistema universitario de posgrado.

## **1.2 FORTALECER EL PREGRADO**

### *Descripción*

La Universidad no podrá ofrecer un posgrado de calidad, si no cuenta con un pregrado excelente. Alcanzar la excelencia académica es el propósito que este plan de desarrollo tendrá que hacer realidad.

Los cambios en los campos científicos y tecnológicos de los saberes que posibilitan el desarrollo de modelos pedagógicos, hacen viable la modernización de la enseñanza y el

aprendizaje e igualmente de los diseños curriculares, dotándolos de mayor pertinencia social, científica y cultural.

La Ley 30 de 1992, al crear el Sistema Nacional de Acreditación, la Ley Nacional de Ciencia y Tecnología y la Misión para la Modernización de la Universidad Pública, genera una coyuntura que obliga al planteamiento de un proyecto institucional que marque un momento diferente en la vida de ella. Acorde con esto, tendrá que hacerse la revisión de los programas de formación de pregrado, entendida como un mecanismo asegurador de la excelencia académica

Los nuevos currículos combinarán orgánicamente ciencia y cultura, docencia e investigación, cultivarán en los estudiantes la sensibilidad creativa y permitirán su vinculación a la actividad investigativa, y fomentarán la interdisciplinariedad; los métodos de enseñanza orientarán hacia aprendizajes que intensifiquen el auto—estudio; los contenidos tendrán plena actualidad y estimularán la educación permanente. La formación, cada día más, dejará de hacerse mediante planes de estudio rígidos para ceder el espacio a la formación por ciclos y a los planes de estudio cambiantes, según las determinantes del saber y del mercado laboral. Se impone redefinir los sistemas de admisión, la duración total de los programas, el número e intensidad de las asignaturas, la exigencia presencial en el salón de clase y el uso de los recursos educativos, en fin, una verdadera reforma de los currículos.

La capacitación docente será parte sustancial del desarrollo académico y científico; será objeto de planeación con-

tinua; contará con el apoyo y la motivación institucional; tendrá que ser un compromiso del profesor, quien así lo entenderá y buscará permanentemente su actualización, perfeccionamiento y ascenso en los niveles de formación. Así mismo, la Universidad debe adoptar programas de preparación de nuevos docentes, como estrategia básica para el relevo generacional y como factor de renovación académica.

La Institución promoverá entre las demás universidades, especialmente dentro del "Grupo de las diez", un estudio nacional por la reducción de la duración de los pregrados, el cual podría proponer que éstos fueran de cuatro años. Como complemento a esta propuesta, se intensificará y ampliará la oferta de especializaciones. Con ello, se agilizará la incorporación del estudiante al trabajo, se capacitarán profesionales más idóneos y muchos más sectores sociales tendrán la opción de acceso a la Universidad.

### **1.3 ESTABLECER UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

#### *Descripción*

**R**egida por el pleno ejercicio de la autonomía universitaria, reconocida en la Constitución Nacional y avalada por la Ley 30 de 1992, la Universidad ha decidido participar en el Sistema Nacional de Acreditación, entendiendo que éste es un mecanismo que le permite conocer la eficacia en el ejercicio de sus funciones, mejorar la calidad de cada una

de ellas, y garantizarle a la sociedad el cumplimiento de su misión y de sus objetivos.

El proceso de acreditación exige vigilancia permanente de la calidad de los programas acreditados. La autoevaluación y la heteroevaluación serán elementos que soporten las acciones de acreditación. El reconocimiento de las capacidades internas para indagar y explicar las condiciones en las que se realizan las actividades universitarias, es un componente básico para orientar la toma de decisiones de la Universidad y el logro de los niveles de excelencia.

La heteroevaluación implica el examen de la Institución por parte de sus pares académicos y científicos (instituciones y miembros de comunidades académicas y científicas); mediante ésta, la Universidad logrará la convalidación externa de los resultados de la autoevaluación y de sus programas y dependencias académicas.

#### **1.4 LLEVAR LA UNIVERSIDAD A LAS REGIONES Y AUMENTAR LA COBERTURA EDUCATIVA Y DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

##### *Descripción*

La Universidad, en cumplimiento de su encargo social y conjugando los criterios de equidad, calidad y eficiencia, ampliará sus índices de cobertura académica, social y geográfica, con base en proyectos de investigación, programas académicos demandados por el desarrollo científico y tecnológico, y extensión académica y cultural en las

modalidades de educación no formal, actividades de actualización y perfeccionamiento de egresados y profesionales, servicios de consultoría y asesoría. Además, considerando los bajos niveles de escolaridad y desarrollo en muchos sectores de Medellín, su área de influencia y en vastas zonas del Departamento, la Institución asumirá este compromiso de manera muy especial con Antioquia, y participará en los procesos de desarrollo de sus regiones.

La regionalización y ampliación de cobertura le obligan a la Universidad a repensar la oferta de programas y su sistema de admisión de estudiantes nuevos, de manera que éste procure hacer la selección de los aspirantes más meritorios, y que al mismo tiempo, considere las particularidades culturales, académicas y sociales de las comunidades a las que pertenecen los segmentos de población beneficiados. Así mismo, para éstos, la Institución desarrollará programas que complementen su formación previa, de tal forma que puedan competir en igualdad de oportunidades con los aspirantes de otras procedencias. En conclusión, el logro de estos objetivos induce a la Universidad a estudiar la duración de sus programas, el número y duración de los períodos académicos por niveles de formación, los mecanismos y criterios de selección, las políticas y programas de bienestar, las acciones de nivelación y complementación académica de sus estudiantes y de quienes aspiran a ingresar a ella. Deberá, también, rediseñar las estrategias de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de metodologías semipresencial y a distancia, de medios masivos de comunicación y de los recursos de la informática y la telemática.

Además, es necesario que la Universidad lleve a cabo las reformas a sus estructuras académicas y administrativas internas, con el objeto de hacer realidad el engranaje docencia, investigación y extensión, y le permitan tener una efectiva proyección social. Dentro de dichas reformas se considerará la creación de una red de extensión que formalice en cada dependencia académica la función específica, bajo unos lineamientos y responsabilidades que obedezcan a una política general, con un subsistema de motivación e información, y que en lo posible tenga un centro de investigaciones y una oficina de apoyo administrativo y contable. Deberá consultar las necesidades externas; recurrir a la integración funcional de la Universidad con otras instituciones de educación y organizaciones académicas, cívicas, económicas y sociales, públicas y privadas; apoyar institucionalmente a los grupos académicos, artísticos y culturales de las comunas y regiones, ofreciéndoles programas de educación permanente y no formal; vincular a profesionales, con aceptación y arraigo en esos lugares, como docentes, consultores e investigadores, y determinar el establecimiento de sedes de la Universidad en dichas zonas.

### **1.5 CONTRIBUIR A MEJORAR LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

#### *Descripción*

**A**corde con su Estatuto General, la Universidad participa de los programas de mejoramiento de la calidad de los niveles

de los estudiantes de educación básica y media. Para obtener logros positivos, mantendrá sus líneas de investigación básica y aplicada sobre la calidad de la educación; se compromete con la capacitación-especialización permanente de los docentes en ejercicio en esos niveles y con la formación de nuevos profesores; trabajará en el diseño-fabricación de equipos y laboratorios y en la asesoría para su funcionamiento; ampliará la cobertura de las estrategias semipresenciales y a distancia; mejorará la dotación de sus centros zonales; incrementará sus programas de educación por televisión y los programas o microcurrículos de nivelación—complementación de los estudiantes de educación básica y media.

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

### DESCRIPCIÓN

Dentro de sus principios y misión, la Universidad se define como centro de cultura y ciencia y se compromete con la creación, desarrollo y adaptación del conocimiento, en beneficio del crecimiento humano. Este compromiso implica la responsabilidad de formar un hombre sensible estético, social y culturalmente, que a la vez que sea multiplicador de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, sea un promotor de valores éticos y estéticos y que propenda por un ciudadano solidario, tolerante y equilibrado en lo espiritual, lo intelectual, lo síquico, lo sensible, lo afectivo, lo social y lo físico.

La Universidad deberá consolidar una comunidad académico—cultural, que integre los conceptos de cultura y ciencia, saber humanístico y científico, y que popularice estos saberes, difundiéndolos, adaptándolos y creándolos, y promoviendo el reconocimiento y respeto de las diferencias que identifican a las etnias, las comunidades, los pueblos y naciones, y ante todo, con los propósitos de promover una visión cósmica del hombre y sus relaciones, desarrollo, problemática y responsabilidades y de afianzar su sentido de pertenencia a la sociedad mundial.

Para ello, la Institución deberá empezar por consolidar en su interior una cultura universitaria basada en el respeto, la solidaridad, la democracia, la tolerancia, y el fortalecimiento del sentido de pertenencia al Alma Máter. También, es fundamental en este proceso, la existencia de un sistema de bienestar que sea capaz de velar por el desarrollo sico-físico, intelectual, espiritual, ético y estético de los miembros de la comunidad universitaria.

He aquí la enunciación de algunas consideraciones básicas sobre los estamentos universitarios, a partir de las cuales el Plan de Desarrollo fortalecerá este sector estratégico.

Los profesores. Ya bastante se ha logrado en la selección de los profesores, pero se requiere el perfeccionamiento de los mecanismos que la hagan más ágil y eficiente, y además, el que cuente con el respaldo de un programa de formación de nuevos docentes, que convoque a los estudiantes más meritorios de la Universidad y a los jóvenes más brillantes, para que sean ellos los llamados a emprender el necesario cambio generacional. Un estatuto profesoral armónico y equitativo, el mejoramiento de las condiciones laborales por medio de criterios de favorabilidad que, sin menoscabo de la calidad científica, faciliten la estabilidad, la educación permanente, su vinculación a la investigación, el intercambio con universidades nacionales y extranjeras, la limitación del profesorado de cátedra en una proporción que permita aprovechar la experiencia, sin distorsionar la esencia de la Universidad y el bienestar social, tienen que garantizar la permanencia del profesor e infundirle el sentido de pertenencia necesario, para que su la-

bor lo haga digno frente a la sociedad y ello contribuya a engrandecer el Alma Máter. El contacto del profesor con otros centros universitarios y de investigación, su incorporación a planes de desarrollo docente que le garanticen la permanente actualización y el perfeccionamiento en su ejercicio, y su capacidad de evolucionar a medida que pasan por su cátedra las nuevas generaciones, harán que la Universidad rejuvenezca.

Los estudiantes. El ambiente universitario tiene que llevarlos a un clima de respeto, tolerancia y solidaridad que a su vez los conduzcan a tener un comportamiento universitario, en el cual la rebeldía sea fuente espiritual del conocimiento y los aspectos contradictorios se resuelvan racionalmente, durante la libre controversia de las ideas. En ese sentido, hay que crear las condiciones de bienestar que hagan fructífera la labor académica. La renovación propuesta debe eliminar el paternalismo, hacer al estudiante autónomo y participante, vincularlo a la investigación y a los programas de extensión académica, artística y cultural de la Universidad.

Los empleados no docentes. Sin ellos no sería posible realizar la actividad académica. El mejoramiento de las condiciones salariales de los empleados, su nivelación con otros sectores que desempeñan similares cargos, la educación y la capacitación, la modernización de los equipos, la tecnología que manejan, al igual que las relaciones de respeto y consideración, son indispensables para realzar su labor y para que exista la armonía necesaria para avanzar en el progreso del Alma Máter.

Los trabajadores. De igual manera que los empleados no docentes, el trabajador es una persona importante en el funcionamiento de la Universidad. Su trabajo tiene que realizarse y la Institución no será ejemplo de progreso si no valora en su real dimensión la labor que desempeñan y les reconoce sus derechos, buscando además que puedan capacitarse en forma permanente, para que su rendimiento sea cada vez mejor.

Los egresados. La Universidad tiene que atraer al egresado con el objeto de proporcionarle nuevos conocimientos y hacer que ellos regresen a la Universidad, para que ésta se enriquezca con su aporte. En el egresado se reconoce el sentido de pertenencia y es éste, con su trabajo, quien establece el nexo natural de la Universidad con la sociedad.

## **OBJETIVOS**

### **2.1 CONSOLIDAR UNA COMUNIDAD UNIVERSITARIA—ACADÉMICA Y CULTURAL—, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DE LA SOLIDARIDAD**

#### *Descripción*

**E**l gran propósito de la Universidad es promover el talento humano para hacer realidad una premisa básica de la misión: formar personas autónomas, conocedoras de los principios éticos, responsables de sus actos, capaces de

trabajar en equipo, del libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidas con el conocimiento, la interpretación y la solución de los problemas regionales y nacionales, y con visión universal.

Para ello es necesario consolidar una cultura universitaria, donde el respeto, la solidaridad y la tolerancia sean los pilares de la transformación social. Los conceptos de libertad, democracia y autonomía tienen que construirse y prodigarse a la sociedad. Hay que buscar la participación colectiva, donde lo primero que debe hacerse es la recuperación del espacio para la convivencia dentro del Alma Máter. Cada integrante de la comunidad universitaria debe saber que la Universidad le pertenece y que allí tiene un lugar para defender con denuedo e insistencia. La universidad es el lugar por excelencia para la expresión de todo tipo de manifestaciones científicas, culturales, artísticas, deportivas, políticas y gremiales. Es necesario fomentar el sentido de pertenencia; conocer y difundir la historia y el patrimonio científico y cultural del Alma Máter.

Esto implica establecer una sólida comunidad académico—cultural en la Universidad, rompiendo con los esquemas mentales que generan un presunto divorcio entre saber científico y saber humanístico. De nada sirve formar académicos ajenos a la sensibilidad humana, así como tampoco vale la pena graduar artistas sin ningún asomo de rigor científico. Sólo una comunidad académico—cultural, múltiple, plural y en evolución, que aprenda a valorar, a reconocer e interactuar con lo otro y los otros y que, a partir del diálogo de saberes, se reconozca a sí misma, dará como resultado

profesionales integrales. Por tanto, la Universidad debe participar en los eventos más representativos de la cultura; celebrar las más importantes efemérides; hacer reconocimientos a los más insignes personajes; conferir títulos honoríficos a quienes más se destaquen en las ciencias, las artes, la técnica, las letras y la cultura en general; intercambiar y divulgar interpretaciones y experiencias acerca de los problemas nacionales e internacionales. Lo anterior, tendrá que darse de acuerdo con una visión universal, porque es necesario que el País consolide su cultura a partir del reconocimiento y desarrollo de sus propios valores y especificidades, allí encuentra su identidad y pertenencia, pero sin olvidar que su geografía es parte del mundo.

## **2.2 PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS UNIVERSITARIOS**

### *Descripción*

La Institución concibe el bienestar universitario como el conjunto de programas y actividades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes, a propiciar la incorporación del trabajo y el estudio a los proyectos personales de vida, a democratizar las oportunidades, a hacer más creativo y placentero el uso del tiempo libre, y en suma, a lograr un desarrollo integral de toda la población universitaria (estudiantes, docentes, no docentes, jubilados y beneficiarios).

En desarrollo del principio de equidad social, la Universidad fortalecerá el programa de becas—trabajo, el cual está

orientado a los estudiantes provenientes de los estratos más pobres de la población, de tal manera que se contribuya a crear condiciones de bienestar que hagan posible el acceso de estos sectores a la Universidad, les permitan su permanencia y un buen rendimiento académico.

La Universidad consolida los servicios de bienestar, en lo que respecta a salud, seguridad social y fomento a la recreación, el deporte, el arte, la cultura y, en general, a lo que se denomina vida universitaria, reforzando sus aportes económicos, humanos, instalaciones y recursos físicos para el estímulo y apoyo a los clubes y semilleros artísticos y culturales, y para prestar asistencia en salud física, espiritual, síquica, afectiva y social. También, continuará participando en el Fondo de Bienestar Universitario, el cual, con financiación mayoritaria de los empleados, ofrece crédito y seguros.

La Universidad tendrá que completar la serie de cambios a los que obliga la Ley 100 en pensiones y seguridad social en salud; y continuará prestando los servicios que cubren la atención de salud y riesgos profesionales de los trabajadores, empleados, docentes y estudiantes.

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

#### **DESCRIPCIÓN**

**P**retende que la Universidad trascienda el ámbito de sus compromisos académicos internos; se articule e influya en los procesos de transformación de la sociedad colombiana, para que ésta y las instituciones sientan que también son parte del Alma Máter; promueva la afirmación de los valores de la ética y la justicia, la pedagogía de la tolerancia, y en general, la cultura de la convivencia y del respeto por los derechos humanos, y se vincule a la búsqueda de la solución e interpretación de los problemas sociales más apremiantes de la comunidad regional y nacional.

Con los avances en los medios de comunicación que han vuelto más pequeño el mundo, hasta el punto de referirnos hoy al globo en términos de aldea, se ha hecho evidente que la generación del conocimiento tiende a trascender, cada vez en mayor escala, las fronteras nacionales. Así mismo, se ha llegado a aceptar que, independientemente de su ubicación geográfica o política, el saber se promueve cuando es compartido entre quienes lo generan y las comunidades que lo requieren. Consciente de esta nueva realidad, la Universidad está empeñada en reforzar y ampliar sus relaciones y compromisos con el mundo.

Es perentorio que el Alma Máter proyecte su imagen hacia el mundo; intensifique los convenios de cooperación e intercambio científico, tecnológico, académico y cultural con universidades, centros e institutos extranjeros y con otras sociedades y naciones; comparta sus experiencias, y acceda a sus recursos técnicos, físicos, financieros, investigativos, así como a los avances de la información y del conocimiento universal en las ciencias y la cultura. De esta manera, la Universidad podrá encontrar nuevas opciones para influir en los procesos de transformación social y en las realidades de su propio desarrollo, y para cumplir con su responsabilidad de investigar, difundir, transformar, interpretar y crear los saberes.

## **OBJETIVOS**

### **3.1 CONSOLIDAR EL COMPROMISO SOCIAL CON LAS COMUNIDADES REGIONALES Y NACIONALES**

#### *Descripción*

Comprende las acciones que la Universidad debe emprender para que las comunidades regionales y nacionales la conciban como la institución motora de renovación, generadora de nuevos procesos y que, por tanto, debe influir el medio social, económico, cultural y político del País; ejercer una labor de orientación, e intervenir en su transformación; en suma, que reconozca que la Universidad existe para el hombre, y por ello, debe tener presencia intelectual y científica

en el conocimiento y en la interpretación de los principales problemas que afectan a la sociedad colombiana.

En Colombia, escenario de violencias, nuestra Alma Máter tiene que apropiarse de las angustias y clamores de amplios sectores sociales que reclaman paz, tolerancia y nuevas oportunidades frente a la vida. Aquí más que en cualquier otra parte, debe interpretar los conflictos sociales, religiosos, políticos y de cualquier otra índole, con el fin de promover pedagogías de tolerancia, convivencia y negociación. Su voz debe hacerse oír para fijar posiciones y ser guía de los procesos de transformación social, siempre en defensa del hombre, de su dignidad, calidad de vida y entorno natural.

Del mismo modo, la Universidad no puede eludir la formación de sus centros de producción universitarios. Éstos, los centros de apoyo tecnológico y las incubadoras de empresas, son una buena manera de apoyar el desarrollo, siempre con el criterio de que sean un campo de práctica para las actividades docentes, sean el resultado de procesos de investigación, busquen retroalimentar a la Universidad con la enseñanza del medio externo y cumplan una función social.

### **3.2 CONSOLIDAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

#### *Descripción*

Las actividades científicas y culturales en donde se ubica el quehacer de la Universidad, se inscriben en el marco de

un conocimiento que es cada vez más un patrimonio universal, que aumenta proporcionalmente en la medida en que se comparta entre quienes lo generan y las comunidades que lo requieran, independientemente de su ubicación geográfica o política.

El establecimiento de una política de relaciones internacionales le permitirá a la Universidad fortalecerse académicamente; cumplir a mayor cabalidad su función como generadora de ciencia y cultura; acceder a recursos internacionales, económicos, técnicos y educativos; dar a conocer ante instituciones y entidades afines en el extranjero, los programas que ofrece, sus líneas de investigación, sus principales experiencias, sus ventajas comparativas, y también sus carencias, búsquedas y necesidades.

Dentro de las amplias posibilidades de la internacionalización, la Universidad podrá desarrollar proyectos de investigación compartidos, efectuar el entrenamiento de docentes, acceder a programas de pasantías para estudiantes y profesores, gestionar la participación de evaluadores de programas académicos, realizar contactos con agencias gubernamentales de cooperación internacional y fundaciones privadas que puedan participar en la financiación de proyectos de desarrollo e investigación, ampliar las opciones de becas, intercambiar experiencias en gestión universitaria, llevar a cabo el intercambio de publicaciones, incrementar las asesorías y la venta de servicios.

#### **4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **DESCRIPCIÓN**

La Universidad de Antioquia asume con firmeza su compromiso con la calidad. La reforma académico—administrativa, exigida por el actual Estatuto General, se llevará a cabo sin perder de vista que la administración debe estar al servicio de la academia, y se ejecutará con los propósitos de renovar y modernizar la estructura y el funcionamiento de la organización, para que ésta sea más efectiva, flexible y permeable a los cambios y a la aplicación de las técnicas modernas de gestión; incorpore los procesos de planeación, evaluación y control del desempeño y de los resultados; se apropie de los conceptos de mejoramiento continuo y productividad; consiga que los programas y proyectos se constituyan en la herramienta que articule la planeación con las inversiones y sirva para una asignación eficiente de los recursos presupuestales; consolide el sistema de control interno; racionalice los procedimientos y simplifique los trámites, y en suma, para que la Universidad sea más eficiente y competitiva en el medio externo.

En esta renovación son prioridades el adoptar y fortalecer las prácticas administrativas que se fundamentan en la descentralización, la autonomía y la participación; promover entre los directivos, docentes, empleados y funcionarios en general una cultura fundamentada en la satisfacción de

las necesidades de quienes demandan el servicio de la institución, y en el ejercicio pleno del derecho de petición y de toda la normatividad institucional y legal.

Se diseñará y pondrá en marcha un plan director para el desarrollo de la planta física, que no sólo resuelva los problemas del deterioro actual de las instalaciones, sino que plantee los crecimientos que demanda la modernización de la Universidad, tales como la construcción de nuevas sedes.

Necesariamente, esta reestructuración se complementará con la sistematización de los procesos administrativos y de información y con el fortalecimiento de los proyectos que están orientados a vincular la Universidad a los demás centros de ciencia y la cultura del mundo, mediante la adopción de las tecnologías avanzadas en las áreas de la informática y la telemática, la terminación de los proyectos de conexión de las redes interna y de acceso a Internet y la popularización del correo electrónico.

## **OBJETIVOS**

### **4.1 DESARROLLAR UNA CULTURA DE PLANEACIÓN**

#### *Descripción*

Se pretende que las unidades académicas y administrativas se apropien de los procesos de planeación, de tal manera que todas sus actividades, programas y proyectos

formen parte del plan de desarrollo de la Institución. Esto es, la Universidad asume el compromiso de administrar con base en planes y de asignar los recursos sólo a proyectos de inversión que se correspondan con aquellos.

Para incorporar la descentralización en los procesos y procedimientos administrativos, conforme a la Constitución de 1991, la gestión de la Universidad tendrá que estar sustentada por un sólido sistema de planificación, que cuente con una coordinación definida y articulada con la administración central y disponga de los organismos asesores y ejecutores necesarios en cada una de las dependencias. Éstas, a su vez, diseñarán anualmente planes de acción, los cuales se regirán por el plan trianual orientado por cada rectoría y por las políticas y objetivos trazados por el plan indicativo de la Institución.

### **4.2 DISEÑAR Y ADOPTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL**

#### *Descripción*

Consiste en adelantar un análisis y rediseño de los procesos propios de la gestión de personal de la Universidad, para actualizar los análisis de identificación de necesidades de recursos humanos; proveer los cargos de acuerdo con criterios de calidad y eficiencia y con los dictados estratégicos contemplados en este Plan de Desarrollo; modernizar los sistemas de selección y enganche; y desarrollar procesos continuos de capacitación y sensibilización de los administradores.

#### **4.3 DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL PÚBLICO**

##### *Descripción*

Se busca que todo el personal que integra la Universidad, adquiera la filosofía del servicio a las personas, tanto en sus relaciones internas (directivos, compañeros, estudiantes) como externas (visitantes, proveedores, empleadores, comunidad), con miras a que la Institución siempre ofrezca las respuestas oportunas y satisfactorias a las demandas que le hagan.

#### **4.4 MODERNIZAR LA ESTRUCTURA, LA NORMATIVIDAD Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

##### *Descripción*

Consiste en reformular los procesos administrativos, implementar sistemas de información y comunicación que faciliten la gestión y toma de decisiones en la organización y adoptar las normas y una estructura moderna y flexible que permitan la descentralización y la desconcentración de funciones y que respondan al nuevo modelo de Universidad que reclama la sociedad.

#### **4.5 DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD**

##### *Descripción*

La Universidad desarrollará un sistema que defina la política de comunicaciones, modernice, desarrolle y coordine los medios de comunicación de todas las dependencias. Además, este sistema liderará dentro de la Universidad un cambio de cultura que propicie la utilización de la comunicación como una herramienta gerencial que ayude al cumplimiento de los objetivos de la Institución y de los funcionarios y unidades de dirección.

Como consecuencia de lo anterior, la Institución tendrá una identidad corporativa, modernizará su administración, mejorará su imagen, motivará y difundirá una mayor producción intelectual, cultural y científica de los estamentos universitarios y afianzará en éstos el sentido de pertenencia.

#### **4.6 CONSOLIDAR LA CULTURA DE LA RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS**

##### *Descripción*

La insuficiencia presupuestal, que se repite y agrava período tras período, le exige a la Universidad una mayor capacidad institucional para la gestión de los recursos. La Constitución de 1991 al establecer en la administración pública procesos y procedimientos fundamentados en la des-

centralización y la participación de la comunidad, le impone a las organizaciones estatales la obligación de ser más responsables en el ejercicio de su autonomía, y a la sociedad le confiere nuevas facultades para constituirse en veedora del gasto y la inversión con los dineros que, en derecho, le son suyos.

Para lograr una organización efectiva, comprometida con la calidad y la productividad, la Universidad fortalecerá el sistema de control interno de la misma, que ha de realizar el control de gestión y de los resultados de la administración.

El control de gestión examina la eficiencia y eficacia mediante la evaluación de los procesos administrativos y la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño; comprende los métodos que la dirección establece en forma periódica y sistemática, para medir el resultado de sus actividades y la responsabilidad de los funcionarios en relación con unos estándares esperados.

En tal sentido, la Universidad debe diseñar dentro de su sistema de Control Interno, una estructura organizativa, unos procedimientos y unos procesos para el seguimiento y evaluación de la gestión financiera, presupuestal y comercial, que se articule con su objetivo general de fortalecer la capacidad de manejo gerencial de la inversión para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo.

Conforme con este sistema, cada unidad de gestión tendría autonomía presupuestal y financiera, pero a su vez,

sería la responsable del gasto y la inversión frente a la Institución, el Estado y la comunidad, y por tanto, debería autoevaluarse y someterse al examen externo de consultores y por parte del Estado, y a la auditoría del control interno de la Universidad. Cada evaluación tendrá que ser medida con base en indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y economía. No bastará con supervisar y controlar lo estrictamente pecuniario, también deberá vigilar el cumplimiento de las metas de desarrollo, la adecuada distribución de la planta de cargos y la productividad administrativa y académica.

Igualmente, se inculcará en las dependencias de la Universidad la llamada cultura del proyecto, ante lo cual la Oficina de Planeación orientará procesos de capacitación y asistencia técnica y consolidará su Banco de Proyectos como herramienta indispensable para la asignación y uso eficiente de los recursos.

#### **4.7 DISEÑAR Y ADOPTAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO FÍSICO DE LA UNIVERSIDAD**

##### *Descripción*

Consiste en poner en funcionamiento un plan director de la planta física que comprenda la recuperación, el mantenimiento, la optimización del uso de los espacios y la proyección de expansión física de acuerdo con las necesidades de crecimiento y modernización de los servicios académicos y administrativos de la Universidad.

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

### DESCRIPCIÓN

La Universidad padece de insuficiencia presupuestal crónica frente a sus necesidades de funcionamiento e inversión; situación que en la actualidad es más grave por la aplicación de los nuevos sistemas pensional, de cesantías, salarial y de seguridad social en salud de sus servidores, y más aún, por la elevada inversión que la Institución ha venido realizando y que deberá ejecutar para lograr su transformación, a fin de consolidarse como un centro fundamentalmente de investigación, generador de conocimientos, que amplía su cobertura académica, educativa y cultural para el progreso del País y las regiones antioqueñas, que proyecta su presencia en el mundo, y que está seriamente comprometida con la modernidad.

De allí que sea necesario:

- Que el Estado asuma el compromiso de asegurar la autonomía financiera de la Universidad, no sólo para que ésta pueda garantizar su funcionamiento, sino para que haga realidad su proyecto de modernización hacia el siglo XXI.
- Que la Universidad no dependa exclusivamente de las asignaciones estatales y que, por el contrario, se comprometa a diversificar su estructura financiera.

### OBJETIVOS

#### 5.1 FORTALECER LA FINANCIACIÓN ESTATAL

##### *Descripción*

Es fundamental que el Estado adquiera una mayor conciencia sobre sus obligaciones para con la Universidad, y reconozca que debe asegurarle una financiación adecuada que no sólo resuelva su situación crónica de déficit presupuestal, sino que le permita la ejecución de las inversiones requeridas para su modernización.

La Universidad trabajará para que el Congreso expida una ley que garantice la financiación de las universidades. Asimismo, abogará por que anualmente se incrementen todos los rubros presupuestales asignados en la vigencia del año inmediatamente anterior a una tasa que considere la realidad económica de la Universidad y lo regulado por el artículo 86 de la Ley 30, el cual establece que las universidades estatales recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacionales y de las entidades territoriales incrementados en pesos constantes, tomando como base los presupuestos a partir de la vigencia de 1993.

De la misma manera, continuará gestionando una mayor participación del Departamento en el presupuesto de la Institución.

Conseguida la ampliación de la Estampilla al municipio de Medellín, se intensificarán los contactos con la Administra-

ción Municipal con el objeto de lograr su vinculación en el presupuesto de la Universidad, como también para que le reconozca al Alma Máter los servicios que le presta, los cuales son del orden de los 5.000 millones de pesos, por año, en las áreas de la salud.

A su vez, todos los funcionarios de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad deben ser más conscientes de que la mejor estrategia posible para poder acceder a los recursos financieros del Estado es mediante la formulación de proyectos que se correspondan con el Plan de Desarrollo de la Institución y sean coherentes con las políticas y estrategias contenidas en los planes de desarrollo departamental y nacional.

## **5.2 DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN**

### *Descripción*

**B**usca que el presupuesto de funcionamiento e inversiones de la Universidad no dependa casi que exclusivamente de los aportes estatales, mediante la gestión de recursos ante nuevas fuentes nacionales y extranjeras de cooperación y fomento, la adopción de otros mecanismos y opciones de financiación y el fortalecimiento de los programas que promuevan la autogeneración de ingresos.

Incuestionablemente, la excesiva dependencia del Estado limita el nivel de progreso deseado para la Universidad; por tanto, ésta debe intensificar las relaciones con la sociedad, y buscar respaldo financiero para el desarrollo de la Institu-

ción, en sectores empresariales, científicos, culturales y educativos de la comunidad nacional e internacional. Es necesario ampliar los convenios y contratos y fortalecer los existentes con países, entidades públicas y privadas, gremios, universidades, institutos, centros, fundaciones y organizaciones de fomento a la educación, la ciencia y la cultura. Otro paso significativo será la consolidación de la Fundación de Apoyo a la Universidad de Antioquia, con la participación de representantes legales de las empresas más importantes del País.

También, la Universidad tendrá que ensayar otras alternativas de financiación, como apelar al crédito blando que se consigue igualmente en esas fuentes de cooperación nacionales y extranjeras, mencionadas arriba. Un excelente ejemplo de diversificación, lo constituye la aprobación de la estampilla La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor, la cual provee a la Institución de recursos fijos para actualizar sus equipos, laboratorios, espacios físicos y sistemas de información y, lograr la modernización en áreas científicas y tecnológicas de punta, tales como, biotecnología, robótica, nuevos materiales y microelectrónica. Sin embargo, siendo tantas las necesidades y tan evidentes las condiciones de atraso en algunos de estos campos, la inversión no admite espera y, por lo mismo, no puede supevitarse al ritmo lento del flujo de ingresos por estampilla; éstos se podrían captar con relativa agilidad mediante su titularización en bonos.

Igualmente, es imprescindible fortalecer el Fondo Acumulativo Universitario, modernizar su gestión, con miras a que

pueda servir de soporte a opciones de captación de recursos con otras entidades financieras.

Por otro lado, la Universidad tendrá que incrementar la investigación, la asesoría, la prestación de servicios especializados y en, general, las actividades de extensión, como fuente no solo de prácticas y perfeccionamiento académico, sino también de autogeneración de recursos.

## CAPITULO V

### VISIÓN UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA—AÑO 2006

La Universidad para un nuevo siglo de las luces

Se dice que la Universidad en general, la de hoy, tiene que ser una universidad virtual, en tanto el prodigioso avance de la microelectrónica y la informática, y de manera singular la magia de las imágenes y las telecomunicaciones, parece substituir la realidad de los objetos. Sin embargo, para la Universidad, la nuestra, esa es apenas una opción de futuro que, aunque deseable, seguirá siendo un sueño aún después de la siguiente década, porque la historia nos muestra que la Universidad de aquí y de todas partes, es tradicionalista, y que sólo se transforma luego de largos procesos de reflexión y apropiación, mucho más lentos que los que requieren las instituciones de otro tipo.

Para mayor precisión, entonces, con este Plan de Desarrollo la Universidad no agota su futuro, pero sí da un paso en pos de él, establece rupturas con el atraso, y dentro de diez años será una institución más permeable al cambio y muy próxima a ser vanguardia de la modernidad.

Nuestra universidad en el año 2006 será así:

La investigación es 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.

Tiene líneas de investigación consolidadas en las áreas vitales para el logro de una mejor posición de Colombia en el mundo.

Es un centro de formación avanzada de calidad internacional, para el fomento de la investigación, la interdisciplinariedad, el desarrollo académico y científico y el desempeño profesional especializado, e incrementa substancialmente el número de posgrados como resultado de un pregrado fuerte y de la actividad investigadora.

Apoya y forma doctores e investigadores, incorporando a los jóvenes y estudiantes más brillantes para que proyecten el progreso del País, y un número importante de éstos los ha vinculado para que asuman la renovación académica y el relevo generacional.

Está integrada y ejerce liderazgo dentro del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y la comunidad académica y científica nacional e internacional.

Cuenta con un pregrado de máxima calidad, acreditado nacional e internacionalmente, y con gran pertinencia académica y social.

Tiene una amplia cobertura y una sólida presencia regional, y es factor de equidad, progreso e integración en el Departamento.

Es líder en la formación de personas autónomas, responsables y con visión universal; capaces de comunicarse en varios lenguajes y de influir en distintas culturas, sin perder su identidad regional y nacional; que promueven en la sociedad los valores de la ética, la justicia, la democracia y la tolerancia, y que viven en paz con los demás y la naturaleza.

Cuenta con currículos modernos y flexibles que incorporan la formación por ciclos, reducen la duración de los programas, propician la interdisciplinariedad, integran las metodologías semipresencial y a distancia, popularizan el uso de las tecnologías de la informática y de la comunicación por satélite y redes internacionales, y promueven programas especiales para la formación de talentos.

Es reconocida nacional e internacionalmente como centro generador de cultura, fundamentado en procesos de formación y una sistemática actividad extracurricular que integran arte, ética y conocimiento científico.

Cuenta con un sistema de bienestar que contribuye a mejorar la calidad de vida, a democratizar las oportunidades, a ofrecer opciones más creadoras y placenteras para el uso del tiempo libre, a motivar y hacer más digno el trabajo, a otorgar los reconocimientos por méritos, y ante todo, a garantizar un desarrollo integral de los universitarios.

Está integrada estrechamente con el entorno, y establece unas relaciones más productivas y sinceras con los sectores económicos, y se constituye como factor fundamental para el desarrollo, la transformación y el mejoramiento de la sociedad.

Está conectada con el mundo por medio de las autopistas de información, y fortalece los convenios de cooperación e intercambio científico, tecnológico y cultural con otras instituciones, sociedades y naciones, y accede a sus recur-

sos, así como a los avances de la información y del conocimiento universal.

Está insertada en el sistema educativo nacional y contribuye significativamente a mejorar la calidad de los niveles previos de la formación superior, consolidándose como un factor de equidad social tendiente a garantizar la igualdad de oportunidades entre quienes aspiran acceder a ella.

Es reconocida nacionalmente por la calidad de su sistema de educación continuada y permanente para la formación integral, la actualización y el perfeccionamiento de los profesionales y de los egresados, los profesores y los demás miembros de la comunidad universitaria.

Es líder en el apoyo y la generación de procesos de concertación y participación comunitaria que favorecen la interpretación y la búsqueda de las soluciones a los problemas regionales y nacionales.

Le da un valor real al ejercicio de la docencia y a la labor del profesor como generador de saberes, orientador de aprendizajes y promotor de los valores esenciales de la sociedad.

Cuenta con estructuras académicas y administrativas que disponen de la sistematización de todos sus procesos, e incorporan modelos de gestión modernos y flexibles que consolidan la descentralización, la autonomía y la participación, y ofrecen las respuestas oportunas y satisfactorias a quienes le hacen solicitudes o demandan los servicios de la Institución.

Tiene desarrollada una cultura de racionalización que articula la planeación con la inversión y el gasto, coadyuva a realizar una asignación eficiente de los recursos, y genera unos altos niveles de calidad y productividad en todos los procesos académicos y administrativos.

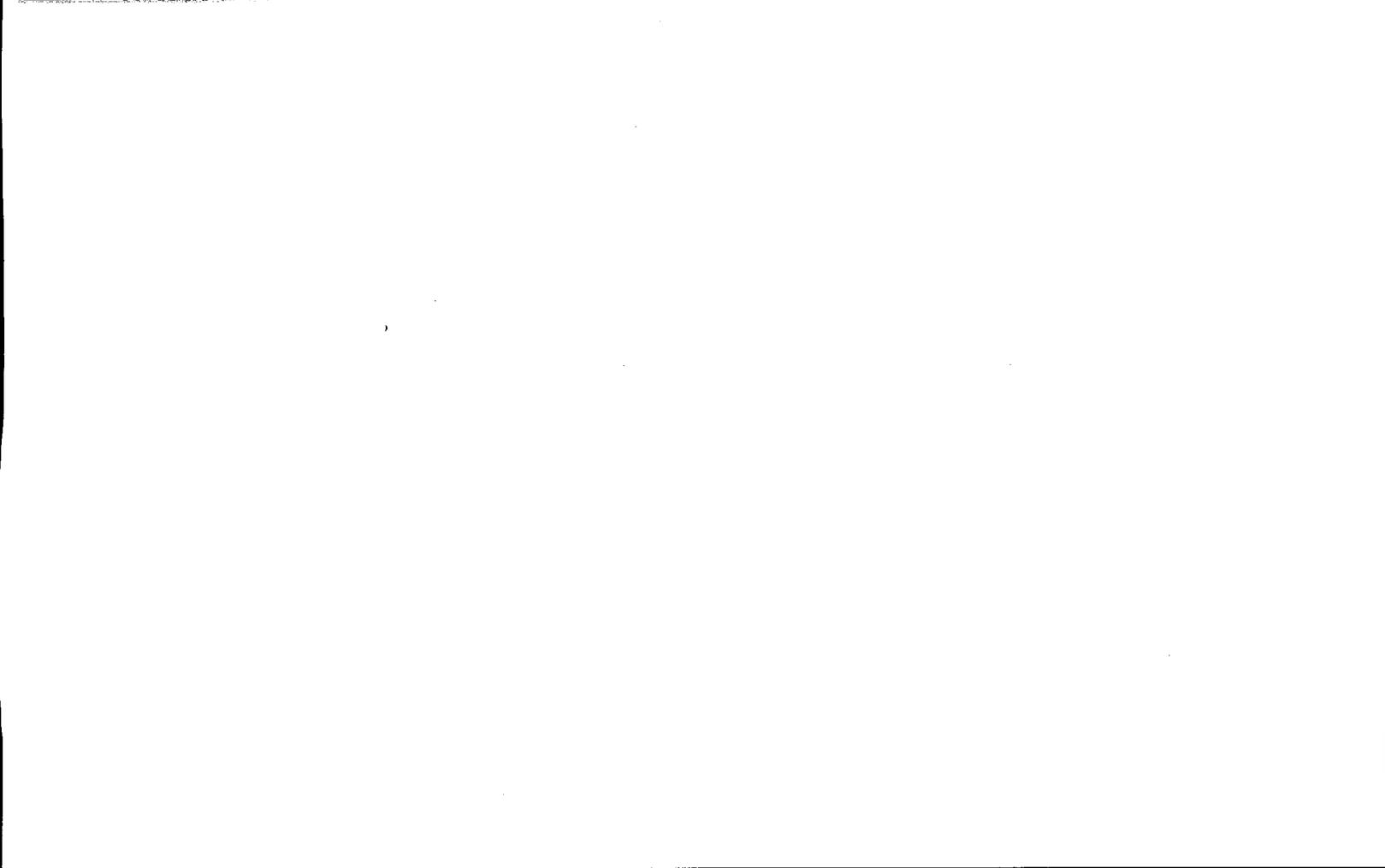
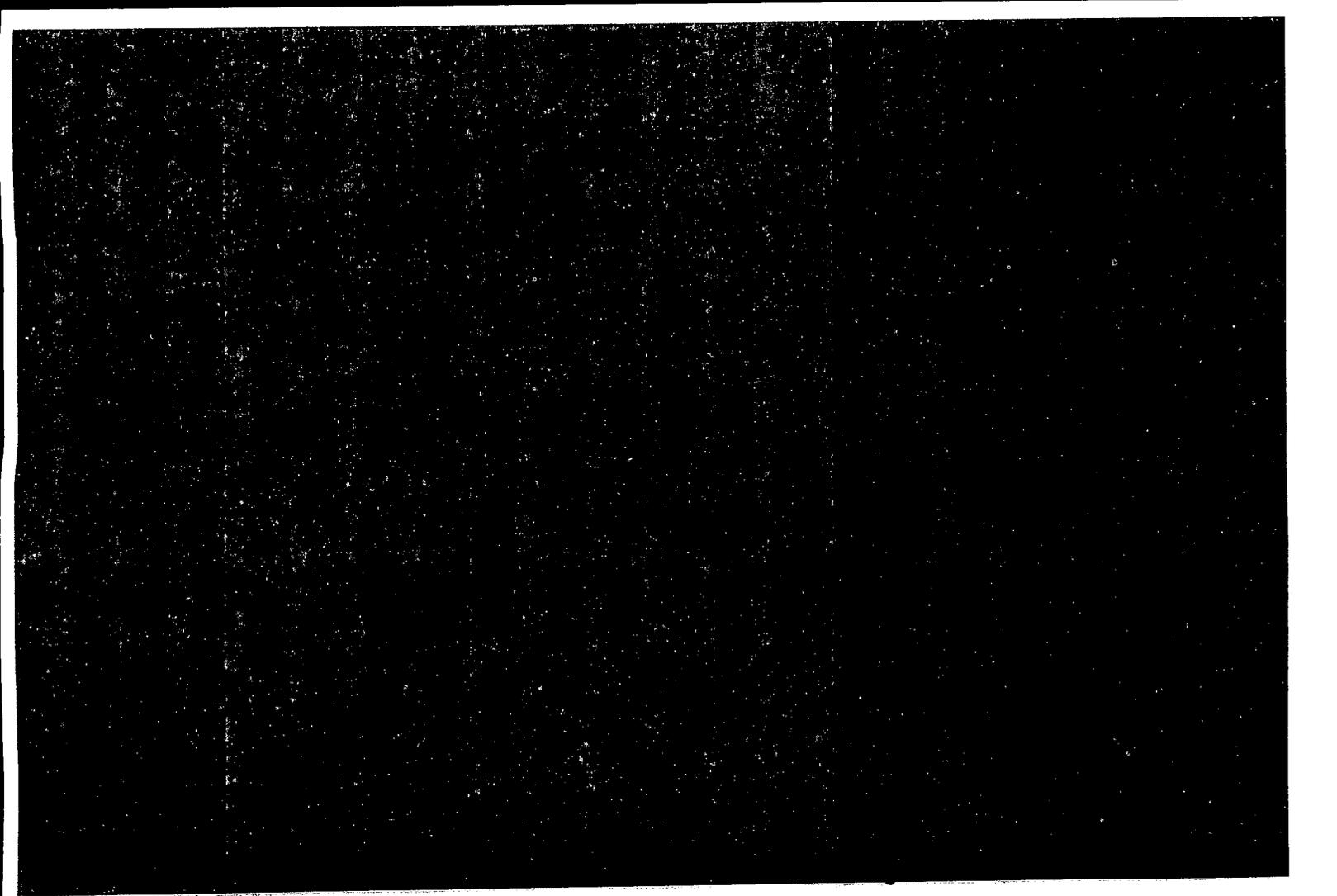
Dispone de autonomía financiera, con base en el apoyo pleno por parte del Estado, y la adopción de una estructura financiera que no depende exclusivamente de los aportes oficiales.

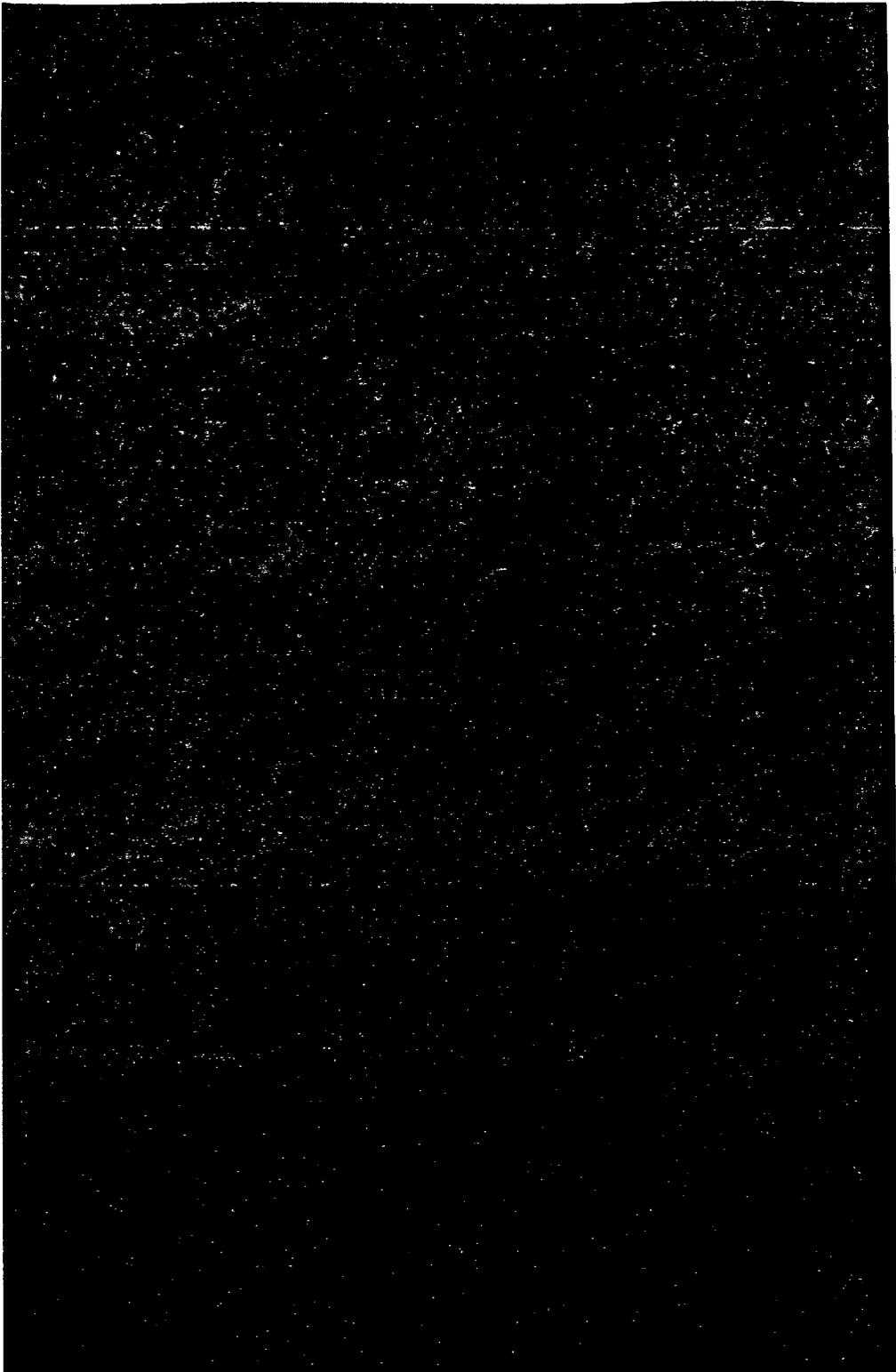
Tiene un régimen estatutario y reglamentario moderno, conforme a derecho, al ejercicio de su autonomía y a su condición esencial de servicio público.

Es la mejor universidad del País y se destaca en el escenario académico internacional, por cuanto garantiza plenamente la calidad de todos sus programas y procesos, y permanentemente se evalúa mediante su autoexamen y la comparación con pares de la comunidad académica nacional y mundial.

# BIBLIOGRAFÍA

- CARDONA MAURICIO, Documento Gerencia Estratégica.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 152 del 24 de julio de 1994
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 30 del 28 de diciembre de 1992.
- CONPES 2738-MINEDUCACIÓN-DNP:UDS. El Salto Educativo. La Educación, Eje del Desarrollo del País., Santafé de Bogotá, D.C., octubre 19 de 1994
- DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1993, 370 p.
- GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA . Plan de Desarrollo Primero Antioquia 1995-1997
- GRUPO DE GESTIÓN UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Plan General de Desarrollo 1995-1998
- ICFES Plan de Desarrollo "El Salto Social" Gestión para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- ICFES. Reinvención de la Universidad: Prospectiva para soñadores. Santafé de Bogotá: 1994. 346 p.
- MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACION Y DESARROLLO. Colombia: Al Filo de la Oportunidad. Santafé de Bogotá, 1994
- MISIÓN NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA. Informe Final. Editorial Presencia Ltda. Santafé de Bogotá
- OFICINA DE PLANEACIÓN-UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Propuesta de Proceso de Planeación Estratégica para la Universidad de antioquia
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Bases Estratégicas para el Desarrollo de la Universidad de Antioquia. 1993.
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Cartas del Rector 1, 2, 3, 4 y 5
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Estatuto General
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Panorama Financiero, 1995





**PLAN DE ACCIÓN  
Y DE INVERSIONES  
1995 - 1997**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**Consejo Superior  
Rectoría  
Oficina de Planeación**

Medellín, 9 de marzo de 1996

# CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO I</b> <b>POLÍTICAS ESTRATÉGICAS</b> <b>DE LA ADMINISTRACIÓN 1995-1997</b> <b>(Una síntesis de sus alcances y compromisos</b> <b>de desarrollo).....</b>	9
1. REGIONALIZACIÓN .....	11
2. MODERNIZACIÓN .....	11
3. CUALIFICACIÓN .....	12
4. CULTURIZACIÓN .....	13
5. EXPANSIÓN SOCIAL .....	14
6. INTERNACIONALIZACIÓN .....	14
<b>CAPÍTULO II</b> <b>ESTRATEGIAS PARA CONCRETAR LAS POLÍTICAS</b> <b>EN LOS SECTORES ESTRATÉGICOS .....</b>	17
1. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO CIENTÍFICO- TECNOLÓGICO, HUMANÍSTICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO .....	19

<b>OBJETIVOS</b> .....	19
<b>1.1 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y LOS POSGRADOS</b> .....	19
<i>Estrategias</i> .....	19
<b>1.2 FORTALECER EL PREGRADO</b> .....	21
<i>Estrategias</i> .....	21
<b>1.3 ESTABLECER UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	23
<i>Estrategias</i> .....	23
<b>1.4 LLEVAR LA UNIVERSIDAD A LAS REGIONES Y AUMENTAR LA COBERTURA EDUCATIVA Y DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b> .....	24
<i>Estrategias</i> .....	24
<b>1.5 CONTRIBUIR A MEJORAR LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA</b> .....	25
<i>Estrategias</i> .....	25
<b>2. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO</b> .....	27
<b>OBJETIVOS</b> .....	27
<b>2.1 CONSOLIDAR UNA COMUNIDAD UNIVERSITARIA —ACADÉMICA Y CULTURAL—, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DE LA SOLIDARIDAD</b> .....	27
<i>Estrategias</i> .....	27
<b>2.2 PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS UNIVERSITARIOS</b> .....	29
<i>Estrategias</i> .....	29

<b>3. SECTOR ESTRATÉGICO: PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL</b> .....	31
<b>OBJETIVOS</b> .....	31
<b>3.1 CONSOLIDAR EL COMPROMISO SOCIAL CON LAS COMUNIDADES REGIONALES Y NACIONALES</b> .....	31
<i>Estrategias</i> .....	31
<b>3.2 CONSOLIDAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	32
<i>Estrategias</i> .....	32
<b>4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	34
<b>OBJETIVOS</b> .....	34
<b>4.1 DESARROLLAR UNA CULTURA DE PLANEACIÓN</b> .....	34
<i>Estrategias</i> .....	34
<b>4.2 DISEÑAR Y ADOPTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</b> .....	35
<i>Estrategias</i> .....	35
<b>4.3 DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL PÚBLICO</b> .....	35
<i>Estrategia</i> .....	35
<b>4.4 MODERNIZAR LA ESTRUCTURA, LA NORMATIVIDAD Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	36
<i>Estrategias</i> .....	36
<b>4.5 DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD</b> .....	36
<i>Estrategias</i> .....	36

<b>4.6 CONSOLIDAR LA CULTURA DE LA RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS.....</b>	37
<i>Estrategias .....</i>	37
<b>4.7 DISEÑAR Y ADOPTAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO FÍSICO DE LA UNIVERSIDAD.....</b>	38
<i>Estrategias.....</i>	38
<b>5. SECTOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD</b>	40
<b>OBJETIVOS.....</b>	40
<b>5.1 FORTALECER LA FINANCIACIÓN ESTATAL .....</b>	40
<i>Estrategias.....</i>	40
<b>5.2 DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN .....</b>	41
<i>Estrategias .....</i>	41
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PLAN DE INVERSIONES 1995-1997 .....</b>	43

## PRESENTACIÓN

Para acercarnos al cumplimiento de la misión de la Universidad, esta administración ha asumido como propias seis políticas estratégicas básicas, que servirán de canal conductor a los programas y proyectos presentados por las distintas dependencias del Alma Máter:

- Regionalización
- Modernización
- Cualificación
- Culturización
- Expansión Social
- Internacionalización

Con ellas construiremos el nuevo modelo de Institución. Una Universidad que se incruste definitivamente en las regiones del Departamento de Antioquia y a la vez tenga una clara presencia nacional; que se modernice modificando sus modelos pedagógicos, sistematizándose y conectándose en red con los demás centros educativos del país y del mundo; que haga de la investigación el eje fundamental de los programas académicos y que produzca la

renovación generacional con personas de alta calidad; que desarrolle elementos que propicien el sentido de pertenencia, siembren una nueva cultura universitaria y ciudadana, e introduzcan técnicas y metodologías que conviertan el diálogo en la forma más útil para la solución de los conflictos; que se vincule a la sociedad para mejorar la calidad de la educación básica y media, para conocer los factores que determinan la precaria situación de vida de los colombianos y se convierta en un factor esencial de transformación social, incidiendo en la productividad. Además, que sea capaz de aprovechar sus relaciones internacionales para evaluarse, compararse, acreditarse y mostrarse como un ejemplo digno de nuestra patria.

Con estos elementos quiero presentar, con el apoyo de la Oficina de Planeación, el Plan de Acción 1995-1997, el cual no sólo inicia el Plan de Desarrollo 1995-2006 sino que consolida el proceso de planeación emprendido durante la administración de los doctores Rafael Aubad López y Álvaro Gaviria Ortiz. Al hacerlo, tengo el convencimiento de que el Plan será una realidad si somos capaces de desplegar, con sabiduría y tenacidad, las tareas inmediatas que de él se desprenden.

*JAIME RESTREPO CUARTAS*

Rector, Universidad de Antioquia

## CAPÍTULO I

### POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1995 - 1997

(Una síntesis de sus alcances  
y compromisos de desarrollo)

La Universidad está en cada uno de nosotros

## **1. REGIONALIZACIÓN**

La Universidad amplía su presencia regional y se afianza como factor de equidad para con el departamento de Antioquia, en particular, con los sectores que no tienen oportunidades de acceder a los beneficios de la educación superior. Con la zonificación, la Universidad permite rescatar los valores culturales de las regiones y darles una mayor dimensión en el concierto nacional, lo cual desencadena un elemento de unidad; y tiene que ser también un motor en la transformación social, pues el arribo a estas regiones es para modificar las condiciones de vida de la población, influyendo en el desarrollo con nuevos modelos de productividad, con la diversificación y con el aprovechamiento de los recursos que se tienen, y donde los programas educativos y los centros de producción pueden constituirse en verdaderos ejes de progreso.

## **2. MODERNIZACIÓN**

La Universidad se moderniza apropiándose de los procesos de sistematización y de orden, que agilicen la organización administrativa; ejerciendo el control y descentralizando aquello que permita corregir la burocratización y el despilfarro. Se moderniza también para cambiar el modelo de enseñanza por uno más dinámico y flexible, donde el estudiante recupere el papel predominante en su educación, donde lo importante es el aprendizaje y se eliminen los tiempos innecesarios, los mé-

todos obsoletos y las conferencias mediocres; para avanzar en el uso de nuevas metodologías, en las que el profesor y el estudiante interactúan en la solución específica de los problemas y se vinculan a la investigación. Se moderniza, fortaleciendo su biblioteca y dotándola con todos los elementos que faciliten el conocimiento y la conecten con el resto del mundo; además, se integra con otros países por medio de las redes internacionales, en dos o más idiomas y ofreciendo también sus oportunidades a los estudiantes de otras latitudes. Se moderniza, instaurando en sus prácticas académicas y administrativas el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad; borrando las fronteras entre los departamentos académicos, las facultades, las universidades y los demás países.

### 3. CUALIFICACIÓN

La Universidad convierte la investigación en el eje de los programas académicos y promueve que cada vez un mayor número de profesores y estudiantes se vinculen a los proyectos; favorece las investigaciones que resuelvan nuestros problemas; propicia las formas colectivas sobre las individuales, y apoya las áreas más deprimidas. La Universidad se renueva generacionalmente con personas altamente capacitadas, ofreciendo los apoyos requeridos para que un grupo importante de profesores y estudiantes salga del País y mejore sus conocimientos. Asimismo, intensifica los posgrados en asocio con los demás centros educativos, y se evalúa comparativamente con universidades altamente

reconocidas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

### 4. CULTURIZACIÓN

La Institución se compromete con el desarrollo de programas que incidan en la propia formación de los universitarios con el fin de recuperar el sentido de pertenencia, para que la Universidad misma se conozca y sus valores patrimoniales se defiendan y se preserven; para lograr el respeto por la diferencia, para que ella sea tenida en cuenta, para que sirva como un elemento constructivo y se aprendan a resolver las contradicciones por medio del diálogo racional y la controversia civilizada, o se pueda convivir con esas diferencias y de ese modo permitir el rescate de los valores esenciales de la sociedad.

La Universidad ejerce liderazgo en la preservación y defensa de los derechos humanos, del ecosistema y de los principios éticos y morales de la sociedad colombiana y latinoamericana.

La Universidad promueve el progreso y desarrollo de sus estamentos con el propósito de formar seres humanos integrales y, a su vez, especialistas en su disciplina, emprendedores, gestores de procesos de transformación, comprometidos con la investigación y con la creación y adaptación del conocimiento, y dispuestos al trabajo en equipo e interdisciplinario.

## 5. EXPANSIÓN SOCIAL

La Universidad rompe el aislamiento para desempeñar un papel primordial con la comunidad que la ha creado y la necesita; ayuda a mejorar la educación media y básica del país por medio de programas como los semilleros, los laboratorios integrados de ciencias y la capacitación de los maestros; le da más oportunidades a los sectores tradicionalmente marginados; crea nuevos modelos de desarrollo social como la participación en los centros de innovación y desarrollo tecnológico y la creación de un parque de la ciencia.

## 6. INTERNACIONALIZACIÓN

La Universidad se involucra con los demás centros de educación superior, se relaciona con los diferentes sectores sociales y con las sociedades de otros países; e instaura la cooperación con programas conjuntos para no desperdiciar recursos y aprovechar las experiencias externas.

Las sociedades han cambiado y en un mundo en el cual las barreras de información han desaparecido, es importante mirar los diferentes programas para construir con la ayuda de esas experiencias nuestro propio modelo, adecuado a las necesidades que nos son propias y favorecido por nuestros recursos y capacidades. La Universidad no puede seguir aislada. Hay que conectarla con el mundo por medio de las redes internacionales; hay que fomentar

las pasantías de profesores y estudiantes, facilitar las investigaciones con otros países, fomentar los posgrados con ellos y sobre todo, mirar alternativas nuevas, diferentes a las que estamos acostumbrados a mirar, como las que han producido el fenómeno asiático, por ejemplo.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIAS PARA CONCRETAR LAS POLÍTICAS EN LOS SECTORES ESTRATÉGICOS**

La Universidad está en cada uno de nosotros

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

## **OBJETIVOS**

### **1.1 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y LOS POSGRADOS**

#### *Estrategias*

1. Consolidar líneas de investigación en las áreas claves de la ciencia, la cultura y del desarrollo nacional. Dentro de éstas, se considerará con especial interés el estudio de la biodiversidad que posee Colombia, a fin de protegerla, difundirla y aprovecharla.
2. Presentar un número cada vez mayor de proyectos de investigación a los distintos programas nacionales de ciencia y tecnología, con el objeto de lograr no sólo su financiación sino una mayor integración con la comunidad nacional e internacional.
3. Promover a los docentes y a los mejores estudiantes de pregrado y de posgrado a las becas doctorales ofrecidas por el Programa de Colciencias para la Formación de Recursos Humanos, con el objeto de formar investigadores y preparar la generación de relevo profesoral.
4. Vincular a brillantes investigadores extranjeros o a colombianos que trabajen en centros de investigación

del exterior, con el patrocinio de Colciencias, mediante su Programa de Movilidad de Investigadores.

5. Participar con los investigadores más destacados en las convocatorias nacionales que realiza Colciencias, dentro del Programa de Estímulos a Investigadores.
6. Lograr el apoyo decidido del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para nuestros programas de doctorado.
7. Reformar el actual sistema universitario de investigación al tenor de las políticas del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. Dicha reforma debe institucionalizar los Grupos de Investigación de reciente constitución en la Universidad.
8. Brindar sistemáticamente el apoyo requerido para que los investigadores puedan presentar los resultados de sus investigaciones, en publicaciones por medios impresos y electrónicos y mediante su participación en eventos científicos, artísticos y culturales nacionales e internacionales.
9. Integrar a los estudiantes a los proyectos de investigación.
10. Consolidar y fomentar la cooperación científica, tecnológica, artística y cultural con las instituciones educativas, los gremios, los sectores empresariales y organismos estatales y privados de la comunidad nacional e internacional.

11. Fomentar las pasantías de profesores y estudiantes con diferentes universidades e institutos del mundo.
12. Establecer un nuevo sistema universitario de posgrados.
13. Actualizar la reglamentación y los procedimientos concernientes a los programas de posgrado.
14. Crear los programas de posgrado como resultado de las ejecutorias investigativas de las áreas académicas que respalden las propuestas, y ampliar la oferta de maestrías y doctorados como una estrategia para el desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología y para posibilitar el relevo generacional del profesorado.

## **1.2 FORTALECER EL PREGRADO**

### *Estrategias*

1. Propiciar una adecuada formación-especialización del cuerpo docente, dándole un valor real al ejercicio de la docencia, a la labor del profesor y a su capacitación permanente, y facilitando el intercambio con otras universidades nacionales y extranjeras.
2. Adoptar un plan de renovación docente para el relevo generacional que, entre otros aspectos, contemple la formación de nuevos profesores, y establezca mecanismos e incentivos laborales y académicos que permitan el acceso de los estudiantes y jóvenes más brillantes.

3. Modernizar las metodologías de enseñanza e incrementar la productividad académica de los planes de estudio y del profesorado mediante la modernización de las estrategias y medios de enseñanza, incluyendo la puesta en funcionamiento del centro de recursos educativos.
4. Revisar los currículos y diseñar y mantener un sistema para la evaluación permanente de la calidad de los programas de pregrado.
5. Establecer comités orgánicos de calidad de la docencia, en cada gran área del conocimiento, que entre sus funciones presten asesoría en la capacitación del profesorado del área, en el rediseño curricular y en la búsqueda de nuevas estrategias de enseñanza.
6. Incentivar la creación de especializaciones en didácticas específicas, con el fin de formar al profesorado de la Universidad dedicado a la docencia: didáctica de las tecnologías, didáctica de las ciencias de la salud, didáctica para las humanidades, didáctica de las matemáticas, didáctica de las ciencias naturales, didáctica de las ciencias sociales.
7. Diseñar un nuevo sistema de evaluación de docentes que incluya no tanto los formalismos del cumplimiento laboral sino criterios de calidad específicos propios de su función de enseñar.
8. Desarrollar una intensa programación extracurricular que contribuya a una formación humanística, artística, axiológica y cultural de los estudiantes, pero ante

todo, promover que éstos sean quienes lideren procesos de construcción de una comunidad académica, artística y cultural en la Universidad, ofreciéndoles el respaldo institucional que requieran.

9. Promover interna y nacionalmente la reducción de la duración de los pregrados.
10. Incorporar programas de educación por ciclos.
11. Ampliar la oferta de programas de especialización
12. Rediseñar los sistemas de admisión.
13. Diseñar programas académicos orientados a grupos interdisciplinarios que faciliten la integración de los conocimientos por parte del estudiantado, eviten el enciclopedismo y la memorización y produzcan una verdadera revolución curricular.
14. Modernizar los modelos pedagógicos incorporando metodologías nuevas de enseñanza.
15. Vincular a los estudiantes de pregrado a los proyectos de investigación.

### **1.3 ESTABLECER UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

#### *Estrategias*

1. Participar en el Sistema Nacional de Acreditación.

2. Desarrollar procesos continuos de autoevaluación y heteroevaluación de los programas y dependencias académicas, como un mecanismo para el logro permanente de la excelencia y de altos niveles de productividad y competitividad.
3. Comprometer a cada una de las dependencias de la Universidad para que verifique continuamente su cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

#### **1.4 LLEVAR LA UNIVERSIDAD A LAS REGIONES Y AUMENTAR LA COBERTURA EDUCATIVA Y DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

##### *Estrategias*

1. Establecer sedes de la Universidad en las regiones de Antioquia y en los sectores del área metropolitana de Medellín que las requieran.
2. Desarrollar programas de formación en las modalidades técnica, tecnológica, artística, universitaria, avanzada o de posgrado, acordes con las necesidades y las condiciones específicas de cada región y sector del área metropolitana de Medellín.
3. Diseñar sistemas de admisión que armonicen los principios de equidad social y excelencia académica con las particularidades culturales, económicas y académicas de las regiones.

4. Instaurar modelos pedagógicos innovativos en la formación, recurriendo a los avances en la tecnología educativa y a la aplicación de las modalidades presencial, semipresencial y a distancia, y de los métodos didácticos apropiados.
5. Ampliar la oferta de programas académicos en los horarios nocturnos,
6. Fortalecer las actividades de extensión en las modalidades de educación formal y no formal y de programas y proyectos de asesoría, consultoría e investigación, que resuelvan, interpreten y expresen las necesidades tecnológicas, culturales, artísticas y sociales más apremiantes del desarrollo de las regiones.

7. Establecer convenios institucionales con entidades públicas y privadas del área metropolitana y del Departamento, que permitan el intercambio permanente de recursos docentes, físicos, financieros, científicos, técnicos y administrativos.

#### **1.5 CONTRIBUIR A MEJORAR LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

##### *Estrategias*

1. Consolidar el desarrollo de la línea de investigación sobre la calidad de la educación básica y media.

2. Ampliar la oferta de programas de formación, especialización y capacitación no formal de docentes para estos niveles del sistema educativo, tanto en el área metropolitana como en las regiones de Antioquia.
3. Ejecutar proyectos de diseño y producción de materiales y laboratorios en ciencias básicas, y realizar la asesoría y la capacitación para su montaje y funcionamiento.
4. Modernizar la dotación de los centros zonales, para el funcionamiento de programas mediante estrategias de enseñanza semipresencial y a distancia.
5. Intensificar los programas de semilleros y de complementación académica para estudiantes de educación básica y media.
6. Ofrecer en las regiones y comunas programas de formación de líderes y gestores de procesos sociales, artísticos, académicos y culturales, dirigidos especialmente a los docentes de los ciclos de educación básica y media para que éstos sean sus multiplicadores.
7. Concertar con las principales universidades del País el desarrollo de programas conjuntos, empleando los medios masivos de comunicación, como la televisión educativa.

## **2. SECTOR ESTRATÉGICO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO**

### **OBJETIVOS**

#### **2.1 CONSOLIDAR UNA COMUNIDAD UNIVERSITARIA—ACADÉMICA Y CULTURAL—, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO, DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DE LA SOLIDARIDAD**

##### *Estrategias*

1. Integrar los saberes humanístico y científico, desarrollando e impulsando programas extracurriculares y la conformación de clubes y grupos que promuevan la sensibilidad y el reconocimiento social, la interpretación, la adaptación o transformación, la creación y la difusión del conocimiento respecto de los valores históricos, científicos, humanísticos y sociales y de las manifestaciones artísticas y culturales que le dan identidad a las comunidades regionales, nacionales e internacionales.
2. Generar y apoyar procesos y programas de concertación y participación comunitaria, que congreguen a los universitarios en torno a proyectos que permitan la divulgación e intercambio de las experiencias e inter-

pretaciones acerca de los problemas nacionales e internacionales.

3. Apoyar eventos académicos, campañas y la integración de grupos ecológicos que promuevan una cultura en la sociedad, donde imperen la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida y a la armonía del hombre con sus semejantes y con la naturaleza.
4. Desarrollar planes para el perfeccionamiento académico y la formación integral de los universitarios y sus familias por medio de procesos continuos de capacitación y actividades culturales, artísticas, recreativas y deportivas.
5. Fomentar la integración de grupos que promuevan el desarrollo de los valores ciudadanos.
6. Promover dentro de los universitarios el respeto por la libertad, la ética, la justicia, la paz, la democracia y la tolerancia.
7. Investigar y difundir el conocimiento sobre el patrimonio histórico, científico, artístico, humanístico y cultural de la Universidad, como un reconocimiento a sus valores y para fortalecer el sentido de pertenencia.
8. Impulsar los proyectos que por medio de la lúdica, del arte y del deporte creen espacios de intercambio cultural y congreguen a los universitarios.
9. Fortalecer las relaciones con los egresados.

## **2.2 PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS UNIVERSITARIOS**

### *Estrategias*

1. Adoptar normas internas que contribuyan a generar unas mejores condiciones laborales para los servidores de la Universidad, y establecer programas permanentes de reconocimiento y estímulo a la labor de los estudiantes, profesores, empleados y trabajadores más meritorios.
2. Propiciar el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de los estudiantes, ampliando las opciones de acceso a becas de estudio.
3. Adoptar programas relacionados con la promoción de la salud espiritual, síquica y afectiva y la prevención y atención oportuna de la enfermedad.
4. Culminar los ajustes y el rediseño de los sistemas pensional y de seguridad social en salud, de acuerdo con la Ley 100 y el interés institucional de proteger a los servidores y estudiantes de la Universidad.
5. Continuar los procesos de ajuste a los nuevos regímenes salarial y prestacional de los profesores, los jubilados y demás servidores de la Universidad, incorporando a quienes no se acogieron o no fueron considerados por el Estado, procurando unas condiciones de aplicación más favorables.

6. Diseñar y adoptar planes para el relevo generacional que integren a los jubilados, de tal forma que ellos continúen siendo Universidad y ésta no pierda su patrimonio académico y cultural.

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

#### **OBJETIVOS**

#### **3.1 CONSOLIDAR EL COMPROMISO SOCIAL CON LAS COMUNIDADES REGIONALES Y NACIONALES**

##### *Estrategias*

1. Promover en la sociedad prácticas de tolerancia, convivencia y negociación.
2. Participar en los organismos estatales y privados donde se deciden y formulan políticas económicas, sociales y culturales para la región y el País.
3. Crear una veeduría social que interprete e influya sobre las soluciones de los principales problemas de la sociedad colombiana, y que prioritariamente, sirva a los sectores más vulnerables de la comunidad.
4. Concertar con el gobierno y los gremios económicos y sociales un sistema que permita llevar las ventajas de la educación superior al sector productivo para bien del País y de la sociedad.
5. Contribuir a desarrollar un espíritu empresarial con sentido social e impulsar la conformación de fundaciones, corporaciones, centros de producción universitarios,

centros de apoyo tecnológico e incubadoras de empresas.

### **3.2 CONSOLIDAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

#### *Estrategias*

1. Proyectar internacionalmente la Universidad de Antioquia mediante convenios e intercambios de colaboración científica, artística y cultural con organismos y universidades extranjeras.
2. Gestionar nuevas fuentes de financiación internacional para proyectos universitarios.
3. Fomentar el intercambio académico mediante el apoyo a la formación del personal docente en el exterior, a la realización y la participación de la Universidad en eventos internacionales y a la invitación de profesores e investigadores de otros países.
4. Estimular el estudio de las relaciones Internacionales.
5. Realizar actividades de investigación compartidas con profesionales de otras Instituciones y latitudes.
6. Realizar el intercambio de experiencias en gestión universitaria, en las áreas administrativa, de investigación, extensión y docencia.

7. Apoyar el intercambio de estudiantes de pre y posgrado.
8. Efectuar la acreditación y homologación de los títulos ofrecidos por la Universidad.
9. Mejorar la dotación de medios de comunicación con el exterior que agilicen el diálogo con la comunidad científica internacional (servicio de correo electrónico, acceso a bases de datos, transferencia de programas, conexión a las redes BITNET e INTERNET; acceso a material bibliográfico, a redes de televisión cultural y educativa internacional, uso de teleconferencias).

## **4. SECTOR ESTRATÉGICO: PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **OBJETIVOS**

#### **4.1 DESARROLLAR UNA CULTURA DE PLANEACIÓN**

##### *Estrategias*

1. Adoptar un modelo de gestión, fundamentado en la planeación, en el cual, la administración central de la Universidad establece un plan indicativo trianual para el desarrollo de la Institución, y con base en él, las unidades académicas y administrativas elaboran anualmente sus planes de acción.
2. Desarrollar un proceso continuo de capacitación que propicie la consolidación de una cultura en la que cada directivo o funcionario responsable de unidad académica, administrativa o programa asuma la obligación de administrar con base en planes y proyectos.
3. Integrar el sistema universitario de planificación y mejorar su funcionamiento.
4. Dotar a las dependencias de la estructura administrativa, del personal y de los recursos técnicos necesarios para cumplir con las funciones de planeación.

#### **4.2 DISEÑAR Y ADOPTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL**

##### *Estrategias*

1. Diseñar y adoptar un sistema que permita identificar las necesidades de personal y la forma de satisfacerlas.
2. Establecer los mecanismos y procedimientos más adecuados para la selección, enganche e inducción de los nuevos empleados.
3. Desarrollar un plan de formación y capacitación permanente en temas administrativos para todos los empleados.

#### **4.3 DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL PÚBLICO**

##### *Estrategia*

Desarrollar un proceso continuo de sensibilización y capacitación tendiente a que todos los directivos, empleados, trabajadores y docentes asuman el compromiso de servir con eficiencia, calidad y oportunidad a quienes demanden el servicio de la institución, tanto dentro de la Universidad como por fuera de ella.

#### **4.4 MODERNIZAR LA ESTRUCTURA, LA NORMATIVIDAD Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

##### *Estrategias*

1. Reorganizar los procesos administrativos con criterios de calidad, eficiencia y productividad.
2. Rediseñar la estructura correspondiente a la administración central, con miras a la adopción de un modelo flexible y moderno de organización.
3. Disponer de un sistema de información en red que integre y agilice los procesos administrativos y sirva de apoyo a una gestión académica y administrativa con eficiencia y calidad.
4. Adoptar las normas que hagan posible una administración más ágil y eficiente y que permitan la descentralización y la desconcentración de funciones.

#### **4.5 DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD**

##### *Estrategias*

1. Establecer una política de comunicación en la Universidad, que oriente y defina criterios a todas las dependencias.
2. Adoptar un plan que integre y coordine todos los medios y canales de divulgación de las dependencias,

que defina una identidad corporativa y unifique criterios en la promoción y presentación de los eventos académicos y culturales que organice la Universidad.

3. Mejorar las publicaciones y la estructura, los procesos administrativos y la dotación de equipos y personal de los sistemas de televisión, de las emisoras culturales, de la imprenta, del departamento de comunicaciones y de las demás dependencias responsables de la divulgación.
4. Impulsar una cultura de la comunicación dentro de la Universidad, mediante la realización de eventos y programas de sensibilización.

#### **4.6 CONSOLIDAR LA CULTURA DE LA RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS.**

##### *Estrategias*

1. Crear una cultura que comprometa a directivos, empleados y funcionarios a hacer un uso responsable de los recursos públicos
2. Instaurar procesos y procedimientos para la gestión del gasto y la inversión, fundamentados en la descentralización presupuestal y administrativa y en la participación de la comunidad universitaria.
3. Afianzar la incorporación del sistema de control interno a la vida institucional, y para ello, mejorará su capaci-

- dad funcional; adoptará y perfeccionará los procesos, procedimientos e instrumentos técnicos; proyectará su presencia a todos los actos administrativos, para coadyuvar al cumplimiento de las políticas, los planes, los programas y los proyectos y procurar la protección de los recursos y el logro de los principios, los objetivos y la misión de la Universidad
4. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional, y asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
  5. Asegurar que la Entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.
  6. Fortalecer el Banco de Proyectos de la Universidad, como herramienta para una asignación eficiente de los recursos y para el mejoramiento de la gestión institucional.

#### **4.7 DISEÑAR Y ADOPTAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO FÍSICO DE LA UNIVERSIDAD**

##### *Estrategias*

1. Diseñar y ejecutar un programa de recuperación y mantenimiento de la planta física.

2. Diseñar y ejecutar un programa de optimización del uso de los espacios
3. Diseñar y ejecutar un programa de crecimiento de la planta física, que incluya las necesidades de nuevas sedes.
4. Realizar planes y programas para la protección del patrimonio histórico, arquitectónico, artístico y cultural de la Universidad, y para la preservación ambiental y de la biodiversidad de sus parques y zonas verdes.

## **5. SECTOR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD**

### **OBJETIVOS**

#### **5.1 FORTALECER LA FINANCIACIÓN ESTATAL**

##### *Estrategias*

1. Remediar la insuficiencia presupuestal con recursos del Estado, mediante la gestión de una ley que garantice la autonomía financiera de la Universidad y que, entre otros asuntos, contemple la exoneración a la Universidad de algunas obligaciones legales; incrementos presupuestales por parte de la Nación y el Departamento; la participación del municipio de Medellín, y la apropiación de las partidas nacionales debidas por la aplicación de los nuevos sistemas salarial, de cesantías, pensional y de la seguridad social.
2. Conseguir partidas especiales del Estado con destino a la ejecución del proceso de transformación del Alma Máter, que actualmente adelanta y debe emprender a fin de responder a la modernidad del nuevo siglo, el cual se plasma en el plan de inversiones 1995-1997 y en los proyectos de las unidades académicas y administrativas, que se correspondan con éste.

#### **5.2 DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN**

##### *Estrategias*

1. Intensificar los contratos y convenios con países, entidades empresariales, gremios, universidades, centros, institutos, corporaciones, fundaciones y organizaciones nacionales y extranjeras de cooperación y fomento a la educación, la ciencia y la cultura.
2. Acceder a líneas de crédito y de fomento que ofrecen países y entidades nacionales y extranjeras, y adoptar mecanismos financieros que aporten un factor multiplicador y un uso más ágil de los recursos de la estampa y de los demás ingresos de la Universidad.
3. Consolidar la Fundación de Apoyo a la Universidad y los programas de creación de corporaciones y centros de producción universitarios.
4. Fortalecer los programas de autogeneración de recursos financieros.

---

# CAPÍTULO III

## PLAN DE INVERSIONES 1995-1997

La Universidad está en cada uno de nosotros

## Valores por sector y por fuentes de financiación

<i>Sectores estratégicos</i>	<i>U. de A.</i>	<i>Dpto. Ant.</i>	<i>Nación</i>	<i>Otras fuentes</i>
Desarrollo científico, tecnológico, humanístico, cultural y artístico	48.523	7.016	36.050	11.810
Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario	3.445	130		106
Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional	5.391	850	1.350	980
Planificación y modernización administrativa	5.411	574	4.634	
Totales	62.770	8.570	42.034	12.896
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>126.270</b>		

Valores en millones de pesos

## Valores por año y por sector

<i>Sectores estratégicos</i>	1995	1996	1997	<i>Total</i>
Desarrollo científico, tecnológico, humanístico, cultural y artístico	13.869	34.380	55.150	103.399
Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario	941	1.240	1.500	3.681
Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional	1.176	2.735	4.660	8.571
Planificación y modernización administrativa	1.122	4.207	5.290	10.619
<b>Totales</b>	<b>17.108</b>	<b>42.562</b>	<b>66.600</b>	<b>126.270</b>

Valores en millones de pesos

Se terminó de imprimir  
en los Talleres Gráficos de la  
Imprenta de la Universidad de Antioquia  
en el mes de mayo de 1996