

PROPUESTA DE TRABAJO PARA LA RECTORÍA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 2018-2021
“UNA UNIVERSIDAD HUMANA, EQUITATIVA, EN PAZ Y PARA LA PAZ”
Por: **JUAN CARLOS AMAYA CASTRILLÓN¹**

“Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan... No formarlos y que se queden”.
(HENRY FORD, Fundador de Ford Motor Company).

“Forma bien a la gente para que pueda marcharse,.... trátalos mejor para que no quieran hacerlo”.
(RICHARD BRANSON, Fundador de Virgin Group).

Si crees que la formación es cara... prueba con la ignorancia”.
(DEREK BOK, Exrector de Harvard University).

Contexto:

1. Constitución Política de Colombia de 1991.
2. Ley 30 de 1992.
3. Ley 749 de 2002
4. Plan de Desarrollo 2017-2027 UdeA (Acuerdo Superior 444 de 2017).
5. Ley 1740 de 2014.
6. Ley 1753 de 2015
7. Acuerdo Superior 01 de 1994.
8. Acuerdo por la Educación Superior 2034 CESU.
9. El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026.

PRESENTACIÓN:

Las universidades en general y la Universidad de Antioquia en particular, enfrentan grandes retos que les plantean tanto el territorio en el que actúa(n), como la población que de manera directa o indirecta se beneficia de sus acciones y de los resultados que ellas produce(n), así como el mundo moderno, en su condición de inmensamente interconectado e interdependiente, caracterizado por vertiginosos cambios en la ciencia y en la tecnología, todo lo cual invita a un análisis del contexto, orientado a la permanente actualización y mejoramiento continuo de la Universidad y sus actividades misionales².

Obviamente, este análisis presupone el monitoreo permanente de la sociedad para conocer los desarrollos de la Universidad, sus necesidades y sus expectativas, con la perspectiva de emprendimiento e innovación que contribuyan a la comprensión del contexto en el que está inmersa, para que así pueda ser protagonista principal y de vanguardia de la identificación y solución de diversos problemas sociales, en concordancia con su misión y con sus compromisos éticos y académicos.

Para esta aspiración a la Rectoría de la Universidad de Antioquia en el período 2018-2021, pongo a disposición de la institución y de la comunidad universitaria, mi hoja de vida que incluye mi formación como abogado y como magister en Ciencia Política, ambos títulos de la Universidad de Antioquia, la vinculación como profesor de tiempo completo de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, inicialmente como ocasional desde noviembre de 1990 y luego por concurso público de méritos desde abril de 1992, adscrito a la misma Facultad.

Durante este lapso, mi labor como profesor que ha realizado actividades de docencia, investigación y extensión, tanto en Medellín como en diferentes sedes y seccionales de la Universidad, la he completado con labores de administración académica. A este respecto, he sido jefe del Departamento de Prácticas (Consultorio Jurídico Guillermo Peña Alzate) por cerca de tres años (agosto de 1992 a junio de 1995) y del Departamento de Formación Universitaria por cerca de dos años (septiembre de 1996 a julio de 1998), ambos de la Facultad a la que estoy adscrito. Fui también Decano de la Facultad (julio de 1998 y abril de 2002).

En el ámbito institucional, he tenido la condición de representante profesoral en el Comité de Asuntos Profesorales del Consejo Académico (entre 2008 y 2011); representante profesoral ante el Consejo Superior Universitario (período de febrero de 2011 a enero de 2013); Vicerrector de Docencia (febrero de 2013 a abril

de 2015) y luego, por comisión administrativa concedida por la Universidad, actué como Vicerrector General del Instituto Tecnológico Metropolitano ITM (Institución Universitaria de carácter público, adscrita al Municipio de Medellín y acreditada de alta calidad por el MEN) entre octubre de 2015 y septiembre de 2017.

Adicionalmente, he sido par académico del CNA desde 2002 hasta la fecha, participando de la evaluación de programas de pregrado de Derecho (especialmente) y de Ciencia Política, de maestría en Ciencia Política y en acreditaciones de las Universidades Externado de Colombia (2004), Santo Tomás (2015); fui designado para visitar la Universidad del Norte, proceso cuya visita de pares se realizaría en el mes de marzo o abril de 2018.

Entre abril de 2010 y diciembre de 2012 participé, en calidad de profesor asesor, del proceso que permitió la re-acreditación de alta calidad de nuestra institución por espacio de diez años³; he actuado como par colaborativo de programas de Derecho en la Universidad La Gran Colombia, sede de Armenia, (2003), la Universidad de Medellín (2004) y de la Universidad Javeriana de Cali (2009); y como par colaborativo dentro del proceso de autoevaluación con fines de acreditación del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria de carácter público, adscrita al Departamento de Antioquia, acreditada en 2017. He sido jurado de los Premios a la Investigación "Medellín Investiga" de 2012 a 2017 en la categoría "Premio a la Investigación de más alto impacto". También he sido profesor de cátedra en las Universidades EAFIT (2004-2009) y de Medellín (2006-2013 y 2015-2017) y he participado como profesor en la regionalización del programa de Derecho de nuestra Universidad en las sedes y seccionales de El Carmen de Viboral, Cauca, Puerto Berrío, Andes, Turbo, Santafé de Antioquia y Sonsón.

Los Universitarios: el principal activo de la Universidad de Antioquia.

Vivimos en una época de adecuación a estándares y criterios de calidad en la educación superior, por demás sometidos a una permanente redefinición. Esta es una de las aristas de la internacionalización o, mejor aún, de la globalización de la educación superior. La calidad de este servicio público está siendo centrada en gran parte, sino es que totalmente, en la adecuación y el consecuente cumplimiento de dichos estándares de calidad, en cuya definición no participa la Universidad ni los universitarios.

No obstante, estos estándares, diseñados desde perspectivas exógenas a la mayoría de las universidades que son destinatarias de ellos, poco o nada se centran en la reivindicación del más importante aspecto, a mi juicio, relacionado con el logro de adecuados niveles de calidad: **LOS UNIVERSITARIOS**. Y no hablo sólo del aspecto referido a sus talentos (su formación académica, experiencia y conocimiento); me refiero, específicamente, al **aspecto humano** de los universitarios, a lo que, en tanto personas nos hace humanos y nos permite desarrollar procesos educativos con calidad *humana*: la **humanización de las relaciones pedagógicas** y, por tanto, de las relaciones sociales.

Las universidades contemporáneas, abocadas a la búsqueda de acreditaciones de alta calidad, (en clave de "certificaciones", esto es, en una perspectiva burocrática), han incursionado en la incorporación de prácticas institucionales de procesos de calidad de diversa índole, más centrados en la función administrativa y de gestión de la educación superior que en los demás objetivos misionales de la formación (docencia), la investigación y la extensión y de lo que dichos procesos generan: **sujetos**, subjetividades y, ante todo, intersubjetividades, relaciones sociales, en las cuales damos cuenta de nuestras capacidades *humanas* de solidaridad y cooperación; incorporación que suele estar acompañada del consecuente abandono de varios aspectos humanos de las relaciones universitarias (pedagógicas, laborales, académicas, sociales, culturales), en detrimento de la humanización de la universidad y en fomento de su deshumanización.

El resultado es una paradoja por demás generadora de una gran perplejidad: la existencia de universidades e instituciones acreditadas internacional y localmente por su alta calidad académica, pero con **profundos grados de deshumanización**. La calidad como proceso (y como resultado) se antepone a la humanidad como razón de ser de la Universidad, que como es obvio, se encuentra integrada por personas, actúa a través de personas, forma personas y se debe a las personas que integran la sociedad destinataria de sus servicios y acciones, en forma directa algunas veces y otras, la mayoría, a través de sus egresados.

¿Qué hacer con una universidad deshumanizada, en un sistema mundial de educación superior también deshumanizado, engréido en los estándares de calidad, ante los complejos problemas (humanos y de humanización) como los que actualmente desafían incluso la existencia de la especie humana y que reclaman el

retorno de la universidad, de los universitarios y de la sociedad en conjunto, a lo humano; a la humanización de la sociedad y de la educación -superior-?

La respuesta que tengo y propongo a la comunidad universitaria sólo puede asentarse en una propuesta **de retorno a 'lo humano'**, de rehabilitación de 'la humanidad' como un predicado de nuestras reflexiones y acciones como seres humanos y, entonces, de nuestras reflexiones y acciones como universitarios. Se trata de un asunto que, ponderado en su perspectiva sistémica real y sin eufemismos, es de veras, dramático: sistemas de salud privados en múltiples países captando grandes capitales y los pacientes (cuyo estatus apenas es el de "usuarios") cada vez más sometidos a tratos indignos y degradantes; los capitales y las empresas transnacionales hacen cada vez más precarias en derechos y garantías jurídicas las relaciones laborales, por cuya profusión reciben, además, cuantiosos descuentos y exenciones tributarias; la clase política ha hecho de *la política* un "modus vivendi" que privatizó los Estados y a las instituciones públicas, impunemente. A todo esto hay que agregar, trágicamente, la deficitaria cobertura del sistema de educación (superior), los sistemas educativos cada vez más costosos, más privados⁴ que públicos⁵, con precaria calidad académica y sobre todo humana, lo cual fomenta la existencia de un gran sistema de educación superior privado cada vez más costoso y expresión de una intolerable segregación o exclusión social.

En últimas, asistimos al crecimiento desbordado de la desigualdad y la inequidad sociales a través de la desaparición cada vez más evidente y menos subrepticia de la *res publicae* y de la consecuente ausencia del uso público de la razón en la administración de lo estatal, incluyendo, no sin causar terror, la de la universidad pública, todo ello en el marco de una creciente privatización de lo público, y en medio de la urgencia de generar respuestas contundentes desde *lo humano* a dichos problemas, en una época trágica de abandono de 'lo humano' y de profunda 'deshumanización'. Frente a este panorama preocupante y desalentador: ¿qué hacer con la Universidad y desde la Universidad pública?

UNA UNIVERSIDAD HUMANA

Es por ello que la propuesta que someto a consideración de la comunidad universitaria de la Universidad de Antioquia inicia con el postulado de "Una *Universidad Humana*...". Fundamentar esta categoría precisa delimitar su relación con acercamientos que en un contexto como el descrito antes han sido denominados al estilo de "Una *Universidad Humanista*"⁶, categoría que a mi juicio es necesaria pero no suficiente como respuesta pertinente al contexto descrito.

En efecto, en diferentes y aún recientes propuestas a la Rectoría de nuestra *Alma Máter*, lo mismo que en actual Plan de Desarrollo Institucional ha sido común el recurso a la expresión "Por una *Universidad humanista*". ¿Qué significa esta expresión? ¿Qué se pretende plantear con ella? ¿Cuál es su alcance real? ¿Cuál es su capacidad de rendimiento como categoría que brinda un discurso con potencial para transformar nuestras prácticas universitarias?

El Humanismo, como movimiento ideológico y como discurso, surgió como respuesta a una época de desprecio radical por el valor y el sentido de la vida humana⁷. La Modernidad se ocupó de redimensionar este significado y valor sentando las bases para la concepción de la vida y de otros derechos y libertades, como derechos humanos universales e inalienables. El Humanismo Moderno fue, de este modo, la instauración de la pregunta por 'lo humano', concretamente por la 'dignidad humana' como un valor ético-político esencial del pensamiento occidental y, al tiempo, como objeto de conocimiento de diversas disciplinas, las modernas ciencias humanas y sociales.

El Humanismo se ocupa de estatuir al ser humano y sus problemas de relacionamiento y satisfacción de necesidades básicas como los objetos epistémicos de las diferentes ciencias humanas y sociales, las cuales se han consolidado, hasta la contemporaneidad, como disciplinas que aportan al desarrollo de la sociedad y, con ello, de la Universidad y su progreso, cualificándola.

Ahora bien, es condición del Humanismo la 'Humanidad' como **acción individual y colectiva** de ratificación de la **dignidad del ser humano**, especialmente de su inviolabilidad, en tanto fin en sí mismo. El 'humanismo' resulta vacío o carente de sentido sin 'humanidad'. Así, la Universidad debe ocuparse, en efecto, de ser humanista, promoviendo los estudios humanísticos, su investigación y difusión; **pero, ante todo, la Universidad debe ocuparse de ser humana**, basar su accionar en la dignidad de las personas, tanto de sus universitarios como de la sociedad civil; asentarse en el aseguramiento de su inviolabilidad.

Pero, con respecto al cultivo del humanismo y de la humanidad, existe el riesgo de que se cultive el primero pero no la segunda. Esta situación devela una paradoja de la universidad contemporánea: incluso aquella que pregona ser humanista, suele incurrir en prácticas de deshumanización, que son una negación de la Universidad como espacio de (re)afirmación de la dignidad de los universitarios. La Universidad de hoy, entonces, debe construirse y conducirse no sólo como una Universidad humanista sino, ante todo, como **una Universidad humana**.

Pero, ¿Qué significa la humanidad o la humanización de la Universidad?

En primer lugar, significa que es necesario dotar de sentido de humanidad sus acciones misionales. **Humanizar la docencia, la investigación, la extensión y la administración**. Volcarlas a la búsqueda de soluciones *humanas* (desde el humanismo desde luego) a los problemas de deshumanización a los que se enfrenta "La Humanidad" y que atañen a la Universidad: la gigantesca inequidad social, que excluye del acceso a la satisfacción digna de necesidades básicas a un gran sector de la población; la cultura y la política bélicas, que movilizan enormes capitales económicos y cosifican a los seres humanos instrumentalizándolos a los fines de lucro descontrolado de capitales transnacionales, a los que poco les importa la diversidad cultural, la pluralidad ideológica y la vida misma y que homogenizan las identidades y las costumbres culturales; el daño al Planeta cuyo medio ambiente se hace cada vez menos sostenible, con el peligro que ello acarrea para la subsistencia de la especie humana y del planeta mismo.

Estos problemas, vistos desde una perspectiva humana más que de una humanista; desde una perspectiva de la humanización de la vida social y, en nuestro caso, universitaria, requieren de **un marco ético** que vaya más allá de una ética de los fines y los medios, en palabras de Agnes Heller. Es decir, requieren de una ética que irradie la reflexión por la sociedad y, en el caso de la Universidad, de su *ethos*, más allá de las éticas procesales e institucionales; requieren, entonces, **un marco ético que, desde lo humano, valide la pregunta por la felicidad con dignidad de las personas**, especialmente de los universitarios, como un referente pertinente para generar respuestas morales alternativas a las de la ética tradicional. Requieren, entonces, de una '*Ética de lo Humano*'.

La '*Ética de la Humanidad*' o '*Ética de lo Humano*', entendida como **una ética basada en el discurso y ante todo en la práctica de lo humano**, de la humanidad, y no sólo en los discursos humanistas, o pensada en clave de las ciencias humanas y sociales, surge como alternativa pertinente de **humanizar la Universidad** y permearla de posibilidades ante la deshumanización progresiva y silenciosa por la que viene pasando desde hace ya décadas, como parte del proceso de deshumanización de la sociedad contemporánea; ética de lo humano de la que dimanan **dos grandes desafíos** y al tiempo alternativas a los problemas de la deshumanización de la sociedad y de la Universidad contemporáneas: **la empatía y la alteridad**.

Cultivar estas dos actitudes humanas **restablece el ethos de la Universidad** como un espacio público humanizado y de humanización (y no sólo humanístico); encauzan a la Universidad, parafraseando a Nussbaum, al "cultivo de *la humanidad*": **La alteridad** en cuanto conlleva afirmar **la dignidad propia y la de los otros** en cada una de nuestras relaciones interpersonales; conlleva **la generación de un nosotros**, propio de la Universidad como un espacio dialógico y dialéctico, como una institución cooperativa, en la que la subjetividad es válida pero no sólo en cuanto tal sino también y, especialmente, como un factor de intersubjetivación que permite deliberar racionalmente construyendo consensos respetando los disensos.

La empatía, por su parte, nos conduce a **la búsqueda de relaciones sociales justas, equitativas e igualitarias**, interrogándonos por las circunstancias y las condiciones de acción de los otros, y especialmente concientizándonos ante la importancia política y el valor ético que tiene la lucha por la eficacia de los derechos humanos en una sociedad civil que como la colombiana ha conocido de múltiples afectaciones y vulneraciones a estos.

Como valores concurrentes **la alteridad y la empatía dan lugar a una Universidad construida a partir de la argumentación y la razón dialógicas**, esto es, como formas de búsqueda y afirmación individual para el relacionamiento intersubjetivo, mediante el cual podemos construir un diálogo racional, en el que tanto el consenso como el disenso son opciones de deliberación, sin lugar a privilegios para las mayorías ni a la estigmatización ni discriminación para quienes se encuentran en situación de minoría o de disenso.

Empatía y alteridad deben ser valores de los universitarios, especialmente de aquellos que constituyen la universidad pública; desde una ética de lo humano, **lo público** de la Universidad deviene de la práctica de la empatía y la alteridad como un acontecer individual y colectivo cotidiano. A partir de la afirmación de estos dos valores, la renuncia al diálogo deliberado y racional y el recurso a las formas de violencia o a la simple invocación de la competencia jurídica de quien funge como autoridad, **son una negación de la Universidad**, una desvirtuación de su constitución como universo; una deshumanización radical e injustificable de su *ethos*.

En segundo lugar, humanizar la Universidad conduce a reivindicar el principio de ética pública según el cual la administración (de la Universidad) está al servicio de los universitarios y de la sociedad, y no al contrario. Si algún plus ha de aportar tanto la alteridad como la empatía en tanto valores de una ética universitaria humana y humanizada, más que humanista, este se proyecta en **la misión de la administración universitaria**.

Para una ética de lo humano en el ámbito de la administración universitaria tiene vigencia el principio de que la Universidad está integrada por sujetos que como seres *humanos* son titulares de *dignidad* y de *derechos*. Con ello, **administrar la Universidad tiene que ser un acto de reconocimiento y afirmación de la dignidad y la inviolabilidad de los universitarios como personas y de sus derechos**.

No obstante, es común en los tiempos actuales, que las personas sean constantemente sometidas a procesos de instrumentalización a diversos fines institucionales, socavando su dignidad y sus derechos y dejando de lado el criterio según el cual sin las personas que la constituyen, la Universidad y sus procesos (misionales), no existirían o serían efímeros. Este restablecimiento de la humanización de la Universidad y de las relaciones entre los universitarios, y de estos con ella como institución, **es una condición de superación de varios de los problemas históricos de deshumanización de la administración y la gestión universitarias que la han aquejado y la siguen aquejando**, que suelen pasar desapercibidos, y cuya superación es esencial para el devenir y el futuro de la Universidad:

- De un lado, **el problema de la desconfianza entre los estamentos universitarios**, sobre todo con las organizaciones estamentarias y, especialmente la de los estamentos con la administración, desconfianza que se traduce, por ejemplo, una ruptura de la comunicación entre la administración y sus estamentos, en una recepción recelosa de la información que proviene de la administración, en una falta de legitimidad de la administración en la comunidad universitaria e incluso en **la baja participación** de los universitarios en los procesos públicos de la Universidad (incluida la designación de rector(a) o de otras autoridades universitarias, para no citar sino un ejemplo claro), afectando la reafirmación de la Universidad como espacio dialógico en condiciones de universalidad y diversidad;
- De otro lado, **la desvalorización que se ha hecho de la democracia en la toma de decisiones**, derivada de la poca propensión hacia el diálogo en condiciones de igualdad que desde los órganos de gobierno universitario se suele tener con respecto a los estamentos frente a la toma de decisiones que los involucran (la modificación del sistema del examen de admisión en el fallido Acuerdo Académico 480 de 2015, la modificación del Estatuto General y el Profesorado en 2017 sin consulta a la comunidad universitaria, la pretensión de obligar a los estudiantes a hacer presencia en el Consejo Superior sin consultar sus razonadas críticas a la normativa existente que no reconoce la posibilidad democrática de la revocatoria del mandato, por ejemplo, también en 2017, son sólo algunos ejemplos de esta situación).

Estos dos problemas, la desconfianza en la administración de la Universidad y la escasa participación en lo público universitario, **provienen, entre otros motivos, de diferentes prácticas de vulneración de los derechos fundamentales de los universitarios;** de la consideración de **la participación** como un hecho superfluo, molesto y, por tanto, innecesario; de considerar que lo humano está subsumido en lo humanístico, haciendo de la ética (de la alteridad y la empatía), como mucho un aspecto meramente retórico de la administración universitaria, que no sirve como instrumento para orientar las relaciones sociales y estamentarias (políticas), de los universitarios, prácticas todas que degeneran en una gestión universitaria si acaso humanista pero profundamente deshumanizada.

Cuando la Universidad terceriza buena parte de sus relaciones laborales⁸ o las formaliza mediante contratos precarios⁹, eludiendo su definición como contratos laborales y denominándolos de otra manera (no se conoce un estudio realizado en la Universidad de Antioquia para valorar la rotación del personal, ni el costo de las "curvas de aprendizaje" ni del conocimiento que se pierde cuando un empleado mal remunerado o mal vinculado se retira de la institución porque fácilmente, luego de dos o tres años de estar en la Universidad,

encuentra trabajo en otra parte, en la competencia inclusive, y se lleva un saber y un conocimiento interno que resulta valioso en otra institución y, extrañamente, no en la UdeA); o suscribe estos contratos anticipando o postergando estratégicamente sus plazos de vigencia de modo que se afecte el pago de las mesadas y prestaciones sociales completas¹⁰; cuando elude la vinculación por medio de concursos públicos de méritos y mantiene en vilo la vinculación por carrera de sus empleados; vulnera con ello, flagrantemente, el derecho a un trabajo digno y con garantías laborales¹¹.

Así mismo, cuando la Universidad elude **construir un Proyecto Educativo Institucional (PEI) explícito**, de forma dialógica, cooperativa y participativa, entendiendo el valor que tiene éste como carta de navegación académica y especialmente pedagógica en la construcción de sujetos políticos de una sociedad civil y de ciudadanos universitarios, así como en la calidad de la academia (sobre este tema haremos una propuesta concreta más adelante); cuando elude abocar el estudio integral y también colectivo y democrático de eventuales **reformas a su normatividad** más importante (Estatuto general, Estatuto Profesoral, Reglamento estudiantil, Reglamento del personal no-docente, para citar sólo algunos ejemplos) desde una perspectiva de reconocimiento, de respeto e incluso de mejoramiento de los derechos de sus universitarios; cuando expide dicha normatividad concibiendo de modo autista **la autonomía universitaria** sin incorporar en un adecuado nivel los criterios de constitucionalidad y legalidad que corresponde incorporar en un Estado de Derecho¹²; cuando la Universidad se aboca a estas prácticas basadas en **decisiones administrativas monológicas** en lugar de acciones dialógicas, deliberativas y plurales, se reitera, delezna lo humano y se introduce en niveles de deshumanización que son por principio contrarios a ella y a su naturaleza y vocación de espacio universal y plural, prevalido del diálogo y la deliberación públicos y racionales.

En resumen, **la institucionalidad humanizada, nutrida de alteridad y empatía como instrumentos del accionar misional de la Universidad**, implicaría una transformación significativa de su realidad actual, de la desconfianza de los universitarios con la administración y viceversa. Esta humanización será factor fundamental para pensar con prospectiva la Universidad equitativa, en paz y para la paz, a la que haremos referencia seguidamente.

UNA UNIVERSIDAD EQUITATIVA

Como parte de la sociedad en la que lleva a cabo su misión, en el caso colombiano una sociedad y un sistema político desiguales e inequitativos, la Universidad refleja también, infortunadamente, situaciones y prácticas de generación de desigualdad e inequidad. Ello a pesar de tener como uno de sus fines contribuir a la dignificación de los seres humanos, a través de la educación que es un factor que afirma la dignidad de los universitarios; es decir, la Universidad se humaniza (o no) según conciba y lleve a cabo la educación de sus universitarios (la universidad concebida como un espacio de educación para *todos*, incluidos obviamente todos sus empleados) como un **derecho fundamental** relacionado con la dignidad de estos.

Por tal razón la universidad pública, en este caso la Universidad de Antioquia, tiene un deber ser o un referente ético relacionado con la configuración del servicio público de educación superior que ella presta, y su orientación como uno a través del cual el Estado promueve y hace eficaz la dignidad humana, atacando especialmente la desigualdad¹³ que es incompatible con ella: **donde hay inequidad no hay dignidad**.

Este servicio público de educación superior concebido como garantía del derecho fundamental a la educación y, con ello, del de la dignidad humana, debe ser un instrumento de equidad e igualdad estatal, **potenciando la formación de los diferentes talentos** a través de los cuales las personas adquieren elementos para acceder a la satisfacción de sus necesidades básicas y solidariamente contribuyen a que otros también satisfagan las suyas. Colombia presenta significativos déficits de igualdad y equidad en el acceso a la educación superior, de modo que un desafío importante para la gestión universitaria de hoy lo constituye la generación de niveles de igualdad y equidad en el acceso a la educación superior¹⁴.

Son varias las medidas pertinentes a implementar a este respecto, unas de ellas en el ámbito misional propiamente dicho, como es la **ampliación de cobertura**¹⁵ siempre garantizando la calidad del desarrollo de las misiones universitarias, a fin de que esa satisfacción del derecho a la educación sea completa al permitir el acceso al mundo laboral con un título respaldado por un programa académico y una institución con una calidad reconocida ampliamente.

Son especialmente urgentes y pertinentes las que tienen relación con el **Bienestar Universitario**, ámbito en el cual se destacan dos de ellas como de gran pertinencia para la Universidad de Antioquia en la actualidad: en primer lugar, la que se refiere a **las políticas de permanencia estudiantil y graduación**, sobre todo de los pregrados, en medio de unos altos niveles de deserción. Si bien son diversos los estudios explicativos de una pluralidad de causas a las cuales atribuir la desescolarización, es de gran importancia conocer las que son propias de nuestros estudiantes y encarar las que corresponden a las dificultades de manutención, sin caer en el mero asistencialismo y sin olvidar las de carácter académico en las que también es posible y necesario intervenir. La Universidad de Antioquia ha implementado varios programas que pretenden contribuir al mejoramiento de esta problemática, pero deben tomarse medidas más estructurales y menos paliativas, que contribuyan de forma efectiva a refrenar el alto grado la deserción y de baja graduación.

Al respecto, es necesario desmitificar alternativas y tener apertura hacia el estudio de opciones como el restaurante universitario y las residencias estudiantiles, que funcionan en otras universidades públicas de Colombia y que no deberían desestimarse de forma dogmática, por lo menos no sin el análisis racional de estudios de viabilidad y pertinencia, sin descartar otras opciones esenciales que también impactan en la permanencia como es el desarrollo de capacidades a partir de estos acompañamientos económicos y de otros establecidos y por establecer, que nos salvan de caer en asistencialismo generalmente más perjudicial que lo que se pretende resolver.

En segundo lugar, lo relacionado con el **Bienestar de los profesores, los empleados administrativos lo mismo que de los trabajadores**. Pensar en el mejoramiento de las condiciones laborales de todos ellos no es sólo posible sino también necesario, tras años de distintas formas de precarización laboral acumulada (contratos de prestación de servicios que ocultan una relación laboral con todas sus características y la consabida limitación de acceso a capacitación y servicios del Fondo de Bienestar Universitario, de la Cooperativa de Profesores, del Programa de Salud de la UdeA, de descuentos para estudio u otros servicios de extensión de la Universidad, pago total de la seguridad social a cargo del empleado sin concurrencia del empleador, entre otras limitaciones); temporalidad en teoría pero convertida en permanencia precarizada por largo tiempo (sin olvidar la discriminación que se genera entre empleados y contratistas, sean estos "vinculados" por intermedio de la CIS o de contratos de prestación de servicios); ausencia de concurso público de méritos para proveer cargos administrativos; aumento de los cargos de libre nombramiento y remoción frente al de los cargos de carrera; espacios laborales con gran nivel de hacinamiento y sin las condiciones adecuadas; limitaciones para atender los estudiantes y para realizar reuniones con otros profesores o empleados o para asesorías grupales por fuera de la hora de clase; precariedad en los laboratorios de docencia e investigación; ausencia de espacios de integración o de descanso en el entorno laboral; etc., lo que se traduce en el impacto negativo a la dignidad de estos y de paso en el clima laboral no solamente dentro de las mismas dependencias académicas o administrativas sino en general en toda la Institución, amén de aquellas situaciones comunes en las cuales se asume por el empleado más la urgencia de agradar al jefe de turno (el que nombra o el que permite permanecer en el cargo o contrato), así ello no sea consistente con su razón de ser y la de su acción al servicio de la Universidad.

Poner en marcha políticas de mejoramiento de las condiciones de contratación laboral de los profesores ocasionales y de cátedra, de los empleados temporales y especialmente de aquellos que la Universidad ha tercerizado, son aspectos de inequidad y deshumanización en la Universidad que reclaman una intervención en pro de la restauración de la equidad a la que tienen derecho por determinación constitucional y no como mera concesión institucional o de los directivos de turno¹⁶. En consecuencia, en la Universidad debemos hablar con propiedad y poner en marcha estrategias de Gestión Humana¹⁷ aplicadas mundo laboral, lo que nos permitirá motivar mejor a los empleados y de esa manera potenciar sus capacidades y seguramente mejorar el sentido de pertenencia y por esta vía, los resultados.

Una Sede de Docencia, (ya existen la de Investigación y la de Extensión), por ejemplo, vista no tanto como un edificio o sede sino como la garantía de espacios dignos para los profesores, incluidos de modo especial los de cátedra, sin los cuales la Universidad no podría acometer su misión de docencia con calidad humana y académica, y cuyo uso debe estar sometido a criterios de autocontrol y racionalidad, por supuesto, es una de aquellas deudas de humanidad y equidad que tiene la Universidad hoy con la mayoría de su profesorado, contribuiría al mejoramiento de las condiciones de prestación del servicio que afectan hoy a muchos profesores, hacinados, incómodos, sin espacio para reuniones y para la atención adecuada a los estudiantes, muchas veces necesitados de un consejo más que de asesoría académica, en asuntos personales y que se ven

obligados a ventilar en lugares más públicos (como cafeterías o pasillos y en condiciones nada adecuadas) en los que ellos mismos no quisieran ni son los pertinentes para ello.

Otros temas para analizar con urgencia en la Universidad de Antioquia en la actualidad, con miras a generar mejores niveles de equidad e igualdad son la revisión de las categorías de los profesores de cátedra con sus requisitos y procedimientos de categorización y ascenso, su remuneración, su participación política en las decisiones que los afectan, el reconocimiento de aspectos asociados al tiempo dedicado a la preparación de clases, a la atención a estudiantes y a la evaluación de los cursos, entre otros.

En síntesis, son **temas relacionados con la ética de lo humano que se basa en la dignidad de los universitarios**, de sus condiciones laborales y académicas en condiciones dignas, con la humanización de la Universidad como parte de su *ethos*, los cuales se han solapado bajo discusiones de déficit financiero y se han convertido en temas tabú durante décadas, en detrimento de la humanización de la actividad misional de la Universidad, como si el reconocimiento y la garantía de los derechos de sus integrantes estuviese justificado como un asunto ajeno a ella, a su adecuación al ordenamiento jurídico (Estado de Derecho) y, ante todo, a una ética de humanización que es inherente a la Universidad.

De esta forma construiremos una Universidad en paz que a la vez sirva, que esté en mejores condiciones y fortalezca internamente, para favorecer condiciones de paz en la sociedad a la cual se destinan los servicios que ofrece.

UNA UNIVERSIDAD EN PAZ Y PARA LA PAZ

Sometida al tamiz de la ética de lo humano, la Universidad debe propender por orientar su misión en la construcción de paz, tanto dentro de ella como afuera, en el contexto del posacuerdo¹⁸. Si hay algo humano, humanizado, además de humanístico, a este respecto, sobre todo en Colombia en este momento de subrogación de la guerra y su crueldad, es la **construcción de paz**. De una paz, sirviéndonos de Galtung, tanto negativa como positiva, esto es, que permita la superación de la violencia directa propia de la existencia del conflicto interno, así como de la violencia estructural y de la violencia cultural, propias de los lenguajes y la comunicación bélicos, de la subcultura de la guerra.

De este modo, las funciones misionales universitarias deben ser pensadas, orientadas y estructuradas en clave de la construcción de paz: docencia (de pregrado y posgrado) para la paz, extensión para la paz, investigación para la paz y administración para la paz.

A todas ellas aplica un elemento común inicial, de carácter lingüístico, que urge reformular como punto de partida en la construcción de paz: **la Universidad debe sustituir el lenguaje y la comunicación bélicos que han caracterizado buena parte de las relaciones sociales y políticas colombianas por el lenguaje del pacifismo y la no-violencia**, e irradiar este lenguaje y fomentar su instauración cultural en toda la sociedad.

Para ello, es de gran importancia para la Universidad la implementación de un **Programa Universitario (Institucional) de Paz**, que posibilite articular e integrar iniciativas de docencia, investigación y extensión de las diferentes disciplinas y unidades académicas y promover, de modo especial en las regiones del territorio antioqueño, procesos pertinentes y contextualizados de construcción de paz liderados por la Universidad pero contruidos con las comunidades que serían beneficiarias de sus acciones en las funciones misionales redirigidas hacia la paz.

Ahora bien, con respecto a la construcción de paz como un valor o referente axiológico a partir del cual procede una reorientación de las misiones universitarias, hay dos momentos o instancias diferentes aunque complementarias que representan un gran reto para la Universidad colombiana y para la Universidad de Antioquia en especial: el de la Universidad **en** paz y el de la Universidad **para** la paz.

En cuanto a la **Universidad en paz**: Como parte de la sociedad (y de la política), la Universidad de Antioquia ha sido un espacio afectado, y de modo grave, por la guerra, el conflicto armado y la violencia política; es, sin duda, una víctima del conflicto. La violencia ha hecho presencia recurrente en la Universidad, tratando de doblegar su pensión a las ideas ante el uso de la fuerza violenta¹⁹.

También la Universidad ha quebrantado derechos de sus universitarios²⁰ y debe recomponer su comportamiento para que, una vez reconocida y lograda la humanización de su actuar, ella misma viva en paz con todos sus integrantes y de esa manera logre la paz interior que necesita para potenciar sus capacidades y las de sus integrantes a fin de impactar mejor y más positivamente a la sociedad.

Así mismo, la Universidad ha sido un espacio de resistencia pacífica al conflicto armado y la violencia; un espacio de fraternidad y no-violencia así concebido por la mayoría de los universitarios. La Universidad, como territorio, en tiempos de paz, debe proyectarse como territorio de paz, como espacio para la construcción colectiva y la convivencia armónica y fraterna; como espacio para la reivindicación del diálogo y la coexistencia de las diferencias, cuyo único instrumento es la argumentación y la transformación intersubjetiva a partir de la deliberación argumentativa.

La paz comienza en cada sujeto, individual o colectivo. Así, cada universitario en tanto individuo y la Universidad como sujeto colectivo, los primeros como trabajadores de paz, la segunda como constructora de paz, aportan a la consolidación del espacio universitario como territorio de paz.

La Universidad en paz significa, entre otras cosas, la incorporación de los discursos pacifistas a las pedagogías y las didácticas de sus procesos de formación y a todas sus actividades misionales (incluida la administración que incluye las relaciones laborales, las relaciones con sus empleados de cualquier tipo y con sus estudiantes, egresados y jubilados), formulando una(s) pedagogía(s) de paz(ces) que son necesarias para la generación de subjetividades y de conocimientos para la construcción de paz; significa la práctica de valores como **la humanidad** antes referida, **la solidaridad y la armonía** en el ámbito de la convivencia de los universitarios; significa hacer de cada universitario un sujeto conocedor y especialmente promotor del pacifismo y de la no-violencia, con capacidades de transformación positiva de los conflictos.

Esta es la impronta que una Universidad en paz debe dejar en sus universitarios: potenciar su capacidad de ser trabajadores de paz; de proyectar lo humano que la construcción de paz involucra en su relacionamiento cotidiano y profesional con sus semejantes. La paz, específicamente la paz positiva, esto es, la que pretende superar las violencias estructural y cultural, siguiendo a Galtung, implica la enseñanza y el aprendizaje de capacidades de gestión y agenciamiento de los conflictos, buscando siempre su transformación positiva en lugar de su escalamiento. Este es un aprendizaje que debe estar presente en todos los universitarios, profesores, estudiantes, empleados y egresados, si queremos lograr una paz sostenible para Colombia. La Universidad debe apropiarse del lenguaje y la cultura de paz y proyectarlas en todas y cada una de sus acciones misionales, en búsqueda de la armonía individual y social que lleve a la convivencia pacífica.

Esta generación de capacidades de paz no debe estar sustraída a ninguna de las áreas y disciplinas que en la Universidad se estudian, pues la paz como resultado de una vida en armonía de cada uno consigo mismo y con sus semejantes, de armonía social y con la naturaleza y el medio ambiente, es un valor en el cual es importante educarnos como ciudadanos universitarios cosmopolitas, solidarios y fraternos, sensibles ante el sufrimiento de nuestros congéneres, ante los problemas que hoy ponen en jaque la viabilidad del planeta y de nuestro ecosistema.

En cuanto a la **Universidad para la paz**: La Universidad es y debe ser un motor de transformación de la sociedad. La paz de Colombia es un proceso de largo plazo, del cual la firma de los acuerdos de paz es sólo la "cuota inicial", que precisa la transformación de múltiples aspectos, institucionales, sociales, culturales, económicos y políticos. El papel de la Universidad es contribuir a dicha transformación, que en perspectiva de paz, debe darse por medios pacíficos.

En su organización actual la Universidad cuenta con sedes y seccionales que le permiten hacer presencia en diferentes regiones del territorio antioqueño (por qué no pensar en ir a otros territorios dentro del departamento e incluso fuera de él? La virtualidad será un apoyo fundamental para ello). La construcción de paz en Colombia traza el desafío de la llamada "paz territorial". Cada territorio es una cartografía de violencia que demanda una correspondiente **cartografía de paz**. Los contextos culturales, sociales, económicos y políticos de cada región, demarcan rutas de construcción de paz con particularidades frente a las cuales la Universidad debe ser responsiva, so pena de socavar la sostenibilidad y durabilidad de la paz.

Por ello, la presencia de la Universidad en los territorios y la pertinencia de las acciones de construcción de paz en las regiones, sólo puede estar responsablemente garantizada a través de un **Programa Universitario de Paz**,

institucionalizado, provisto del presupuesto y en general de los recursos necesarios que para el reto de la construcción de paz territorial requiere como acción universitaria racionalmente planeada y ejecutada, estrategia frente a la cual no caben dubitaciones de ninguna índole, por más que hoy la Universidad esté afectada por situaciones de déficit financiero.

La construcción de paz propia de una Universidad pública **para la paz** debe ser una prioridad frente a otros proyectos y acciones universitarios. Es lo que corresponde, además, desde una perspectiva institucional coherente, en una Universidad que en su Plan Decenal de Desarrollo ha definido como uno de sus ocho temas estratégicos, la construcción de paz y el reconocimiento del territorio.

En ese entorno particular en el que nuestra institución cumple sus funciones, la Universidad debe ser una Universidad en paz y para la paz, que forme en el pacifismo y la no-violencia como valores de civilidad social y dé testimonio de ello en su convivencia diaria, basada en el reconocimiento y el respeto del otro, de la diferencia, en el valor de la persona humana, de sus derechos y de su diversidad, que asuma un decidido compromiso con el posacuerdo, ayudando a aclimatar la anhelada paz entre los colombianos, equitativa y dispuesta a trabajar permanente y denodadamente para contribuir al legítimo derecho de muchas personas de diferentes entornos sociales, culturales, territoriales de acceder a un proceso formativo integral y completo (con garantía de permanencia y graduación), en condiciones de calidad, que le facilite su desarrollo personal, su crecimiento económico y cultural y el de su familia, y de esa manera dinamice el de la sociedad de la que forma parte.

El nuevo Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Institución será una carta de navegación en la cual basaremos nuestra acción, obviamente en conjunto con el Estatuto General (especialmente teniendo en cuenta todos los principios que orientan la acción institucional) y desde el visor de la Constitución Política de 1991 y las leyes que rigen nuestra actuación como entidad pública, sin desconocer que existen otros retos importantes que debemos acometer. Daremos especial importancia al posacuerdo que se abre en nuestra sociedad después de más de cinco décadas de guerra abierta²¹ y con ello a las tareas que como universidad pública se nos presentan para ser parte fundamental en esta nueva etapa de nuestra vida en sociedad en la que es necesario no solamente facilitar el acceso a la educación superior de víctimas y victimarios como estrategia de civilidad, sino también favorecer la formación de personas en una nueva cultura de la paz, de la convivencia armónica, del respeto por el otro y de la diferencia que nos permita también prepararnos mejor para la vida en común.

Igualmente trabajaremos para el logro de **la calidad** de todos los procesos académicos y administrativos²², para hacer realidad la **internacionalización** a través de múltiples estrategias que nos permitan dinamizar la movilidad nacional e internacional de estudiantes, profesores, empleados y directivos, para la puesta en marcha de nuevos convenios y alianzas con universidades de prestigio dentro y fuera del país que nos permitan desarrollar la **doble titulación** de nuestros programas y estimularemos la realización de pasantías para formación en otros idiomas, para investigación o para capacitación en asuntos disciplinares o pedagógicos, lo mismo que la **protección del medio ambiente**, comenzando por el medio ambiente universitario, altamente afectado de fenómenos como el ruido, el polvo, el desaseo, la generación incontrolada de basuras y una precaria disposición final de los residuos líquidos y sólidos.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN (¿CÓMO LO HARÍA?):

Esta aspiración a la rectoría de la Universidad de Antioquia para el período 2018-2021 parte del reconocimiento del carácter público²³ de nuestra Institución y de nuestra condición de servidores públicos a su servicio. Ese carácter público exige un funcionamiento acorde con esa naturaleza²⁴, un comportamiento de toda su comunidad académica y, especialmente de sus directivas, que se concreta en el reconocimiento de ser nuestra Institución un bien de interés público. Lo público, por oposición a lo privado, implica lo que es de todos (y no sólo de los universitarios), o mejor, lo que es de todos y para todos y no es de nadie, lo que tiene una lógica de funcionamiento propia que le exige esforzarse por responder a necesidades sociales (educativas, fundamentalmente), en atender a todas las poblaciones pero en especial a aquellas que, de otra manera, no podrían acceder al servicio público educativo o a los servicios de otra naturaleza (pero derivados de sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión) que ella puede ofrecer a la sociedad. Así mismo, su patrimonio es público, lo que implica una serie de cuidados en su administración y controles (jurídicos, fiscales, disciplinarios, políticos y sociales) en su destinación y en su inversión, lo mismo que respecto a los resultados obtenidos con su aplicación.

Por lo demás, nuestra institución se debe caracterizar por el respeto y desarrollo de otras características que le dan identidad como institución pública: debe ofrecer una educación **laica** (en otras épocas de la Universidad y del país produjo graves problemas el carácter confesional del Estado²⁵ y su influencia en las universidades públicas, de las cuales la Universidad de Antioquia no fue la excepción), **policlasista** (en ella se han formado en toda su historia personas provenientes de las diferentes clases sociales y hasta hoy conserva esa condición, no obstante que cerca del 95% de sus estudiantes de pregrado provienen de los estratos 1, 2 y 3), **democrática** (en tanto ha permitido el acceso a la educación superior a todos sin distinciones o exclusiones de ninguna naturaleza, permitiendo el crecimiento personal, el desarrollo de las potencialidades de las personas, facilitando el crecimiento económico personal, familiar y social y favoreciendo la modernización de la sociedad en su conjunto, producto del acceso al conocimiento, del debate interno y de la proyección de sus egresados), **incluyente** (ya que en la universidad ha sido posible la presencia de personas de diferentes culturas, religiones, ideologías políticas, etc., lo que se ha concretado en la presencia de comunidades como los indígenas, los afrodescendientes, las personas de las comunidades LGTBI, y de otras expresiones de la diversidad social) y **autónoma** (en particular desde la expedición de la Constitución Política de 1991 y la ley 30 de 1992, ha podido darse sus propios reglamentos, sus propias autoridades, decidir sobre los asuntos académicos y administrativos y seleccionar sus profesores, empleados y estudiantes, dentro del marco de la Constitución y la Ley, lo que le ha permitido a la institución “tomar las riendas” de su presente y de su futuro).

Debemos tener en cuenta algunos elementos importantes para la transformación de la vida en comunidad que adelantamos dentro de la Universidad, como nos plantea la profesora María Teresa Uribe respecto de la ética de lo público, que es necesario que implique una nueva manera de hacer las cosas, reconociendo al otro como **contradictor** y no como enemigo, como aquel al que debemos **convencer** y al que no le debemos imponer posturas o decisiones, a quien podemos **conquistar** con argumentos (no con discursos vacíos) para fortalecer la legitimidad de la institución y sus decisiones, la cual es un espacio en el que debe primar el interés general (real) sobre el interés individual o de grupo, un espacio en el que es natural la **diferencia, el conflicto la controversia y las divergencias**, que tienen canales de discusión y solución, lo mismo que un espacio en “el que los referentes éticos se construyen consensuadamente”²⁶.

Por todo ello, y no sólo porque existen unos principios que orientan el funcionamiento institucional consagrados en el Estatuto General (uno de los cuales es precisamente el de la excelencia académica que debe guiar toda la vida institucional), es necesario plantear, desde el inicio, cuáles serían los principios que guiarían nuestro actuar desde la rectoría y que deberán ser tenidos en cuenta por todo el equipo administrativo que me acompañará en la dirección de la Universidad en este período.

Sentido de pertenencia: Este será un principio fundamental de acción de la administración, pero que se debe proyectar a toda la comunidad universitaria y a la sociedad. Por el sentido de pertenencia entendemos un sentimiento de pertenecer a la Universidad y que la Universidad es nuestra (nos pertenece y le pertenece también a otros, a todos), es un bien material e inmaterial que nos pertenece y por ello debemos proteger, respetar, cuidar, impulsar, pensar, apoyar, valorar, criticar constructivamente, construir, mejorar, que nos exige sacrificios y nos ofrece oportunidades que debemos aprovechar de la mejor manera. En fin, es una responsabilidad que asumimos con la Universidad, posiblemente sin darnos cuenta, al ingresar a ella (aunque debería proyectarse sobre toda la sociedad así no se tenga vínculo alguno con nuestra Alma Máter²⁷) y que nos exige un compromiso serio de protección, apoyo y engrandecimiento en cualquiera de las facetas de nuestra vida en relación con la Universidad de Antioquia. Entendemos entonces que es necesario fortalecer ese sentido de pertenencia en toda la comunidad universitaria y que por ello debemos trabajar arduamente para que se haga cada vez más fuerte y más sólido en todos los integrantes de la comunidad universitaria y en la sociedad y el mismo se concrete en acciones reales en beneficio de la Institución, de su funcionamiento actual y de su supervivencia en el futuro²⁸.

Transparencia: Entendemos por esto, desde el punto de vista político, el reconocimiento del deseo y la necesidad de los destinatarios de las decisiones y acciones institucionales y de la sociedad en general de conocer no solamente las decisiones tomadas por la administración, sino sus motivaciones, orientaciones, justificaciones, sustentaciones y objetivos perseguidos, costos estimados y reales, lo mismo que sobre el proceso de gestión de recursos públicos, los riesgos asumidos en diferentes aspectos (jurídicos, económicos, sociales, etc.), lo cual servirá para prevenir y controlar actos potencialmente corruptos, permitiendo de esta manera el conocimiento de la comunidad universitaria y de la sociedad del funcionamiento interno de la Universidad y cómo se administran los fondos con los que cuenta. Esa publicidad de la información debe ser,

además de veraz, oportuna, de forma que la comunidad universitaria se entere a tiempo de las decisiones institucionales.

Rendición de Cuentas: Asociado al anterior principio, la rendición de cuentas nos exige la presentación de informes periódicos de gestión, la cual ha sido planteada desde el documento CONPES 3654 de 2010²⁹ y que se orienta a introducir y consolidar una cultura institucional de apertura de información, de transparencia y de relación fluida entre las instituciones públicas y los ciudadanos. En el artículo 78 de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) se establecen los parámetros generales de los informes de gestión asociados a la prevención de los actos de corrupción³⁰. La rendición de cuentas además deberá permitir la realimentación desde la comunidad (tanto la universitaria como la externa a la Universidad) a fin de cumplir cabalmente el objetivo planteado por estas normas que rigen también a nuestra institución.

Constitucionalidad y Legalidad: Toda la actuación institucional se enmarcará dentro de lo establecido en la Constitución y la Ley. Al respecto, asumimos el compromiso de priorizar el conocimiento y aplicación de las normas superiores para que la vida institucional esté debidamente regida por las normas aplicables a toda la actuación universitaria. En este punto habrá que adelantar una serie de **reformas en la normativa institucional** para acomodarlas plenamente a las normas superiores de nuestra sociedad, de tal forma que se reconozcan y respeten los derechos de toda la comunidad universitaria. En este sentido, reconocemos la existencia de la Institución dentro de un Estado de Derecho que implica, además del reconocimiento de la *Supremacía Constitucional*, el respeto de principios como el de *legalidad* como principio legitimador de la actuación de los poderes públicos y a la vez como límite de su actuación, el principio de *igualdad ante la ley* y el principio de *seguridad jurídica*. Esto nos exige considerar una necesaria capacitación a los funcionarios en diferentes niveles a efectos de que se conozcan claramente sus funciones, las limitaciones de la Constitución y de la Ley en el ejercicio de las mismas, el alcance de la autonomía universitaria y su relación con las funciones de inspección y vigilancia que desarrolla el MEN, lo mismo que la normativa institucional y las responsabilidades que como servidores públicos se asumen.

Reconocimiento y respeto de la diferencia: La vida universitaria es, por antonomasia, el espacio de la diferencia. Diferencias de credos, de ideologías, de principios y valores, de concepciones del mundo y de la Universidad misma. Por ello, la vida universitaria es rica en discusiones, controversias, ideas, observaciones, posturas que se deben reconocer, respetar, valorar, sopesar y tener realmente en cuenta a la hora de las decisiones, así, obviamente, no puedan acogerse todas y se deba tomar decisiones acordes con las normas institucionales y las de carácter legal o constitucional que se deban aplicar al caso concreto.

Diálogo con la comunidad universitaria: Será objetivo desde la rectoría, establecer canales de comunicación fluidos, estables, amplios y oportunos, a través de espacios de reunión con la comunidad universitaria y sus representantes en los que se puedan recoger propuestas, ideas, proyectos, interpretaciones y recibir recomendaciones, críticas y aportes que puedan orientar el trabajo administrativo. Pretendemos así una administración cercana a la comunidad, de forma que ese contacto fortalezca la legitimidad de la administración y de las decisiones institucionales en beneficio de toda la comunidad, a la vez que fortalezca el sentido de pertenencia con la institución para beneficio de todos.

Planeación: Un principio establecido en el Estatuto General (Acuerdo Superior 01 de 1994) es el de la Planeación³¹. De hecho, en desarrollo del mismo, la Universidad ha tenido tres planes de Desarrollo (Acuerdo Superior 070 de 1996 para el período 1995-2006, Acuerdo Superior 322 de 2006 para la vigencia 2006-2016 y Acuerdo Superior 444 de Julio 25 de 2017 para la vigencia 2017-2027). Igualmente, se ha desarrollado en múltiples planes de acción que han debido proponer y ejecutar los diferentes rectores y los decanos y directores de cada una de las dependencias académicas. No obstante, en la Universidad es necesario dar una aplicación del principio de la planeación en algunos frentes concretos que no se han incorporado a esa práctica, como el de la **Planeación Curricular** para analizar el desarrollo de la institución en perspectiva de futuro en el tema curricular, que incluya por supuesto, los programas que se espera desarrollar con el tiempo en la perspectiva del desarrollo académico de la Universidad y de la sociedad, la modernización de las estrategias pedagógicas y didácticas aplicables a la formación, la utilización más intensiva del aprendizaje mediado por las TIC, entre otros aspectos; de la mano de lo anterior, la Universidad debe planear con cuidado **su crecimiento** en el número de estudiantes y, teniendo en cuenta la regionalización e incluso la localización, la ubicación territorial de ese crecimiento³²; igualmente, se requiere una planeación de la **planta física** para prever lo que serán los desarrollos físicos y de infraestructura que la Universidad debe desarrollar para responder a los retos

que la sociedad y su desarrollo le plantean y ello se concretaría en lo que tiene que ver con la adquisición y/o venta de lotes y otros inmuebles y equipos que sean funcionales a su desarrollo a mediano y largo plazo; igualmente, se debe planear, a corto y mediano plazo, la **planta de personal**, tanto en lo que tiene que ver con profesores y con empleados administrativos, de forma que se responda a las necesidades que se van dando en el desarrollo institucional.

Gobierno en Línea: No es ninguna novedad este "principio" (tampoco es realmente un "principio" sino más bien una política del Estado que aquí se acogerá integralmente) pero se requiere avanzar más decididamente en su ejecución práctica en la Institución. Con él pretende el Estado, en todas sus manifestaciones, mejorar la prestación y la eficiencia en servicios que ofrece a toda la sociedad y en nuestro caso a la comunidad universitaria en particular, mediante el mayor aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Es importante desarrollar esta estrategia para facilitar el acceso a la información institucional, la expedición en línea de certificados académicos y administrativos, lo mismo que la consulta de documentos, bases de datos y otros repositorios de información para facilitar el acceso al servicio y la información institucional, siguiendo los derroteros y normas estatales ya puestas en marcha lentamente en la Institución, logrando así un mejor servicio y la entrega de información ágil, oportuna y confiable. Ello también nos exigirá revisar de manera cuidadosa los procedimientos y requisitos establecidos para el funcionamiento institucional, lo que nos permitirá, seguramente, facilitar y agilizar los procesos, tomar decisiones más ágilmente, ejecutarlas con mayor eficiencia y responder a la sociedad en general de una manera más eficaz. En esta tarea debemos comprometernos y buscar resultados a la mayor brevedad posible.

La ambientalización de la Universidad: Se puede decir con Gómez y Botero que *"La ambientalización está relacionada con la forma en que las Instituciones de Educación Superior –IES incorporan a sus debates y prácticas la problemática ambiental desde los distintos ámbitos misionales de una IES: formación, investigación, extensión y gestión (Coya-García, 2001). Para ello, se evalúan particularmente aspectos estructurales o dinámicos de la vida universitaria tales como: la redacción de sus estatutos y reglamentos, la articulación de los componentes organizativos, la gestión y administración de los recursos naturales patrimoniales, la animación de la cultura institucional, el diseño de los programas académicos de pregrado y posgrado, la adopción de líneas de investigación y del trabajo de los equipos que las desarrollan, la extensión cultural y la proyección externa, la cooperación interuniversitaria, entre los más relevantes"*³³.

Es así que entendemos que en el ejercicio de todo el quehacer universitario, se debe dar la mayor importancia al instrumento de gestión conocido como la ambientalización de la institución. Ella es primordial y su construcción debe forjarse desde la participación de toda la comunidad universitaria, para que a través de esos procesos, de la consulta y el empoderamiento colectivo se llegue a la toma de conciencia de la importancia del aspecto ambiental, no sólo dentro de la Universidad sino en la sociedad en general y que, desde las decisiones, se dé el establecimiento de políticas universitarias incluyentes y coherentes. Así, es necesario comprender que no se toman decisiones para la comunidad sino con la comunidad, así, principios como el bienestar, la sostenibilidad y la solidaridad con el otro y con lo otro, son códigos de convivencia que se van construyendo desde las dinámicas naturales de la vida universitaria.

En este sentido, la ambientalización universitaria, es **per se** una forma para lograr que la "variable ambiental" sea un valor fundamental en la Universidad de Antioquia que involucre a todos sus actores, pues no solo compromete la construcción de lineamientos para el manejo sostenible de los diferentes campus (en Medellín y en las Regiones), sino que también fomenta el trabajo sistémico y colaborativo entre las diferentes unidades académicas y administrativas, y constituye un desempeño universitario hacia el cuidado y uso eficiente de los recursos naturales, que trasciende la reflexión epistemológica de la relación hombre-naturaleza hacia un carácter ontológico, donde es posible reconocernos como parte de un ecosistema complejo llamado Universidad de Antioquia y que este a su vez es un sub-ecosistema inmerso en otros sistemas ecológicos.

Igualdad. El artículo 13 de la Constitución Política establece que todas las personas nacen libres e iguales ante la ley. Por tratarse de una institución pública en la que además todos los que tenemos una relación laboral o contractual con ella, por su carácter público, en general, cumplimos funciones públicas y por tanto somos servidores públicos, debemos dar estricto cumplimiento a esta normativa con un trato no solamente respetuoso de todas las personas sino, especialmente, sin aplicar o generar un tratamiento discriminatorio a ninguna persona por razones de "sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica"³⁴. Esta situación obliga también por nuestra condición de ser una institución de educación, espacio

en el que resulta propicia una actitud más proclive a prácticas discriminatorias algunas veces imperceptibles pero efectivas y contra ello debemos luchar comprometidamente, para evitar todo tipo de prácticas discriminatorias.

Así lo ha planteado la Corte Constitucional en la sentencia T-141 de 2014 en los siguientes términos:

“4.7. Las instituciones educativas constituyen uno de los contextos en los que eventualmente pueden presentarse situaciones de discriminación y las que estas pueden generar consecuencias más lesivas para la dignidad y los derechos de las personas que las experimentan. En razón de ello, se expidió la Ley 1620 de 2013³⁵ a través de la cual se crea un Sistema Nacional de Convivencia Escolar así como Comités de Convivencia Escolar en los niveles nacional, territorial y en cada institución educativa, encargados de promover medidas para prevenir, afrontar y corregir situaciones de acoso escolar o bullying³⁶, incluido el que se realiza a través del uso de las tecnologías de la información y las redes sociales virtuales.

Aunque para el caso específico de las instituciones de educación superior no opere una regulación similar, ello no obsta para que, dentro del marco de la autonomía universitaria, a aquellas les asista el deber constitucional de adoptar medidas para prevenir y corregir las situaciones de discriminación y acoso que puedan presentarse, así como para generar estrategias de educación inclusiva que fomenten la accesibilidad, permanencia y adaptabilidad del servicio de educación superior para las personas pertenecientes a grupos sociales que han padecido discriminación y marginalización. En tal sentido, en su intervención en este juicio de tutela el Ministerio de Educación Nacional ha señalado que, si bien no existe un protocolo diseñado para el manejo de situaciones de discriminación en el contexto de la educación superior, en la actualidad se avanza en la implementación de las estrategias y acciones definidas en el documento “Lineamientos Política de Educación Superior Inclusiva”,³⁷ cuyos elementos centrales serán considerados por esta Sala al momento de dar respuesta a los problemas jurídicos que plantea el presente caso”³⁸.

Tiene razón la Corte cuando considera que esa normativa no aplica en el nivel superior de la educación, pues la misma ley 1620 de 2013 en su artículo 1 define su objeto en los siguientes términos:

Artículo 1°. Objeto. *El objeto de esta ley es contribuir a la formación de ciudadanos activos que aporten a la construcción de una sociedad democrática, participativa, pluralista e intercultural, en concordancia con el mandato constitucional y la Ley General de Educación –Ley 115 de 1994– mediante la creación del Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar, que promueva y fortalezca la formación ciudadana y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los estudiantes, de los niveles educativos de preescolar, básica y media y prevenga y mitigue la violencia escolar y el embarazo en la adolescencia. (Se subraya)³⁹.*

No obstante, consideramos que en la educación superior y en particular en una universidad pública como lo es la Universidad de Antioquia, se debe trabajar, desde los más altos niveles de la administración, por un tratamiento igualitario, respetuoso, inclusivo y no discriminatorio de todas las personas, las que deben estar protegidas de toda forma de discriminación y además eventualmente estar favorecidas acciones de discriminación positiva, como lo propone la misma Constitución en el artículo 13 ya citado, cuando establece que “El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados”. Esto significa además que el trabajo por la igualdad no perderá de vista el concepto de equidad que está más asociado al reconocimiento de la diferencia de ingreso que las personas tienen y por tanto se le da un carácter más material y distributivo⁴⁰.

Pertinencia. Consideramos como sinónimos de pertinente: lo oportuno, acertado, adecuado, apto, eficaz, conveniente, correspondiente, apropiado, debido y congruente. Para los fines de lo que pretendemos en este proyecto, debemos decir que analizaremos permanentemente la pertinencia de los programas y proyectos que la Universidad ejecuta, manifestando de una vez un compromiso con el posacuerdo. Ese compromiso implicará que trabajaremos con la intención de responder, con nuestras fortalezas en docencia, investigación y extensión, a los retos que como sociedad nos impone la búsqueda de la consolidación de la paz, el apoyo a las víctimas, la búsqueda de la verdad y el aporte para que tantas personas que requieren del acceso al nivel de la educación superior y a los beneficios derivados de sus funciones misionales sea real, efectivo y ayude a consolidar una

nueva etapa de vida para nuestra sociedad.

Responsabilidad. Por tratarse de una institución pública, sus servidores debemos reconocer y aceptar que estamos en una especial condición de sujeción frente a las normativas institucionales y estatales, que nos exigen distintos tipos de responsabilidades que no obligan de la misma manera a los particulares. Se trata de la **responsabilidad penal** por la eventual comisión de delitos (aún culposos) en el ejercicio de las funciones, a la **responsabilidad disciplinaria** por la comisión de conductas (activas u omisivas) que puedan ser constitutivas de faltas disciplinarias de acuerdo con la normativa institucional o de la ley 734 de 2004, a la **responsabilidad fiscal** por eventuales daños o detrimentos patrimoniales a los bienes o al patrimonio de la Universidad, y a la **responsabilidad civil** que pueda caber por daños a terceros dentro del ejercicio de las funciones o por repetición de la misma institución en el caso de que la Universidad llegue a ser obligada al pago de sumas por estos conceptos y se demuestre la responsabilidad de sus funcionarios en condiciones que obliguen a esa repetición. Además, debemos reconocer y obrar de conformidad con la necesaria **responsabilidad política** que representa la gestión pública. Como se ha dicho en otro momento, trabajaremos con total responsabilidad con el carácter público de la institución y por tal razón debemos aceptar la obligatoriedad de la rendición de cuentas, que trascenderá el mero requisito formal de una audiencia anual en tal sentido, sino que se concretará en otras acciones de diálogo con la comunidad universitaria y de transparencia en la toma de decisiones y en el actuar permanente en la gestión pública.

Por otro lado, **reconocemos la responsabilidad social universitaria.** Aunque es posible encontrar diferentes concepciones de la responsabilidad social universitaria, consideramos que para nuestra Institución, con mayor razón por su carácter público, la responsabilidad social abarca diferentes dimensiones que van orientadas a la respuesta a las necesidades sociales y a la transformación del entorno en el que ella actúa y a los grupos que integran su comunidad académica, pero especialmente proyectándose en el entorno local y el regional, sin dejar de tener en cuenta el nacional, para intentar cambiar las condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales, culturales y en fin, generar condiciones más adecuadas para la superación de la pobreza, de la desigualdad y facilitar que con sus funciones misionales y el resultado de las mismas, sea posible asegurar unas condiciones de vida digna a cada vez una mayor cantidad de personas.

Ello nos obliga a trabajar intensamente para mejorar cada vez la oferta académica y la formación integral de nuestros estudiantes, proporcionando la real participación en el acceso, permanencia y graduación a todos los ciudadanos, dejando de lado consideraciones como etnia, discapacidad, género, lugar de procedencia, creencias políticas y cualquier otra que pueda generar desventajas educativas, eliminando las barreras que buscan homogenizar los estudiantes priorizando la gestión educativa sobre el proceso formativo, alineados con la **educación inclusiva** que permita reconocer y potenciar las diversas capacidades, entendiendo y protegiendo las particularidades⁴¹, haciendo de la diversidad y la inclusión realidades universitarias que posibiliten habilitarlos no sólo para el mundo del trabajo sino para la vida en comunidad, siendo conscientes del futuro de la humanidad (desarrollo sostenible) y por tanto respetuosos del medio ambiente, con reconocimiento de la diversidad cultural y de la preservación de la biodiversidad.

Todo ello permite preparar a nuestros estudiantes y egresados para el logro de la calidad de vida, y por ello es un asunto de primera importancia el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades que les permita en forma eficaz analizar los problemas y aportar a mejorar la calidad de vida y la dignidad de las personas, transformar la sociedad y su entorno críticamente. De ahí que es una responsabilidad institucional trabajar para que la sociedad reciba cada vez más y mejores frutos del trabajo que en ella se realiza y de esa manera sea posible un mejoramiento de nuestra existencia social.

LA PROPUESTA (QUÉ HACER?):

En este proyecto pretendo que me acompañen las profesoras⁴² y profesores de la Universidad, lo mismo que sus empleadas y empleados y sus trabajadoras y trabajadores. Por ello, tengo la convicción de que en cada uno de los cargos que integran la rectoría y, en general, en el nivel directivo deberán estar acompañando este proyecto, especialmente personas de la Universidad, personas con experiencia y conocimiento del mundo universitario, de sus funciones misionales, de las necesidades de la Institución y de sus estamentos, de tal manera que entre todos podamos cumplir esta difícil tarea en beneficio de la Universidad, sus integrantes y la sociedad, dirigiendo su presente pero pensando en su futuro.

Con base en estos principios y respetando los demás que se plantean en el Estatuto General de la Universidad, pretendemos realizar las siguientes acciones:

La carta de navegación: la formulación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) explícito.

La experiencia de haber participado en los procesos de acreditación de varias instituciones de educación superior y de programas de pregrado y posgrado en las áreas del Derecho y la Ciencia Política como par externo y en particular en la Universidad de Antioquia como asesor durante el anterior proceso de autoevaluación (2010-2012) me permiten valorar y criticar que nuestra institución carece de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) **explícito**. Durante varios años se ha argumentado la existencia de éste como extraíble de diferentes documentos normativos e institucionales, (como el Estatuto General, los planes de desarrollo, los distintos planes de acción institucionales, los estatutos profesoral, estudiantil, del personal administrativo, y otros relacionados con las tareas misionales, etc.) todo ello en el marco de la solicitud de acreditación institucional (2003) y de renovación de la misma (2012), a la manera de un proyecto **implícito** y en alguna medida hermenéutico. El hecho cierto e innegable es que la Universidad carece de este trascendental documento, lo que genera diversos problemas de los que a continuación enunciaré de modo sucinto algunos de ellos, con la convicción que, de contar con este proyecto educativo institucional, varios de estos problemas podrían tener una adecuada resolución.

Ante todo un proyecto educativo institucional debe ser un gran **consenso entre los universitarios**. Para que este se dé, es preciso fomentar un trabajo dialogal, deliberativo pero sobre todo participativo y cooperativo de los distintos estamentos universitarios como actores del PEI, es decir, de **toda** la comunidad universitaria.

Por su contenido, un PEI debe explicitar especialmente cuestiones relacionadas con la identidad institucional, los modelos pedagógicos⁴³ que la Universidad valida y practica, a partir de criterios teóricos, políticos, normativos y, sobre todo, éticos, así como su fundamentación, estructura y las políticas curriculares.

Si bien la Universidad de Antioquia cuenta con la definición de principios misionales que orientan su actuar desde su Estatuto General y en otras normativas, es de gran importancia que estos se formulen **desde su dimensión educativa**, esto es, desde un plano pedagógico y curricular. La ausencia de un PEI equivale a la ausencia de esta formulación, lo cual repercute en nuestras prácticas académicas disímiles y poco o nada estructuradas, muy intuitivas y dejadas a la libertad de los actores del proceso educativo, sin orientación y sin formación desde la institución, lo cual nos afecta en términos no sólo de su calidad sino, ante todo, de su relevancia y pertinencia epistémico-social.

Un PEI es el que permite ofrecer respuestas a preguntas como las que han surgido, recientemente, desde el seno de diferentes instancias de gobierno y de los estamentos universitarios, respecto del proyecto educativo al que responde el denominado “Complejo de la Salud”, y frente al cual la administración de la Universidad, hay que reconocerlo, ha dado respuestas ambiguas o evasivas y, en todo caso, poco convincentes, especialmente desde el punto de vista de prospectiva académica de dicho Complejo, al punto que ha generado reacciones de escepticismo radical pero fundado de una Facultad de la importancia de la de Salud Pública, mientras otras ven allí casi exclusivamente la posibilidad de salir de los vetustos edificios que ocupan, en los que, además, la incomodidad y hacinamiento de profesores, estudiantes y empleados es una constante. En efecto, son los desarrollos a nivel de infraestructura los que deben corresponder a los proyectos educativos y académicos de la institución y de sus unidades académicas y no viceversa. Es muy probable que la existencia de un PEI institucional, articulado con los Proyectos Educativos de las Unidades Académicas y/o de sus programas de pregrado y posgrado, brinde criterios de respaldo de mejor validez argumentativa que los que se ofrecen en ausencia de un PEI explícito que además sea actualizado, discutido, conocido, ampliamente difundido y objeto permanente de referencia y reflexión.

Así mismo, un PEI permite la construcción de políticas curriculares de pregrado y posgrado que demarquen criterios sobre aspectos como la duración de los programas (extensión en semestres y en créditos, por ejemplo), la definición de objetivos de formación en cada uno de ellos y la articulación de las diferentes misiones universitarias de docencia, investigación y extensión con estos tipos de programas, elementos pedagógicos y didácticos asociados no solamente a los objetivos de formación de los diferentes programas sino también a la formación de los profesores para cumplir mejor su tarea educativa, criterios para el reconocimiento de la educación superior inclusiva, para la aplicación de la educación virtual, para la concreción de un modelo pedagógico específico o la valoración de diferentes clases de ellos de acuerdo con las áreas de

formación en que se divide la universidad, para la consideración o inclusión de la llamada formación profesional dual que tanta aplicación tiene en Europa pero que en Colombia poco se ha desarrollado, para la puesta en marcha de los componentes de formación ciudadana y constitucional dentro de los currículos pero también en la vida cotidiana de la Universidad como espacio formativo, orientaciones respecto de la formación en segunda lengua, de emprendimiento e innovación, de presencia y pertinencia en los territorios de la ciudad, del departamento y/o del país, lo mismo que la pretensión de impactar el desarrollo de los mismos territorios potenciando sus capacidades, entre otros y la valoración de la pertinencia y relevancia social y académica de las actividades misionales y su contribución al progreso de la región y de país.

A este respecto, la expedición de un PEI es, en este momento, una iniciativa si no urgente, sí es prioritaria y estratégica para la Universidad de Antioquia, tanto para el aseguramiento de sus condiciones de calidad no sólo relacionadas con su reacreditación institucional (que se avecina en un contexto normativo diferente al de la anterior acreditación) sino, ante todo, con sus políticas, epistemologías y prácticas académicas, las cuales precisan de determinaciones de carácter educativo que son propias de un PEI.

Y no tiene sentido, a este respecto, seguir afirmando que este PEI está implícito en la normativa institucional básica, porque esta es una respuesta elusiva y que carece de justificación en el contexto universitario colombiano y global, en el cual es difícil encontrar alguna institución de educación superior que carezca, como la Universidad de Antioquia, de un proyecto educativo institucional explícito, suficientemente discutido, conocido y apropiado por su comunidad académica y objeto de referencia obligada en todo su quehacer académico y administrativo, susceptible además de una revisión periódica para modificarlo o incluso para ratificarlo, previa evaluación.

Tiene sentido, por el contrario, reconocer esta carencia institucional y acometer su solución, aprovechándola para reconstruir **la confianza** en las relaciones intra e interestamentarias, estableciendo espacios y oportunidades para el diálogo universitario en condiciones de deliberación epistemológica equitativa, plural y diversa, tanto en un plano ético como político, y pensando prospectivamente (más allá incluso de sus planes de desarrollo vigentes) en la Universidad que reclaman las generaciones presentes y futuras del Departamento de Antioquia y del país.

Sólo un diálogo abierto, deliberativo y fraterno entre los diferentes universitarios en torno a los temas educativos, en los ámbitos pedagógico y curricular y su proyección en la misión universitaria y en los sujetos universitarios concebidos como **ciudadanos** y agentes morales ilustrados, titulares de dignidad, autonomía personal y responsabilidad moral, puede originar un PEI que sirva de carta de navegación académica de la administración y gestión universitarias; pues ¿de qué sirve un instrumento de planeación como el plan de desarrollo institucional decenal y los planes trienales de acción institucional y de las unidades académicas, careciendo la Universidad de un PEI?. La formulación del PEI, debemos decirlo, favorecería el cumplimiento del plan de desarrollo vigente (2017-2027), en particular en lo relacionado con el “Tema Estratégico uno: Formación Integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo”. En particular, frente a los objetivos estratégicos Uno: “Articular la Investigación y la extensión a la docencia para la formación integral de excelencia académica” y Cinco: “Fomentar la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la Universidad y de los territorios”.

Aspectos Presupuestales. En este aspecto, aunque la información disponible no es muy clara, se ha sostenido que la Universidad de Antioquia se encuentra deficitaria en su financiación. Distintos valores se han mencionado y se espera tener una información lo más precisa posible al menos al momento de recibir la gestión de parte de la actual administración. Lo concreto es que, no solamente se habla de un déficit considerable sino que el Plan de desarrollo vigente establece como Tema Estratégico Cuatro: “Gestión, Administrativa y del Financiamiento”, el cual se desarrolla, entre otros aspectos, en el Objetivo Estratégico siete: “Mejorar la gestión del Financiamiento y la administración de los recursos financieros para la inversión y sostenibilidad universitarias, en el marco de actuación de una institución de educación superior pública”. Es una necesidad imperiosa mejorar los ingresos de la Universidad (con el Gobierno y el Congreso Nacionales, con el Gobierno y la Asamblea departamentales, con el Gobierno y el Concejo municipales) especialmente en recursos que hagan base presupuestal de forma que garanticen el adecuado funcionamiento de la Universidad en todas sus funciones misionales y de la misma manera, hacer un manejo de los mismos más adecuado, no sólo en lo que tiene que ver con su rigurosa aplicación de acuerdo con las normas legales que nos rigen, sino

con su racional aplicación a los fines institucionales. Ello exigirá un diálogo permanente con las instancias de Gobierno y de los cuerpos colegiados Nacional, Departamental y Municipal, el aprovechamiento de las oportunidades de esa interacción, a fin de lograr incrementar los ingresos de la Universidad. Igualmente, se revisarán las estrategias de autogestión de recursos de forma que sea posible incrementar los ingresos para favorecer las funciones misionales, el desarrollo de las mismas, el mejoramiento continuo, la acreditación de alta calidad de programas de pregrado y posgrado y de la Institución y, mejorar las condiciones de vida en la institución para todos aquellos que hacemos parte de ella.

En el mismo sentido, promoveremos y ejecutaremos acciones concretas para una reducción y/o mayor eficiencia de los gastos, apelando a una política de racionalidad en el gasto (acciones como: reducción del gasto en servicios públicos de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado; la incursión en el uso de energías procedentes de fuentes renovables; la búsqueda de la disminución de emisiones de efecto invernadero; la gestión adecuada de residuos; el reciclaje en todos los ámbitos posibles y la disminución del uso de papel y con él, del gasto en impresoras y tintas fortaleciendo el uso de la comunicación digital); campañas de sensibilización sobre aspectos medioambientales que nos permitan logros como la disminución del ruido, el mejoramiento del aseo disminuyendo la generación de basura y mejorando su adecuada disposición; de conservación de los campus en aspectos locativos, sanitarios, de cuidado de jardines y zonas verdes; de reposición de mobiliario de los campus para mejorar condiciones para las actividades de profesores, empleados y estudiantes y de esa manera favorecer su calidad de vida dentro de la institución y generar mayor sentido de pertenencia.

De igual manera, se realizarán gestiones con las empresas privadas, con cooperativas y otros actores del sector real de la economía y con los egresados a fin de encontrar mecanismos que sirvan para aumentar los recursos institucionales, de forma que podamos responder adecuadamente a los retos que el funcionamiento y el desarrollo de nuestra institución nos exigen.

También es posible que por la extensión universitaria de alta calidad y aprovechando las competencias y capacidades instaladas, se generen recursos adicionales para la Universidad para apoyar sus funciones misionales. A través de proyectos especiales con empresas privadas, con el Estado y sus diferentes manifestaciones, con otras Universidades y/o Centros de Investigación, es posible lograr recursos adicionales que permitan mejorar la situación financiera de la Institución. Ello no descarta otras opciones como acudir a la cooperación internacional y/o la participación en convocatorias que se realizan por entidades de diferente naturaleza, nacionales y extranjeras, buscando no sólo aprovechar el conocimiento, la experiencia y hasta el Good Will institucional, para generar recursos adicionales pero también aprovechar la oportunidad para el desarrollo de nuevas experiencias y nuevos conocimientos que puedan luego ser llevados a los currículos y a las aulas de clase.

En torno al tema de la Convivencia, al cual se refiere el tema Estratégico tres “Democracia, gobierno universitario y convivencia”, diferentes acciones se desarrollarán con el ánimo de favorecer el cumplimiento de este aspecto del Plan de desarrollo. Algunos de ellos son:

Se concretará la creación del **Centro de Mediación de Conflictos**, que logró ser incluido en el Plan de Desarrollo 2017-2017 Objetivo estratégico dos (Acompañar a los grupos poblacionales en sus procesos de construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad como parte de la relación con la comunidad universitaria y con la sociedad”) del tema estratégico cinco (Compromiso de la Universidad con la construcción de paz, equidad, inclusión e interculturalidad) y que ya contaba con una propuesta desde la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas desde 2014 que no se ha ejecutado hasta ahora. Su utilidad es fundamental para mejorar las relaciones dentro de la comunidad universitaria y para prevenir conflictos posteriores. El mismo contará con los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para su funcionamiento y el desarrollo de su importante función.

Se insistirá en la conversión de **la Universidad en un objeto de investigación** por parte de los diferentes grupos de investigación, especialmente del área de las ciencias sociales y humanas, para, no solamente que la Universidad se beneficie de los grandes aportes que desde la investigación pueden ofrecer los referidos grupos, sino para conocer mejor a sus diferentes estamentos (profesores, estudiantes, egresados, empleados, jubilados) reconociendo sus ciclos de vida⁴⁴, sus experiencias, demandas, sus frustraciones e insatisfacciones, sus necesidades, sus expectativas, su vida universitaria y la respuesta institucional a sus particularidades, sus propuestas en beneficio del desarrollo institucional y de los diferentes grupos. Los cuatro objetivos estratégicos

del Tema Estratégico dos “Ciclos de vida de la comunidad universitaria” estarían impactados por la ejecución de esta propuesta, pues lo que se pretende mejorar es el conocimiento de los integrantes de la comunidad universitaria (incluidos los jubilados) a efectos de responder mejor a las necesidades, expectativas y proyectos que ellos tienen establecidos individual y colectivamente.

Esto será un gran aporte para que la administración tome decisiones y prepare y/o reoriente programas, proyectos y recursos de acuerdo con los resultados de las investigaciones, las cuales tendrán por tanto una base científica o por lo menos empírica (no por meras intuiciones o percepciones como con frecuencia ha ocurrido) que favorezcan el impacto que se puede tener. Por supuesto, ello implicará el apoyo económico desde la administración central para que se ejecuten los proyectos y se socialicen los resultados y se pongan en marcha las acciones a que haya lugar que se desprendan de esos resultados, todo ello en beneficio de la población universitaria y de la Institución misma, que podrá tener una convivencia más acorde con su condición de institución educativa pública, podrá tomar mejores decisiones en muchos aspectos que afectan a esa comunidad y podrá orientar recursos para atender mejor las poblaciones que integran la comunidad universitaria.

Otros temas que deberían incluirse como parte de la acción de los grupos de investigación dentro de la estrategia de convertir a la Universidad en objeto de investigación tienen que ver con **el tema ambiental**, la **perspectiva de género**, los problemas como el **acoso sexual** especialmente a mujeres estudiantes, profesoras, empleadas; **el acoso laboral**, la influencia del entorno socioeconómico en la **deserción estudiantil** y la caracterización detallada de la deserción en la Universidad y en sus dependencias académicas (en niveles de pregrado y posgrado) así como las causas que la generan, entre otros, a fin de contar con mejor información para enfrentar esas problemáticas y otras importantes en la Institución.

Sobre el **Gobierno Universitario**, al que se refiere el Tema Estratégico Tres del Plan de Desarrollo: “Democracia, Gobierno Universitario y convivencia”: Se avanzará en el fortalecimiento de la democracia institucional, no solamente propiciando el diálogo permanente de la administración con los estamentos, como ya se había planteado, sino especialmente facilitando la participación de todos los estamentos en las decisiones que los afectan y se promoverá especialmente la participación de los profesores de cátedra en votaciones por representación profesoral en Consejos, en las consultas a estamentos, lo mismo que la participación de los egresados, los estudiantes, los profesores y los jubilados. Se analizarán con la comunidad universitaria las modificaciones a las normativas esenciales en la institución y se propondrá una mayor participación de la comunidad universitaria en la definición de las autoridades institucionales (rector, decanos, directores, jefes de departamento académico). Todo esto permitirá garantizar un mejor control de la comunidad universitaria sobre las decisiones que se toman en la administración, lo cual va en sintonía con el tema de transparencia en la gestión y rendición de cuentas como principios de acción planteados en el aparte oportuno.

Es importante reflexionar colectivamente sobre la inclusión de egresados en el Consejo Académico e intentar acomodar mejor este Consejo a lo dispuesto en el artículo 68⁴⁵ de la Ley 30 de 1992 con el objetivo de hacerlo más operativo, funcional y efectivo. Se hace necesario establecer otros canales de diálogo institucional para que la administración se realimente de manera más fluida respecto de los aportes de la comunidad universitaria y a la vez pueda tomar decisiones mejor informadas y que puedan ser mucho más legítimas.

Se fortalecerá la **Formación Ciudadana en la Universidad**, implementando un programa que responda a las necesidades de capacitación en esta área⁴⁶, con especial énfasis en la construcción de una cultura política democrática que oriente la actuación de los integrantes de la comunidad universitaria, como lo plantea el Plan de Desarrollo en objetivo estratégico uno del Tema estratégico Tres. Además, la universidad también debe ser una construcción colectiva en la que el estudiante y posterior egresado se desarrolla. El actual programa ha venido siendo revisado hace bastante tiempo y hasta ahora no concreta ninguna propuesta para ejecutar en beneficio de la comunidad universitaria. Adicionalmente, la vida en la Universidad (en los campus) en el aula, en las cafeterías y en los demás espacios de convivencia deben ser espacios de convivencia y civilidad, de forma que la Universidad toda actúe como espacio de formación, de educación para la vida colectiva, para el compartir, para discutir, para cuestionar constructivamente, para actuar políticamente, es decir, para ser ciudadanos plenos, lo cual aplica a todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Como se propone en el Tema Estratégico Dos del Plan de Desarrollo sobre los ciclos de vida de la comunidad universitaria y en particular en su objetivo estratégico uno “Contribuir a la formación integral de los estudiantes como aporte de la Universidad a la sociedad”, se dará importancia a la **Inclusión** en la Educación

Superior⁴⁷ siguiendo las recomendaciones del MEN y de lo establecido en el Acuerdo por la Educación Superior 2034. Igualmente, se reconocerá la **Diversidad** y se trabajará para que las diferentes comunidades que integren la comunidad universitaria sean reconocidas, respetadas, valoradas y puedan cumplir su ciclo de vida universitaria en condiciones adecuadas a esa diversidad. Atendiendo a las políticas recientes de inclusión a nivel nacional reguladas por el Ministerio de Educación como en los Lineamientos de la Política de Educación Superior Inclusiva publicados en el 2013⁴⁸, y el Decreto 1421 de 2017⁴⁹, se hace necesario que la rectoría y su equipo tenga compromiso con la realización de acciones como las que siguientes para construir y consolidar un proyecto universitario de carácter inclusivo:

En primer lugar se deberá comprender el concepto de educación superior inclusiva de una manera más amplia (por toda la comunidad universitaria) e integral. Cuando hablamos de educación superior inclusiva, hacemos referencia a la gestión, transformación y adaptación que deben realizar las instituciones de educación superior para construir una visión de la educación, basada en la heterogeneidad y no en la homogeneidad (nuevamente el PEI resulta fundamental en esta reflexión). Es decir, que las Instituciones de Educación Superior y la Universidad de Antioquia en particular deben potenciar y valorar la diversidad cultural de su población estudiantil para promover su participación como sujetos de derechos. En tal sentido, la educación inclusiva debe incorporar los derechos constitucionales a las políticas y estrategias promulgadas por el MEN y desarrollarlas en la Institución para delimitar su objeto y reflexionar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación de los diferentes grupos poblacionales; amén de identificar y eliminar las barreras de aprendizaje en las IES, y garantizar el ingreso, la permanencia, y la graduación de la diversidad de la población.

De la misma manera, debemos instaurar en la Universidad de Antioquia una dinámica de la gestión inclusiva, lo cual implica al menos **cuatro retos** fundamentales, a saber:

1. Diseñar un programa de sensibilización a toda la comunidad universitaria sobre el concepto de educación inclusiva en el contexto universitario y en el marco de la política de educación superior inclusiva, buscando eliminar prevenciones y lograr reconocimiento de la importancia de la transformación que debemos asumir en esta materia;
2. Con fundamento en el índice de Inclusión para la Educación Superior (y en particular teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la Universidad de Antioquia en esa medición publicado por el MEN en el 2017), realizar un diagnóstico de la política de inclusión en la Universidad y ajustar las metas, los indicadores y trazar las acciones de seguimiento;
3. Diseñar e implementar un programa de formación a los profesores de la Universidad para que tomen conciencia de su rol como maestros inclusivos y se capaciten (con apoyo de la Universidad) para que adquieran estrategias didácticas y pedagógicas para responder en el aula de forma integral a las necesidades de la población diversa;
4. La adaptación de currículos inclusivos, que respondan al diseño universal de aprendizaje y posibiliten el acceso al conocimiento a la diversidad de la población.

Otra tarea que debe emprenderse, en esta misma línea de acción, es apostarle a la creación de programas académicos formales que incorporen los criterios de pertinencia, participación, equidad, diversidad, interculturalidad y calidad, con el fin de responder mejor a las necesidades de la población diversa, ofrecer alternativas educativas no solo para la formación profesional, sino también para la formación de personas calificadas que desarrollen oficios especializados en áreas específicas que requiere el país, es decir con competencias y habilidades sociales, laborales y ocupacionales para leer y comprender su contexto; con capacidades para reconocer las problemáticas de sus regiones (en particular en las que hace presencia la Universidad), pero a su vez, con competencias y habilidades para resolver dichas problemáticas a través de la interacción cotidiana con los otros, haciendo uso de la ciencia, la tecnología, la ingeniería, las matemáticas y el arte.

Finalmente, debemos promover espacios para la investigación, la innovación social, la creación artística y cultural con enfoque de educación inclusiva, y dinámicas de participación interdisciplinaria, que permitan a las diferentes unidades académicas poner al servicio del proyecto inclusivo su formación y experiencia.

Se fortalecerá el actual **Programa de Desarrollo Pedagógico Docente**, siguiendo lo planteado en el Plan de Desarrollo en el Objetivo Estratégico Dos (fortalecer la formación integral de los profesores hacia la

construcción de la comunidad universitaria) del tema estratégico dos, según ya se ha planteado. Este deberá convertirse en una unidad académico-administrativa adscrita a la Vicerrectoría de Docencia y apoyada por la Facultad de Educación. Para ello se le dotará de una infraestructura adecuada, un espacio fijo en la ciudad universitaria, preferiblemente, y se promoverá su trabajo dentro de la Universidad para favorecer la capacitación de los profesores en aspectos que regularmente no hacen parte de su formación, como son los aspectos pedagógicos (modelo pedagógico, lo que se enseña, lo que se aprende, los conocimientos, habilidades y competencias, la evaluación, entre otros) y el didáctico, lo mismo que el curricular. Por lo demás, será un apoyo fundamental para el mejoramiento continuo de los profesores y para las discusiones curriculares que se deben emprender en la institución en aras de la construcción del PEI explícito.

Dentro de las obligadas **reflexiones curriculares** (incluso dentro de la reflexión sobre el PEI que se plantea antes) resulta necesario analizar, con el fundamental apoyo de la Facultad de Educación y de expertos en estas temáticas, entre otros, los siguientes aspectos: la revisión de la duración de los programas de pregrado (como lo han hecho ya muchas universidades), la conservación del modelo de semestralización para el desarrollo curricular o explorar otros como la trimestralización o cuatrimestralización, que ya tienen utilización en otras universidades, al menos para programas específicos; el fortalecimiento de la doble titulación interna y externa en programas de pregrado y posgrado; la inclusión de la variable ambiental en el currículo de los programas, la capacitación de los profesores tal como se deja referido en apartes anteriores; el reconocimiento y aplicación de **la virtualidad en cursos de programas de pregrado y posgrado y la virtualización de programas existentes o de otros** nuevos de forma que se favorezca la ampliación de cobertura y la llegada a personas y territorios en los que la Universidad no cuenta con sedes o seccionales.

Es nuestro deseo fomentar el desarrollo de una nueva cultura entre la comunidad académica, que incluya a profesores y estudiantes, especialmente, que supere viejos prejuicios sobre la **educación virtual**, y permita apreciar el potencial que tienen estos medios y tecnologías para diseñar cursos y materiales didácticos **de la más alta calidad** en sus contenidos y metodologías. Este tipo de cursos pueden ser un complemento estratégico de gran valor para la enseñanza presencial. Son además una herramienta poderosa para flexibilizar los currículos, y garantizar una mayor autonomía en el proceso de aprendizaje, y derrumbar barreras que impiden a muchas personas el **acceso a una educación de calidad**⁵⁰.

Pretendemos, en consecuencia, organizar y poner en marcha **un gran centro de educación virtual**, que empiece a generar una oferta amplia de cursos a través de Internet, los cuales podrían inicialmente ser cursos básicos o introductorios de las diversas carreras (matemáticas, español, biología, física, química, psicología, etc.). Estos cursos deben tener el mismo valor y reconocimiento académico que los presenciales. La Universidad debe encontrar mecanismos para estimular la participación y el compromiso de los profesores en la producción y tutoría de estos cursos. El incremento paulatino pero sostenido en la oferta de cursos virtuales ayudaría a resolver el grave problema que representa actualmente para la Universidad el déficit de aulas y espacios físicos; así mismo puede constituir una estrategia efectiva para la ampliación de cobertura para llegar incluso a lugares en los que no existen opciones educativas de nivel superior, como se mencionó anteriormente.

Por lo anterior, es necesario que la Universidad mejore significativamente **la conexión inalámbrica a Internet de banda ancha** disponible para toda la comunidad universitaria. Vale la pena un gran esfuerzo institucional en este sentido. Muchas universidades en el mundo ofrecen este servicio hasta varias millas fuera del campus. Se esperaría que así los estudiantes, en vez de estar destinando tiempo libre a actividades poco productivas para la vida académica, puedan leer y consultar información complementaria sobre los temas de los cursos. Así mismo se descongestionarían la biblioteca, los centros de documentación, las salas de informática, entre otros recursos físicos y se fomentaría una mejor utilización del tiempo libre, tanto dentro como fuera de las instalaciones universitarias.

Como un complemento necesario a la disponibilidad de banda ancha inalámbrica se daría la adquisición de **una cantidad considerable de equipos portátiles** que se puedan prestar a los estudiantes para que los utilicen en espacios como la biblioteca y dentro de los campus (ojalá fuera posible permitir que se los llevaran a sus casas). Si se hacen negociaciones inteligentes, estos equipos pueden conseguirse a precios muy razonables. Es usual que en las bibliotecas de muchas universidades prestigiosas faciliten un portátil a los estudiantes presentando la identificación institucional (en nuestro caso la TIP o un documento similar), con el compromiso de responder por él y devolverlo después de determinado tiempo (al final del semestre, por ejemplo). Podríamos aspirar a contar al menos con un computador (u otro dispositivo de conexión inalámbrica) por estudiante, de forma que

el acceso a la red no sea una barrera para la educación apoyada en las TIC o para acceder al conocimiento de forma más autónoma.

Promoveremos que los profesores tengan una página en Internet con los cursos que ofrecen, en la cual incluyan: el programa del curso, un cronograma con las fechas de actividades académicas (encuentros presenciales y/o virtuales, exámenes o actividades evaluativas y entrega de trabajos y otros textos, etc.), algunos documentos básicos del curso (en PDF o Word), presentaciones en PowerPoint de algunas clases o temas, conferencias y/o clases grabadas, enlaces a otras páginas con contenidos interesantes para el desarrollo del curso. Existen abundantes ejemplos de cursos virtuales de excelente calidad como los que ofrecen las plataformas EdX, Coursera, Udacity, etc. Es recomendable que estas interfaces puedan navegarse a través de tabletas, celulares o dispositivos móviles en general. Por supuesto que la Universidad debe garantizar a los profesores la formación y apoyo logístico para esta tarea y para ello la unidad académico administrativa que se propone más adelante deberá contar con los recursos humanos, técnicos y de espacios para ofrecer las actividades formativas y de apoyo que sean necesarias a esta finalidad.

En síntesis, consideramos que nuestra Alma Mater debe avanzar con mayor audacia, creatividad y efectividad en el proceso de incorporar estas tecnologías a su actividad académica. La Facultad de Educación y sus grupos de investigación serán un aliado fundamental en ese proceso.

Para el logro de estos objetivos, se consolidará **un gran centro de educación virtual**, que como una **unidad académico-administrativa** adscrita a la Vicerrectoría de Docencia **se encargue de diseñar, preparar, asesorar, liderar y ejecutar los procesos de virtualidad en la educación superior**. Para tal efecto se incluirán allí el antiguo programa de integración de las TIC a la Docencia de la Vicerrectoría de Docencia y el programa de Ude@, con personal adecuado y dotado de espacios y recursos suficientes para avanzar significativamente en este tema en el que se percibe gran estancamiento institucional. Por lo demás, ello nos facilitará apoyar el proyecto de Universidad Digital que promueve la Gobernación de Antioquia en la actualidad.

Cuando hablamos de la **Ambientalización de la Universidad** pretendemos dar cumplimiento a temas del Plan de desarrollo orientados desde el Tema Estratégico Seis “Contribuciones de la Universidad a la Gestión del Ambiente y la Diversidad”. Se desarrollará a través de las siguientes acciones básicas: Se promoverá la concepción de la Universidad de Antioquia como un Ecosistema Multidiverso, que exigirá orientar las acciones y decisiones en el quehacer universitario desde el entendimiento del ser humano como una especie más dentro de un ecosistema complejo, donde se dan relaciones, interacciones e intercambios de energía con el entorno.

Se reconocerá la responsabilidad ambiental multidisciplinar, que exige promover estilos de vida sostenibles, saludables y responsables con el otro y con lo otro, que trasciendan las ciencias ambientales y sus áreas afines y consiga involucrar a todas las disciplinas en la construcción de valores ambientales orientados por los principios del desarrollo sostenible.

Se promoverá la investigación para la transición hacia la sostenibilidad, el fomento de los procesos de investigación-acción-participación desde los diferentes espacios de educación formal y no formal con lo cual se establezcan nuevas y mejores formas de vida, que promuevan el cuidado de la salud de las personas y la protección de la calidad del ambiente, así mismo que se procura preservar el entorno natural, cultural y social del hombre.

Igualmente, se buscará que la universidad sea sostenible con compromiso social, mediante la construcción y aplicación del conocimiento que permitan incluir variables de extensión cultural y ambiental al servicio de la sociedad, donde la investigación y la docencia se unan para proponerle a la personas formas y modos de relacionarse armónicamente con los ecosistemas, al mismo tiempo que se educa desde el ejemplo, forjando desde el ambiente universitario estilos de vida sostenibles.

Todos estos elementos nos permitirán construir en la Universidad de Antioquia una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el medio ambiente y la biodiversidad, que nos sirvan para que en el proceso formativo y en la vida cotidiana y especialmente dentro de la Universidad, los estudiantes tengan clara conciencia del impacto ambiental que generan y de la necesidad de garantizar la supervivencia de la especie humana y de las otras especies cuidando el medio ambiente, es decir, garantizando la sostenibilidad de la vida en el planeta como una responsabilidad de la que todos hacemos parte, como se propone desde el Objetivo

Estratégico Uno denominado "Consolidar una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Sobre la **relación de la Universidad con sus Empleados** (profesores, administrativos y trabajadores), se promoverá su mejoramiento, en donde se evidencie un acercamiento, una **confianza**⁵¹ **mutua**, especialmente de los empleados (profesores, empleados no-docentes y trabajadores) hacia la Universidad y su administración y ello toca con varios temas importantes como la **Gestión Humana**, no solamente como gestión del talento humano sino como gestión de personas, esto es, partiendo del reconocimiento de su valor como personas y de esa manera impactar positivamente en el reconocimiento mutuo y en la mayor satisfacción de parte de los empleados en su relación con la Institución. Ello implica tener en cuenta aspectos como **la provisión de cargos** profesoriales y de empleados, preferiblemente por **concurso público de méritos y en cargos de planta**, el desarrollo del talento humano basado en su **capacitación**, en su crecimiento y desarrollo dentro de la Universidad de Antioquia, la revisión de la utilización de la contratación por prestación de servicios de personal sólo cuando corresponda realmente a necesidades extraordinarias y nunca para el cumplimiento de tareas misionales y siempre con el cumplimiento riguroso de las obligaciones laborales y de la seguridad y salud en el trabajo, así como la gestión de la información y los procesos administrativos del área, mostrando rigurosidad y eficacia en la tarea encomendada. También se estudiará la puesta en funcionamiento del llamado "**salario emocional**"⁵² con el ánimo de mejorar la satisfacción de los empleados y la productividad en beneficio de la Universidad y de la sociedad⁵³.

Otros temas tienen que ver con la definición del tema de la afiliación de todos los empleados a una **Caja de Compensación** que en la Universidad se ha eludido por largo tiempo sin una suficiente claridad respecto de la validez de esa decisión, lo mismo que la evaluación y sustentación de la **bonificación** a los profesores vinculados desde 2004, y la puesta en marcha de otros estímulos no monetarios que favorezcan la calidad de vida, la satisfacción salarial y el sentido de pertenencia en la Universidad de todos los empleados y que ayuden a disminuir la rotación de empleados. Sobre las **comisiones de servicio y administrativas**, se revisarán sus condiciones para favorecer su concesión y se estimulará la movilidad de profesores dentro de las distintas unidades académicas de la institución, tratando de impactar la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad.

Dentro de las revisiones normativas que se deben realizar, se incluirá la revisión del tema del **año sabático** a que tienen derecho los profesores de la Universidad, buscando con ello promover su eficacia práctica y facilitar el mejoramiento de las relaciones con el sector productivo, de tal forma que los profesores conozcan mejor el sector real de la economía y puedan validar sus conocimientos y recoger aportes y experiencias útiles para el momento de su reintegro a la institución, mejorando la capacidad de aportar a las tareas misionales. También se analizará la normativa de concesión de la **dedicación exclusiva** a fin de favorecer su viabilidad práctica y estimular a los profesores a acceder a ella.

Se reconocerá y se valorará la **negociación sindical** (2018 y 2020) con empleados (decreto 160 de 2014) y trabajadores (Código Sustantivo del Trabajo) y se acudirán a ella con ánimo conciliatorio, a fin de generar condiciones que permitan el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los profesores en general y de los de cátedra en particular y de los empleados y trabajadores de la Institución, sin desatender la realidad financiera de la institución.

Sobre la situación de la **relación Universidad-Estudiantes**. Se fortalecerá el trabajo desde Bienestar Universitario buscando mejorar la vinculación de empresas, grupos económicos, sector bancario y otros actores económicos, para incrementar los apoyos a los estudiantes que nos permitan disminuir la deserción por razones económicas. Se gestionarán igualmente nuevos apoyos con el sector cooperativo y más becas a estudiantes con buenos resultados académicos; se fortalecerá el Sistema de Estimulo Académico (SEA) incrementando paulatinamente las plazas de que dispone, y se estudiará el establecimiento de un Aula Pedagógica⁵⁴ con el apoyo de la Facultad de Educación tratando de favorecer a estudiantes cabeza de familia en el cuidado de sus hijos menores de cinco años; se buscará la disminución de deserción y de repitencias de materias con actividades como la capacitación para nivelación en áreas del examen de admisión, el fortalecimiento del programa de educación flexible y un sistema de refuerzos o nivelaciones para los estudiantes con debilidades de su formación en educación media en tanto impacte su desempeño en los programas de pregrado. Se fortalecerá el apoyo a los niveles precedentes de la educación, para lo cual se potenciará el uso de la estrategia Ude@ y se apoyará la Universidad Digital de forma que permita favorecer el acercamiento a la educación superior en todo el departamento.

Es necesario promover y liderar la **actualización de la normativa institucional**, teniendo en cuenta los desarrollos constitucionales, legales y jurisprudenciales que se han dado en los más de 25 años de vigencia de la Constitución y de muchas de las normativas estatales. En particular, se deben revisar **el Estatuto General, el Reglamento Estudiantil, el Estatuto Profesoral, el Reglamento del personal no-docente, el Sistema Universitario de Investigación, el Sistema Universitario de Extensión**, la reglamentación sobre la asignación y remuneración de **horas cátedra** para profesores y empleados de planta, la reglamentación sobre profesores de cátedra y ocasionales, los viáticos concedidos a los profesores, especialmente para los que viajan a las sedes regionales, entre otros aspectos normativos, todo lo cual se hará dentro del marco de la Constitución y la Ley, respetando las competencias institucionales y los derechos de la comunidad universitaria.

Se promoverá el estudio de **temas que se espera que impacten a la institución** por parte de comisiones sobre aspectos que interesan a la Universidad: financiación, el programa Ser Pilo Paga, el SNET, la Reforma Administrativa de la Universidad ya ejecutada y pendiente por realizar, la reforma del período rectoral con el ánimo de "sintonizarlo" con la duración del período de los gobernadores, lo mismo que el período de otros funcionarios como los decanos y directores de Escuela e Instituto y la reglamentación de la reelección del rector, decanos y directores, no solamente en cuanto al número de períodos posibles (continuos o discontinuos), sino en lo que tiene que ver con los procesos de designación en aquellos casos en que el potencial reelegido sea el rector, decano o director actuante⁵⁵, entre otros temas sensibles en la institución.

Se promoverán campañas con la comunidad universitaria para el uso adecuado del espacio público, lo mismo que se planteará a los estudiantes una reordenación de las ventas informales en temas como el tipo de ventas, los productos a vender, la manipulación de alimentos, la prevención de intoxicaciones o de enfermedades derivadas de la mala calidad de los alimentos expendidos y se trabajará para mejorar los programas existentes de prevención y atención en el caso del uso de drogas psicoactivas y otras sustancias generadoras de dependencias, sean lícitas o no.

Se buscará la **Reacreditación de alta calidad Institucional**: Uno de los principios que guía a nuestra Universidad y aparece planteado expresamente en el Estatuto General en su artículo 12⁵⁶ es el de excelencia académica que debe orientar toda su vida institucional, especialmente en sus funciones misionales. Siguiendo en la tónica del mejoramiento continuo, en este punto se debe iniciar el proceso en busca de esa reacreditación, ya que la acreditación está vigente hasta diciembre de 2022, pero el proceso de autoevaluación se puede tardar unos dos años en su ejecución y debe ser entregada la documentación al CNA por lo menos con diez meses de anticipación al vencimiento de la acreditación, lo que ubica la entrega de la solicitud de reacreditación a comienzos del 2022. Para lograrlo, se debe iniciar cuanto antes el acopio de la información, analizar las recomendaciones de los pares en la visita anterior (2012) y especialmente las incluidas en la resolución de acreditación⁵⁷, analizar las condiciones de las sedes, ya que el proceso sería de acreditación multicampus y de esa manera valorar las posibilidades y las necesidades para lograr la reacreditación⁵⁸.

Un aspecto complementario en la línea de fortalecimiento de la actividad asociada a la acreditación de alta calidad, tanto la institucional como la de programas de pregrado y posgrado, tiene que ver con el fortalecimiento del equipo de trabajo encargado de liderar la acreditación de alta calidad en la Vicerrectoría de Docencia. Considero necesario que, tal y como existe en otras Universidades e Instituciones Universitarias, la Universidad debe contar con un equipo humano sólido, capacitado y, especialmente, estable, para que trabaje en este aspecto y se encargue de liderar y apoyar la ejecución de las autoevaluaciones en toda la Universidad y dirija y ejecute lo relacionado con la institucional. Ello implicará crear una unidad académico-administrativa en la Vicerrectoría de Docencia que se encargue de esa tarea que hace parte de la vida cotidiana en la institución y cuya actuación no debe surgir sólo al final del periodo acreditado. Por otro lado, dentro de esa misma lógica, se deberá ofrecer capacitación y trabajar por fortalecer una cultura de la autoevaluación, como elemento fundamental del mejoramiento continuo en la Institución. Para tal efecto, se deberá capacitar al personal que se ocupe de esas tareas en los programas de pregrado y posgrado de las distintas unidades académicas e incluso a las comunidades académicas de las diferentes unidades académicas, a fin de lograr que se pueda formar a un grupo humano con sensibilidad frente a esos temas y con capacidad de ejecutar los procesos con el apoyo de esta unidad. En la actualidad se presentan dificultades para sacar adelante estos proyectos y es necesario que el saber acumulado y la experiencia recogida hagan parte del patrimonio intangible de la Universidad.

En la investigación, se debe promover la continuidad de su desarrollo aún en las condiciones actuales de desfinanciación que enfrenta la institución por la disminución del presupuesto de Colciencias⁵⁹ para 2018. Se buscarán otras estrategias de financiación que permitan mantener la dinámica investigativa en la Universidad, como el fortalecimiento de la relación con el sector productivo, la búsqueda internacional de recursos, las alianzas con otras instituciones universitarias o centros de investigación para trabajos conjuntos, las relaciones de trabajo y apoyo con otras entidades públicas en los niveles nacional, departamental y municipal que permitan acuerdos de financiación de proyectos específicos de beneficio común, lo mismo que fortalecer la destinación de recursos obtenidos por extensión para aplicar a la financiación de la investigación, entre otras acciones, sin dejar de insistir en el mejoramiento de la financiación de la Universidad para poder desarrollar esta actividad misional en beneficio de la sociedad.

Se establecerán mecanismos que permitan la **ampliación de la dedicación exclusiva** de los profesores y la modificación de **su normativa** para que amplíe su cobertura, para lo cual se revisarán las disponibilidades de plazas, la experiencia de la utilización o no en las Unidades académicas evaluando la redistribución de las plazas existentes de acuerdo a las necesidades particulares de cada una de ellas, al tiempo que se analizará la posibilidad de **crear cargos profesoriales que sean de dedicación exclusiva y/o de carácter temporal pero de largo plazo (superior a un año)**, para favorecer la dedicación de los profesores a las funciones misionales, especialmente docencia e investigación y, con ello, lograr una mayor permanencia de profesores (especialmente con título de doctorado) en las sedes y seccionales en las regiones para favorecer el desarrollo de la docencia y la investigación en los programas allí desarrollados. Estos profesores podrán servir en su plan de trabajo a varios programas y a varias unidades académicas buscando de este modo fortalecer la calidad de la docencia y la investigación con garantías para la permanencia de los profesores de excelentes calidades académicas en las seccionales y sedes ubicadas por fuera del área metropolitana.

Se procederá a la actualización de la normativa de las **comisiones de estudio** de profesores y a la revisión de la situación actual de las vigentes a fin de gestionar apoyos o estímulos adicionales para facilitar el proceso de formación satisfactoria de los profesores a nivel doctoral. Entre los aspectos a tener en cuenta se incluirá la concesión de la dedicación exclusiva a profesores que hagan sus estudios de doctorado en países como los de Europa o en Estados Unidos en donde la moneda es fuerte y el ingreso en pesos les pone a estos en especiales condiciones de desventaja para vivir en estos países y desarrollar adecuadamente sus programas de formación. Se estudiará la viabilidad financiera de apoyar a esos profesores con tiquetes aéreos para desplazarse al cumplimiento de sus comisiones, como una estrategia complementaria de apoyo a esa formación tan importante en el desarrollo de la Universidad y del profesor mismo.

Otros aspectos que esperamos favorezcan la investigación en la Universidad tienen que ver con el **diseño de políticas** que estimulen la dedicación de profesores a esa actividad sin que se desprendan plenamente de la docencia de pregrado y posgrado; revisaremos la normativa de proyectos de investigación de forma que podamos facilitar el acceso a fondos de la Universidad para esa actividad y que realmente estimulen a los profesores a dedicar tiempo a ella. Esto implicará además revisar la normativa para disminuir trámites, requisitos, avales y condiciones que frecuentemente lo que hacen es desestimular la actividad investigativa y generar inconformidad entre los investigadores.

Se designará como **vicerrector(a) de investigación** a un(a) profesor(a) con la mejor experiencia, conocimiento, liderazgo y capacidad de ejecución en la investigación universitaria, que sea interlocutor(a) válida de los profesores especialmente dedicados a la investigación y con capacidad para interactuar permanentemente con ellos, de forma que el diálogo que esperamos sea fluido con todos los estamentos también lo sea con los profesores en general y con los dedicados preferentemente a la investigación en particular, diálogo que no sólo debe ser intersubjetivo sino también interdisciplinar.

Se debe también fortalecer la **estrategia de sostenibilidad** que se ha establecido para los grupos de investigación de forma que las convocatorias sean estables y de acuerdo a un calendario establecido y cumplido plenamente por la Vicerrectoría de Investigación. Se buscará que de los incrementos de fondos generales que se han obtenido o se obtengan en el futuro, se destine una parte adicional para fortalecer los fondos de la Vicerrectoría de Investigación a fin de estimular, favorecer y ejecutar proyectos. Finalmente, es necesario que, como estrategia de fortalecimiento de la docencia de posgrado y de desarrollo de la investigación, se revise la normativa asociada a la figura del estudiante instructor, para asegurar que se amplíen las plazas disponibles, se redistribuyan las existentes de acuerdo a la utilización por las unidades

académicas y se mejore el reconocimiento de la Universidad a estas personas por las labores desarrolladas en docencia de pregrado, especialmente, como corresponde de acuerdo con criterios constitucionales vigentes.

Dos aspectos más deben ser fortalecidos en la Universidad. En primer lugar, debemos hallar la forma de ampliar las becas para estudios de maestría y de doctorado. El país y nuestra región antioqueña requieren formar investigadores que favorezcan el desarrollo de la ciencia y la tecnología y participen activamente en el mejoramiento de las condiciones sociales a todo nivel. Por ello se buscarán recursos (dentro y fuera de la Universidad y del país) y se destinarán otros adicionales para favorecer esta actividad misional. El otro aspecto a desarrollar es continuar favoreciendo, pero asegurando su fortalecimiento significativo, la estrategia de profesores (o investigadores) visitantes, especialmente para apoyar los grupos de investigación y los programas de maestría y doctorado. Para ello debemos adecuar la normativa institucional de forma que nos permita hacer más viable y más fácil la ejecución de esta estrategia. Se buscarán convenios con Universidades de reconocido prestigio y se apoyarán de modo abierto y transparente aquellos que los grupos puedan gestionar, a fin de lograr una dinámica de profesores visitantes más fluida y efectiva. De la misma manera se facilitarán las condiciones para la movilidad de nuestros profesores y estudiantes a otras universidades nacionales o extranjeras (por ejemplo lo relacionado con las comisiones de servicio fuera del país, su duración y los productos esperados) a fin de que la movilidad sea de doble vía y se produzcan resultados favorables para las actividades misionales de la Universidad.

Finalmente, siendo coherente con la propuesta de convertir a la Universidad en un objeto de investigación de forma que nos permita conocer mejor a los integrantes de la comunidad universitaria, se diseñarán, con el apoyo de la Dirección de Bienestar Universitario, líneas de financiación para que podamos ejecutar esa política. Convocatorias temáticas y recursos adecuados destinados a ellas, por ejemplo, nos permitirán desarrollar investigación sobre aspectos que afectan de manera especial a la Universidad: convivencia armónica, cultura de paz y ética ciudadana, civilidad, sentido de pertenencia, perspectiva de género, acoso sexual, acoso laboral, entre otros aspectos, a fin de tener información más real que nos ayude a la definición de políticas que impacten más y mejor a los diferentes estamentos.

Se debe gestionar la ampliación de la planta física de la Institución, como lo propone el plan de desarrollo (aumentar en 100.000 metros cuadrados la planta física disponible, aplicando criterios de sostenibilidad ambiental para las construcciones nuevas) para atender mejor y con mejores condiciones el servicio educativo⁶⁰ y al personal que labora y se atiende en la Institución, desde la perspectiva de su dignidad como criterio de decisión. Para ello es necesario disminuir la densidad de población en la ciudad universitaria, la cual se ha incrementado producto de la ampliación de cobertura y del crecimiento en tareas misionales que ha generado una ampliación (insuficiente aún) de la planta de cargos profesoriales y de la contratación de servicios personales por diferentes vías.

Para ello será necesario acometer nuevas construcciones de edificios como es el caso de la segunda etapa de la **Sede de Investigación Universitaria (SIU)**, el **complejo del Área de la Salud** (debidamente revisado y ajustado a las necesidades reales de las dependencias que se ha pretendido instalar allí, a saber, las Facultades de Enfermería, Odontología, Salud Pública y Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias y las Escuelas de Microbiología y Nutrición). Otras dependencias podrían ser impactadas favorablemente y para ello se implementará especialmente el diálogo y la concertación, pues no se intentará obligar a ninguna dependencia a aceptar el traslado a otra sede sin tener en cuenta su criterio sobre el punto.

Para mejorar los recursos disponibles y para adecuar mejor la planta física a las necesidades actuales y futuras de la Institución, **se gestionará la venta de algunos inmuebles**, bajo criterios de prospectiva y direccionamiento estratégico dialogados y de consenso con las comunidades de universitarios, que permitan una adecuada gestión espacial en el presente y el futuro, con la finalidad de liberar recursos para facilitar las construcciones pendientes, como es el caso de la reforestadora San Sebastián (ya aprobada por el CSU), la hacienda El Progreso (previa consulta con la Facultad de Ciencias Agrarias), el lote Gil y Gil en el sector de Villa Hermosa, entre otros.

Se debe analizar y enfrentar con cuidado y atención la situación académica, administrativa y de servicio de la **IPS Universitaria** para ver qué medidas se deben tomar para favorecer su funcionamiento y la superación de la cartera morosa que enfrenta, lo mismo que algunos problemas administrativos. En el mismo sentido, se debe evaluar el estado en que se encuentra el proyecto planteado en otras épocas de la creación de un **Hospital Universitario**, a fin de tomar decisiones que sean del caso, de acuerdo al estado de la propuesta y su interés

entre las dependencias del área de la salud. Este sería la mejor oportunidad de integración de saberes, incluyendo áreas diferentes a la de la salud.

Se evaluarán los resultados de la **Fundación de Apoyo a la Universidad** para potenciar sus servicios y el aporte al funcionamiento administrativo y académico de la Universidad, se estudiará la situación de la **Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS)** y los aportes que hace a la Universidad, lo mismo que la realidad del Canal Universitario para determinar lo que haya lugar respecto de su viabilidad.

Se aplicarán los principios del concepto **SMART UNIVERSITY** (modelo de universidad que mejora la calidad de vida haciendo uso intensivo, global, eficiente y sostenible de las TI para interconectar todos los actores y servicios en beneficio de la comunidad⁶¹), de forma tal que se haga un uso más intensivo de las tecnologías de la información para todas las áreas de la Universidad, lo que nos permitiría favorecer un mejoramiento de la calidad de vida dentro de la Institución buscando siempre priorizar el servicio a la sociedad destinataria de la oferta de la Universidad en las diferentes funciones misionales.

Como uno de los desarrollos de la estrategia de “salario emocional” y en coincidencia con la temática mencionada bajo el nombre de “Smart University” se implementará el **Teletrabajo** de acuerdo a lo previsto en la ley 1221 de 2008 y su decreto reglamentario 884 DE 2012, teniendo en cuenta un estudio detallado que se realizará sobre los empleados que podrían ser beneficiados con esta metodología de trabajo.

Regionalización. Se analizará la oferta de programas actuales y la propuesta de otros nuevos en las regiones de tal forma que la oferta responda realmente a las necesidades de las poblaciones asentadas en las zonas en las que hace presencia la Universidad con sedes y seccionales con el ánimo de dar cumplimiento también a las metas del plan de desarrollo respecto de la ampliación de cupos en la regionalización. Se acudirá a la experiencia y las fortalezas instaladas en virtualidad aplicada a la docencia (con programas de pregrado y posgrado virtuales y con cursos virtuales dentro de los programas presenciales) y al fortalecimiento planteado en apartes anteriores. Algunos cursos de programas ofrecidos en Medellín se podrán ofertar por virtualidad a estudiantes de las regiones, no solo como materias obligatorias sino también como optativas, para que ellos también puedan beneficiarse de las actividades académicas en la sede principal y de la calidad y fortalezas de sus profesores, sin que ellos se tengan que desplazar para acceder a esa oportunidad.

En los programas ofrecidos en las sedes de Medellín se potenciará el uso de la virtualidad y se realizará una articulación con el proyecto de Universidad Digital promovida por la Gobernación de Antioquia para aprovechar conjuntamente experiencias, equipos, formación y, necesidades comunes a fin de disminuir costos, potenciar la eficacia de la inversión y llegar a lugares hoy imposibles por no existir una sede física de la Universidad pero sí otros espacios como los Parques Educativos o estructuras similares, lo mismo que Instituciones Educativas oficiales de esos municipios que puedan ser aplicadas a estos servicios universitarios, lo cual implicaría avanzar de la regionalización a la **localización**.

Igualmente, se establecerá una dinámica de visitas periódicas del Rector o sus delegados (además de la Dirección de Regionalización) a las sedes y seccionales de la Universidad a fin de establecer también con ellos un diálogo permanente y fluido para percibir mejor la realidad de las regiones y las necesidades de los estudiantes y profesores ubicados allí o encargados de dictar los cursos en los programas regionalizados, de forma que la Universidad pueda responder mejor a sus necesidades.

Finalmente, debemos potenciar la presencia de la Universidad en las regiones a través de programas de posgrados (en todos los niveles, de acuerdo a los desarrollos de la región), lo mismo que en actividades de investigación y extensión. En ello será muy útil la presencia de profesores de planta radicados en las seccionales y sedes para aprovechar mejor su conocimiento, formación y experiencia para beneficio de la región, no sólo a través de los estudiantes formales de los programas de pregrado o posgrado sino también desde otras actividades misionales de la Universidad.

Se dará cumplimiento a la meta establecida en el plan de desarrollo de potenciar la autonomía (vía descentralización) de las seccionales de Urabá, Bajo Cauca y Suroeste. Para ello se harán los estudios pertinentes a fin de ir implementando la propuesta, lo cual implicará también definir aspectos normativos y financieros que permitan ejecutar gradualmente ese proceso.

Egresados. Se debe trabajar de manera articulada con el **Programa de Egresados** de la Universidad y con los representantes de los egresados en cada Facultad, Escuela o Instituto a efectos de rescatar el papel de los egresados en la vida institucional, como aliado estratégico para el desarrollo académico y para el fortalecimiento de las actividades misionales, de las finanzas institucionales (como ocurre en muchas universidades del mundo) y la relación con el medio externo.

Es necesario trabajar por el fortalecimiento de las relaciones con los **egresados**. Se asignarán **recursos presupuestales** para el programa de egresados en forma estable de manera que pueda tener autonomía para el desarrollo de programas, reuniones, eventos y otras actividades regulares en beneficio de la relación con ese gran potencial de personas con sentido de pertenencia y con las cuales la Universidad mantiene un vínculo permanente en el tiempo pero poco fortalecido y poco utilizado para beneficio de la Universidad y de la misma comunidad de egresados. Se realizará la recomposición del **Comité de Egresados** para que incluya a los representantes de todas las dependencias académicas (con rotación entre los diferentes programas de la misma), se revisará la normativa respecto de su selección, competencias y responsabilidades, lo mismo que **se adscribirá a la rectoría** el programa de egresados como una estrategia para darle mayor entidad y funcionalidad al mismo. Se evaluará la inclusión de un egresado en el Consejo Académico (semejante a como ocurre con el Consejo Superior) y se gestionará la plena integración de los egresados en los diferentes órganos de dirección de la Universidad y las Unidades académicas y se revisará normativa del uso de la marca UdeA por parte de terceros (incluidas las Asociaciones de egresados).

Se promoverá con las asociaciones de egresados la realización de estudios sobre empleabilidad de los egresados basados en el observatorio laboral para la Educación del MEN, se estimulará la creación de Asociaciones de egresados en las seccionales y sedes de la UdeA, y se mantendrá un **diálogo directo con los egresados** para percibir mejor sus aportes al funcionamiento académico y administrativo de la Institución, lo mismo que para mantenerlos informados de la dinámica académica y administrativa y percibir sus necesidades concretas en materia de educación continua, programas de posgrado y en otros aspectos en los que la Universidad los pueda apoyar. Para ello será necesario que al menos un vez al semestre calendario el rector se reúna con el comité de egresados a fin de que pueda informarlos de los desarrollos de la Universidad y del estado de las relaciones con esas asociaciones. Todo ello nos permitirá valorar mejor la relación con los egresados, darles un mejor estatus y participación en la vida universitaria y lograr una relación de realimentación permanente para beneficio de todos.

Se fortalecerá la **Planeación de la Universidad**, la cual deberá incluir temas académicos (investigación, docencia y extensión; pregrados y posgrados), en aspectos económicos (fortalecimiento del financiamiento, búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, inversiones, adquisiciones, ventas, etc.), en infraestructura física (edificios, dotaciones, tecnología, etc.) y en planta de personal (de profesores y empleados), de acuerdo con las necesidades reales de la institución y sus unidades académicas y las expectativas de desarrollo. Para ello se invitará a profesores y otros expertos para conformar unos equipos o comisiones de trabajo con la finalidad de que nos ayuden a pensar colectivamente sobre el futuro de nuestra Universidad. El rector participará activamente en esa o esas comisiones, lo mismo que el Director(a) de Planeación y Desarrollo Institucional.

Se analizarán las necesidades reales de **contratación de personas** para tratar de aminorar o disminuir el número de contratistas y si es del caso, se convertirán algunos de ellos en funcionarios de planta, de tal manera que los contratistas de prestación de servicios sean realmente los que corresponden a la naturaleza de esa contratación y no sean empleados disfrazados de contratistas, como hoy ocurre. Igualmente, se analizará la conveniencia y oportunidad de la realización del concurso público de méritos para proveer los cargos ocupados con personal temporal y provisional, de forma que se provean con personal de planta. Así mismo se analizará la planta de cargos para decidir las modificaciones de cargos de planta de carrera y de libre nombramiento y remoción, buscando mejorar la estabilidad y la permanencia en los cargos, así como el mejoramiento de la calidad de los funcionarios vinculados por concurso público de méritos. En este punto reconocemos la existencia de la meta del plan de desarrollo que establece aumentar al 70% la vinculación de empleados administrativos de carrera administrativa y trabajaremos incluso para superarla.

Se evaluará el **Programa de Salud de la Universidad**. En informe de auditoría institucional (junio 23 de 2017) se da cuenta de una serie de dificultades en su funcionamiento que habrá que entrar a corregir para darle viabilidad a futuro al proyecto que beneficia la salud de una buena parte de los universitarios y sus familias. La idea es reencauzar el diseño del Programa desde la concepción misma de la salud que desde él se tiene,

corregir sus debilidades⁶² y sacarlo adelante para que continúe prestando sus servicios en mejores condiciones de las actuales, sin dejar de lado el estudio de su viabilidad y de las acciones que se tendrían que realizar para lograrla, para las cuales tendrá la voluntad política de nuestro rectorado para adelantarlas. A esa discusión se debe acudir con desapasionamiento y con voluntad de hacer lo mejor para el Programa, la Salud de los Universitarios y de la Universidad.

Contexto de País: El Posconflicto (o posacuerdo, como se prefiere llamar) será una prioridad en nuestra administración. No solamente con el diseño e implementación de un **Programa Universitario (Institucional) de Paz**, adscrito a la Rectoría y apoyado por la Vicerrectoría General, que estimule la vinculación de todas las unidades académicas y favorezca a las víctimas de la violencia, apuntando hacia la consolidación del proceso de paz y a su plena implementación, especialmente en los territorios. Ello implicará que cuente con el personal necesario para desarrollar los proyectos, el espacio físico y la integración adecuada dentro de la estructura administrativa de la Universidad (una unidad administrativa encargada de liderar el programa institucional de paz, que nos permita diseñar acciones y ejecutarlas con la sinergia de las unidades académicas en beneficio de la paz, especialmente en los territorios en los que otros ámbitos del Estado no hacen presencia o la han hecho precariamente). Ello deberá ir articulado con otras Instancias del Gobierno Nacional y Departamental, especialmente, la Gerencia de Paz de Antioquia y se atenderá el Plan Marco de Implementación de los Acuerdos que ha diseñado la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación de los Acuerdos (CSIVI) una vez sea plenamente vigente su contenido⁶³.

Pensando en acoger a la mayor cantidad posible de excombatientes y víctimas, se diseñarán programas especiales de preparación para su ingreso a la educación superior. Ello implicaría desarrollar un programa de preparación para el examen de admisión, o de nivelación en temas asociados al razonamiento lógico y a la lecto-escritura para favorecer su inserción en la vida académica; adicionalmente se pueden programar actividades de extensión, con el apoyo de los gobiernos municipal(es), departamental y nacional, que favorezca a esta población y le ayude a prepararse para la vida civil, para el emprendimiento, para superar los duelos y los traumas de la guerra, para el perdón y la reconciliación, entre otros aspectos útiles para la nueva etapa de convivencia civilizada.

Se considerará la concesión de rebajas de matrículas o exenciones totales, lo mismo que se gestionarán becas respaldadas por entidades nacionales o extranjeras, así como apoyos para su manutención, que generalmente son los problemas socioeconómicos que más afectan el acceso y la permanencia en el sistema educativo. Nuevamente, aquí la virtualidad será una herramienta muy útil para avanzar en este objetivo, pensando en el beneficio de personas asentadas en localidades en las que la Universidad no tiene sedes ni seccionales.

Aunque no únicamente con esta estrategia, dado que se requiere de otras complementarias, se trata, *de modo prioritario*, de implementar acciones de *paz positiva* (la educación –para la paz- es genuinamente o por definición una acción de paz positiva), que permitan intervenir de modo sustancial y no simplemente paliativo los problemas que en Colombia han estado relacionados con las violencias estructural y cultural, y que no son otros que los múltiples problemas originados en la inequidad y desigualdad social que nos caracteriza como Estado y como sociedad, especialmente los derivados de las dificultades de acceso a la educación en general y a la educación superior en particular: estas acciones de paz positiva se relacionan con la apropiación por parte de los universitarios de conceptos, discursos y prácticas sociales y pedagógicas referidos a la transformación positiva y pacífica de los conflictos, a través de la mediación con empatía y alteridad, como epicentro de una pedagogía de paz y, más aún, de una cultura de paz de la que la Universidad no sólo debe formar parte incorporándola a su quehacer misional sino que debe proyectar a la sociedad como un aporte a su armonía para la convivencia pacífica, objetivo central de un proceso de paz por medios pacíficos.

Adicionalmente, en el marco de su concepción como sujeto colectivo de la razón pública, considero de gran importancia recuperar en la Universidad su estatus de actor de opinión crítica y racional frente a los 'temas de país', en tanto la Universidad es instrumento para la construcción de una ética civil y ciudadana. A este respecto, resulta inverosímil que no se haya acogido la propuesta de la Mesa Universitaria por la Paz, de conformar un Programa Universitario de Paz que haya actuado institucionalmente de manera más decidida en el proceso de negociación con el grupo de las FARC, y ahora en el que se adelanta, con todo y sus naturales dificultades, con el ELN; o que se haya omitido un pronunciamiento público institucional sobre la situación de Colciencias y en general del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; o que no exista un pronunciamiento sobre temas más concretos y estructurales de la institucionalidad colombiana y su día a día, como los

relacionados con la corrupción (p. ej. El caso de Reficar, el del túnel de La Línea, los carteles de la salud, los relacionados con la modernización de las vías, la afectación a varios edificios de apartamentos en Cartagena -lo que se relaciona con el conocido caso del Edificio Space de Medellín hace varios años; la situación de crisis en la Justicia, falsos positivos o denuncias de acoso sexual o laboral en el país, etc.).

Debemos recuperar la generación de opinión racional e informada como modo de hacer presencia universitaria en grandes temas del país, de la política, de la academia, en fin, debemos tener visibilidad como **centro de pensamiento** y orientación crítica de la sociedad que espera precisamente que se "dé línea" sobre muchos aspectos que en el país suceden y que afectan la convivencia (o la armonía social). Para ello se explorarán, con las unidades académicas, las posibilidades de acción y se intentará que la vida en sociedad no pase ante nuestros ojos sin que expresemos públicamente lo que sea del caso para llamar la atención, como academia, sobre esas situaciones de la vida social.

Jubilados: Consideramos a los jubilados como parte integrante de la comunidad universitaria, como memoria histórica viviente y fecunda de la Universidad, razón por la cual queremos evitar la pérdida de su conocimiento y experiencia, su capacidad de trabajo y el aporte que pueden continuar haciendo a la Institución en las actividades misionales de docencia, investigación y extensión. Por ello, consideramos necesario interactuar con las asociaciones de jubilados para percibir de ellos directamente sus necesidades, sus proyectos, sus expectativas y las posibilidades de acción en su beneficio y el de la Universidad. Por lo demás, se pretenderá mantenerlos vinculados a los proyectos y acciones de Bienestar Universitario de forma que conserven vínculo con la Institución y entre ellos mismos en reconocimiento al aporte que realizaron a ella mientras estuvieron activos y que siguen realizando en su condición de jubilados. Su desarrollo personal sigue siendo de prevalente interés de la Institución.

Estas y muchas otras acciones podremos desarrollar dirigiendo la Universidad de Antioquia durante el período de la Rectoría al que aspiro (2018-2021), y nos servirán para reencauzar a la Institución de tal manera que, **entre todos**, podamos hacerla transitar por unos caminos de gestión y convivencia más adecuados, razonables, la podamos hacer más eficiente y lograr mejor los resultados que de sus tareas misionales esperan la comunidad universitaria y la sociedad. Con liderazgo desde la Rectoría, pero siempre reconociendo el aporte permanente de todos, podremos hacer una mejor Universidad de Antioquia, para todos los Universitarios y para toda la sociedad.

Cordialmente,

JUAN CARLOS AMAYA CASTRILLÓN.
C.C. 71.602.896.

¹ Abogado y Magister en Ciencia Política de la Universidad de Antioquia; profesor de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

² Dice con sobrada razón José Alberto Vélez, expresidente de Cementos Argos (2003 a 2012) y presidente de la holding Grupo Argos (2012 a 2016) respecto a lo que debería hacer una organización (y la Universidad de Antioquia lo es, aunque tiene objetivos muy diferentes): “Afirmar que la razón de ser de las empresas es crear valor para sus accionistas y grupos de interés puede sonar muy amplio si no se traduce en cambios y en hechos tangibles, sobre todo en una época en la que abundan las teorías al respecto que, como recetas, pretenden ser aplicadas a todas las organizaciones con un mismo rasero o son puestas en práctica como si una misma talla sirviera a todo el mundo.

“La creación de valor es quizás el reto más complejo al que se enfrenta una empresa en la actualidad, en cualquier lugar del mundo, sin importar el sector productivo al que pertenezca o si es pública o privada, pues requiere, en primer lugar, de una firme decisión de cambiar la forma de hacer las cosas en el presente de cara a realizarlas mejor en el futuro próximo, con la mirada puesta en perfeccionarlas o reinventarlas en el largo plazo.

“Es un desafío emocionante para directivos y equipos de trabajo porque invita a analizar situaciones empresariales desde ópticas diferentes, pensar fuera de los moldes y crear junto con otras personas escenarios para un mejor porvenir de las compañías y de las sociedades en que ellas influyen. A mayor tamaño de la empresa, el reto de cambiar y las decisiones que hay que tomar se tornan más complejas al tiempo que el compromiso social necesariamente es más fuerte por la gran cantidad relacionadas en cada proceso, tanto al interior como al exterior de la compañía. La responsabilidad y las decisiones del presidente de una empresa son más relevantes en la medida en que esta tiene mayores puntos de contacto con la sociedad.

“En segundo lugar, crear valor exige profundos procesos de reflexión y búsqueda de consensos al interior de la organización que allanen el camino para plantear una ruta nueva y hecha a la medida de la empresa, que se pueda llevar a la práctica con sentido y coherencia. No se trata de cambiar por cambiar o porque esté de moda hacerlo; en nuestros días, las compañías en general y sus directivos en particular tienen muchísima información pero carecen, en ocasiones, del tiempo para procesarla y realmente *pensar* sobre qué significa y cómo usarla. No es necesariamente mejor ni más exitoso quien posee todos los datos y decide más rápido que los demás, sino quien interpreta la información y crea soluciones originales o inesperadas para implementarlas en el momento oportuno.

...
 “Las organizaciones que no reflexionen sobre su futuro de forma constante corren el riesgo de estancarse, verse desplazadas por otras empresas o desaparecer, perdiendo en cuestión de años lo que habían logrado quizás en largas décadas de trabajo de generaciones y generaciones”.

En: Vélez, José Alberto. “Crecer con Audacia. Innovación como estrategia de Argos”. 1ª edición. Editorial Planeta Colombiana. Sello Paidós Empresa. 2017. 192 págs. El texto transcrito corresponde a la introducción, visible en las páginas 11-31.

Aunque el autor se refiere a una empresa con objetivos de generar riqueza especialmente para ella misma y sus accionistas, la reflexión es válida también para la Universidad de Antioquia. Simplemente que nosotros no hablamos de “accionistas” sino de Universitarios; no hablamos de “grupos de interés” en el mismo sentido en que él lo hace, sino de la sociedad como el principal grupo de interés al que la Universidad se debe; ni la creación de VALOR la concebimos de la misma manera que una empresa, sino como la generación de VALOR AGREGADO o MEJORAMIENTO de las actividades misionales en beneficio no de los accionistas sino de estudiantes, egresados y en general de la sociedad destinataria de lo que la Universidad hace. Esa generación de valor incluye el reconocimiento de la condición humana de sus integrantes, los universitarios, como elemento fundamental para potenciar las capacidades institucionales y mejorar lo que se hace en beneficio de la sociedad.

³ Resolución del Ministerio de Educación Nacional 16516 de Diciembre 14 de 2012.

⁴ Las 50 Instituciones de educación con más estudiantes matriculados en Colombia último año (2016). EN:

<https://aulapro.co/noticias/ultimas-noticias/778-rankings-las-universidades-con-mas-estudiantes-matriculados-en-colombia-2017>

Consulta en Diciembre 23 de 2017.

⁵ <https://www.mineduccion.gov.co/.../articles-212350-Estadisticas-de-Educacion-Superior/>.

Consulta en Diciembre 23 de 2017.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRINCIPALES - 2015				
Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Total
Universidad	31	50	1	82
Institución universitaria/Escuela tecnológica	16	92	12	120
Institución tecnológica	6	39	6	51
Institución técnica profesional	9	25		34
Total general	62	206	19	287
Fuente: SACES	Fecha de corte: Diciembre 2015			

⁶ El Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 aprobado por el Acuerdo Superior 444 de julio de 2017 habla nuevamente de la Universidad Humanista al desarrollar el Tema Estratégico Uno: “Formación Integral de Ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo. Una Universidad humanista, de investigación e innovadora, conectada con el mundo y comprometida con la transformación de sí misma y de la sociedad”. Ver: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-desarrollo> . En particular: página 45.

⁷ En Colombia no hemos superado aún esa situación, aunque hay avances al respecto, especialmente con la firma de los acuerdos de paz con las FARC. Ver: TASA DE HOMICIDIOS TRIPLICA EL PROMEDIO MUNDIAL. Se desactiva la guerra, pero la violencia sigue en Colombia. 8 Abr 2017 - 9:00 PM. Fundación Ideas para la Paz. En: <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/se-desactiva-la-guerra-pero-la-violencia-sigue-en-colombia-articulo-688480>

⁸ Llama la atención la información que aparece en el informe de auditoría regular de la Contraloría General de Antioquia realizada en el año 2017 (página 8) respecto del año anterior y que se sintetiza en el siguiente cuadro sobre la contratación de la institución en el año 2016:

4. CONTRATACIÓN UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA VIGENCIA 2016				
TIPOLOGIA	CANTIDAD CONTRATADA	VALOR \$	MUESTRA CANTIDAD	VALOR \$
Obra Pública	13	852.925.388	9	796.258.821
Prestación de Servicios	4.409	130.341.101.276	45	72.594.157.971
Suministros	10.716	61.715.512.614	74	24.254.025.701
Consultoría y otros	1.322	20.494.054.823	19	3.648.391.369
Interventoría	0	0	0	0
Régimen Especial	901	10.895.900.442	38	4.479.354.625
TOTAL	17.361	224.299.494.543	185	105.772.188.487

Fuente: Rendición Universidad de Antioquia-Vigencia 2016-Sistema de Gestión Transparente
 Elaboró: Comisión Auditora

Puede verse allí que se suscribieron en un año un total de 4409 contratos de prestación de servicios por valor de 130.341 millones de pesos, suma ya de por sí bastante grande. Sería bueno saber de esos, cuántos podrían ser contratos laborales por no corresponder a servicios ocasionales. Esto será una tarea pendiente. Llama también la atención la baja contratación en obra pública en un año, en total sólo 13 contratos por valor inferior a menos de 900 millones de pesos.

⁹ Los contratistas de prestación de servicios o incluso los empleados temporales carecen del derecho a la capacitación, lo que los discrimina frente a otros funcionarios de la universidad. Cuando el número de ellos es considerable, según las cifras parciales que poseemos, la situación se torna absolutamente crítica e insostenible. Por lo demás, estas personas no pueden “alimentar” con su vinculación (y sus aportes) el Programa de Salud de la Universidad, necesitado como el que más de vinculación de personas, especialmente jóvenes, que con sus aportes ayuden a financiar los gastos y a subvencionar a los costos de los jubilados que son tendencialmente mayores que los del personal activo. Tampoco se pueden afiliar al Fondo de Bienestar Universitario para tener los beneficios que ofrece, entre los cuales está el préstamo para vivienda o de calamidad doméstica, y tampoco tienen derecho a Caja de Compensación ni a que, como en el caso de los vinculados, el empleador comparta con ellos el costo de la seguridad social que debe ser asumida en su integridad por los “empleados contratistas”. Entiendo además que en la Cooprueda no se permite la afiliación de contratistas ni a personas vinculadas por la CIS, generando un mayor malestar e inconformidad entre los vinculados por esta modalidad.

¹⁰ Un ejemplo es el caso de los profesores que se vincularon a la Universidad al haber participado y ganado el concurso público de méritos desarrollado por la convocatoria pública 01 de 2014 (Resolución Rectoral 39453 de diciembre 5 de 2014) que se definió en octubre de 2015. Se retrasó su vinculación hasta enero y febrero de 2016 y como consecuencia de ello, todos ellos perdieron el derecho a la prima de servicios de junio de 2016 ya que a junio 30 de ese año no tenían el semestre completo de servicios a la Universidad, de acuerdo a las normas vigentes sobre esa prestación. La intención era simplemente ahorrarse unos pesos pero generaron una insatisfacción considerable entre los afectados que vieron como sus compañeros recibieron prima en junio de 2016 y ellos no, no obstante que en vez de tener los 180 días de servicio en el semestre, tenían “solo” 170 o 160 días de servicio en el semestre. No hubo pago proporcional al tiempo de servicio. Pírrica victoria!!!

¹¹ Nuevamente José Alberto Vélez (Ob. Cit.) nos dice en la página 137 de su texto sobre la transformación de la Holding Argos: “Para que la nueva etapa empresarial de Cementos Argos fuera exitosa, cuya transformación estratégica había iniciado en 2003, era indispensable cambiar las relaciones entre la empresa y los trabajadores y esto pasaba por llegar a nuevos acuerdos con los sindicatos y que la empresa cambiara la concepción que había tenido del bienestar de sus colaboradores. Era necesario escuchar todos los puntos de vista, comprender las necesidades, resolver las que fuera posible satisfacer o concertar salidas que cumplieran con lo esperado.

“Las relaciones obrero-patronales, como se habían manejado hasta 2003, cargaban con un estigma muy fuerte y la manera como se habían conducido hasta el momento *destruía valor* para todos: para la empresa, los accionistas, y los mismos trabajadores. La intuición indicaba que, si se hacían acuerdos laborales, alineados con la nueva realidad que en todos los campos empezaba *vivir la compañía*, que tuvieran como esencia el respeto por la dignidad del ser humano, y sobre todo que se respetara lo pactado por las partes, *generaría valor*. Se trataba de vincular a los trabajadores a través de sus dirigentes sindicales en la estrategia que se planteaba desde la dirección de la empresa y de hacerlos parte esencial del éxito de la misma. Se había establecido que el enfoque, la internacionalización y la sostenibilidad serían los ejes fundamentales de todo el cambio organizacional y estos tres pilares se deberían reflejar también en la manera como la empresa cuidaba a su personal. Para lograrlo. El comienzo de todo era reconocer a los empleados como el alma de toda la operación, con derechos y deberes, en un plano de igualdad y de mutua colaboración”.

¹² Buena parte de la normativa esencial de la Universidad de Antioquia se ha expedido en la década de los años noventa del siglo pasado y hoy acumula hasta más de 20 años de vigencia (caso del Estatuto General expedido en 1994 y el Estatuto Profesorial expedido en 1996). Aunque han sufrido algunos “retoques”, en general no consultan el desarrollo de la legislación posterior ni el desarrollo de la jurisprudencia de la Corte Constitucional ni del Consejo de Estado que ha sido expedida desde esa época hasta nuestros días. Un estudio realizado por profesores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas entre 2012 y 2014 (dirigido por la profesora Diana Carolina Sánchez Zapata), por iniciativa de la Secretaría General de la época, será una base fundamental para esa revisión que aún no se ha realizado.

¹³ Según el Banco Mundial, Colombia es el segundo país más desigual de América Latina. Jueves, 16 de noviembre de 2017. En el país, 10% de los más ricos ganan cuatro veces más que 40% de los más pobres. Heidi Monterrosa - hmonterrosa@larepublica.com.co. De acuerdo con el Banco Mundial, Colombia es el segundo país más desigual de América Latina y el séptimo en todo el mundo. Así lo confirmó la organización para la superación de la pobreza Techo, que señala que, desde 2002, en el país han disminuido los índices de pobreza, pero ha aumentado la brecha de desigualdad, pues 10% de la población más rica gana cuatro veces lo que gana el 40% más pobre. Techo también reveló que, en Colombia, 13,5 millones viven en condición de pobreza, es decir, que no tienen acceso a servicios públicos básicos y no viven en condiciones dignas. Para el próximo año, Techo trabajará en proyectos que mejoren la problemática de personas viviendo en malas condiciones en asentamientos ilegales, pues se estima que, en el continente, una de cada cuatro personas vive en esta situación. En: <https://www.larepublica.co/economia/segun-el-banco-mundial-colombia-es-el-segundo-pais-mas-desigual-de-america-latina-2570469>
 Consulta en diciembre 23 de 2017.

¹⁴ Desde hace muchos años el gobierno nacional ha hecho énfasis en la financiación de la demanda y no en la financiación de la oferta. Programas como Ser Pilo Paga y la destinación de recursos para que el ICETEX conceda créditos a los estudiantes van en la misma línea de financiación a la demanda. La creación de Universidades no aparece, por ejemplo, en el plan nacional decenal de educación (2017-2027), como si ello no fuera necesario para fortalecer el acceso a la educación superior pública con calidad y no hiciera parte de las tareas

reconocidas por el Estado. Obviamente, la financiación de la oferta debe significar compromisos de eficiencia, calidad y responsabilidad por parte de las universidades públicas y de los universitarios.

¹⁵ El apoyo a la Universidad Digital que se está gestando por iniciativa del señor Gobernador del Departamento de Antioquia, la existencia de los parques educativos en muchos municipios de Antioquia, el uso de las TIC aplicadas a la docencia, el apoyo de la Facultad de Educación y de sus grupos de investigación, lo mismo que otras estrategias didácticas innovadoras serán elemento fundamental en la ampliación de cobertura en la administración que espero dirigir. El Plan de Desarrollo 2017-2027 establece tres metas en ampliación de cobertura que esperamos superar: Una la de ampliación general de cobertura en pregrado, que plantea pasar de una línea de base de 2016 de 37290 estudiantes a 44.290 en toda la Universidad, con un aumento del 19%. Esta meta incluye los avances en la cobertura de estudiantes de pregrado en las regiones, en la que se espera pasar de 7324 en 2016 a 10986 en 2027. En materia de posgrados, se proponen aumentos del 39% en posgrados, que luego se desagrega en maestrías y doctorados.

¹⁶ Ver: Vélez, José Alberto. “Crecer con Audacia. Innovación como estrategia de Argos”. 1ª edición. Editorial Planeta Colombiana. Sello Paidós Empresa. 2017. 192 págs. En particular, resulta necesario dar una mirada al capítulo 5 denominado “Gestión Humana: Una nueva cultura”. P.-p.129-152.

¹⁷ Algunos aspectos particulares como la definición de horarios de trabajo variables y/o flexibles, la modificación de la jornada laboral (para favorecer aspectos como la disminución del costo en tiempo de desplazamiento y en estrés, lo mismo que la movilidad de los empleados y en la ciudad en general e igualmente para incrementar un mejor contacto de los empleados con sus familias y la posibilidad de atender otros asuntos personales por fuera de la jornada laboral), lo mismo que la definición del teletrabajo y otras estrategias de gestión humana serán desarrolladas por la administración que espero dirigir.

¹⁸ El Acuerdo Final de Paz suscrito el 24 de noviembre de 2016 y ratificado luego por el Congreso Nacional dispuso la elaboración de un Plan Marco de Implementación de los Acuerdos que debía ser desarrollado por la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final (CSIVI) con base en una propuesta inicial del Departamento Nacional de Planeación. Este requiere un documento CONPES que lo respalde y una reforma a la Ley orgánica del Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994) que permita introducir en los próximos dos planes de desarrollo un capítulo especial que viabilice la implementación de los acuerdos. Aunque el documento del Plan Marco de Implementación está constituido, pese a algunas salvedades de la FARC deberá ser considerado al momento de ejecutar planes y acciones en la vía de superar finalmente el conflicto y aclimatar la paz deseada por la mayoría de los colombianos. Pese a las dificultades (pues al parecer no se ha logrado avanzar como se esperaba) este documento será considerado como una referencia obligada para las acciones que la Universidad emprenda en la perspectiva de apoyar la búsqueda de la paz que el posacuerdo exige.

¹⁹ Un sinnúmero de profesores y estudiantes han sido asesinados por diferentes actores de la violencia que han pretendido acallarlos por sus acciones o por sus propuestas en diferentes aspectos, especialmente la defensa de los Derechos Humanos. Nombres como Héctor Abad Gómez, Leonardo Betancur Taborda, Pedro Luis Valencia, Luis Fernando Vélez Vélez, Jesús María Valle, Rafael Caldas, Hernán Henao Delgado, Luis Javier García Isaza, para citar sólo algunos profesores que son emblemáticos de esta realidad. También estudiantes y empleados han sido víctimas de múltiples atropellos de diferentes alcances.

²⁰ La experiencia universitaria nos pone de presente frecuentemente a malos tratos de parte de profesores a estudiantes, lo que se materializa de diferentes maneras: el incumplimiento de clases, especialmente cuando es sistemático, el no desarrollo integral de los micro currículos, el irrespeto y el no reconocimiento, la falta de apreciación adecuada de las condiciones personales de los estudiantes y de su impacto en el desempeño académico, la falta de estímulos adecuados para los estudiantes destacados y de apoyo a los desaventajados, entre otros aspectos, son ejemplos de un ejercicio deshumanizado de la docencia.

²¹ Dice Darío Villamizar (2017, 27-28): “Presenciamos hoy lo que sería el final del ciclo guerrillero en América Latina y el Caribe. Conocer y entender ese pasado tan reciente, nos ayuda a explicarnos el presente. Para la historia de las guerrillas en Colombia y el continente, la fecha del 23 de junio de 2016 quedará como el día en que el grupo más sólido y antiguo pactó con el Gobierno el cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo y la dejación de armas, e inició el proceso de reincorporación a la vida civil y la transformación en un partido o movimiento político. No hubo otra guerrillera (sic) que tuviera tal duración en el tiempo, ni que alcanzara un crecimiento sostenido y una cifra tan alta de combatientes; tampoco una organización que lograra la operatividad rural y urbana de las FARC-EP, con acciones complejas como la toma de Mitú o el ataque en Cali a la Asamblea Departamental y el secuestro de doce diputados, para citar sólo dos ejemplos en la larga cadena de su accionar”. En: “Las Guerrillas en Colombia. Una historia desde los orígenes hasta los confines”. Editorial Debate. Penguin Random House Grupo Editorial. Bogotá, Colombia. 2017. 828 págs.

²² La Universidad no cuenta con certificación del Icontec sobre la calidad de todos sus procesos administrativos. Solamente algunas dependencias (Vicerrectoría Administrativa, Sistema de Bibliotecas, Dirección de Bienestar, por ejemplo), han logrado ese reconocimiento de forma parcial, pero no lo ha hecho toda la Universidad. Se debería avanzar en la línea del mejoramiento continuo para tratar de obtener esa certificación, no por la certificación misma, sino por lo que implica en la perspectiva de mejoramiento continuo también en lo administrativo. Importante tomar como referencia la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGPI000:2009).

²³ La Ley 30 de 1992 habla en varios de sus artículos, al referirse a instituciones como la nuestra, a instituciones de educación superior ESTATALES u OFICIALES. Por ejemplo en el artículo, el artículo 23 es del siguiente tenor literal:

“Artículo 23. Por razón de su origen, las instituciones de Educación Superior se clasifican en: Estatales u Oficiales, Privadas y de Economía Solidaria”. Tomado de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

Me parece preferible hablar de Universidades o en general de Instituciones de Educación Superior PÚBLICAS, no estatales u oficiales, pues, aunque pareciera un asunto de poca monta la distinción, es entendible que existe una diferencia relevante entre la expresión ESTATAL (u OFICIAL) y PÚBLICA. Lo Estatal u Oficial pareciera significar, como lo propone el DRAE que lo “*estatal; del latín status ‘estado’ y -al. 1. Adj. Perteneciente o relativo al Estado*”. En el caso particular de una universidad como la Universidad de Antioquia, si ella es AUTÓNOMA no es DEL ESTADO. Más aún, si es reconocida como un ente universitario autónomo por cualquiera de los autores que clasifican las entidades públicas, pues no es comprensible tenerla como ESTATAL sino como PÚBLICA, esto es, como una entidad a la que se le reconoce un origen asociado al Estado, pero que no depende de él, no tiene ninguna subordinación ni el Estado resuelve o toma decisiones de fondo respecto de ella. La autonomía universitaria, reconocida en el artículo 69 constitucional, precisamente da cuenta de la autonomía en diferentes aspectos: académicos, administrativos, financieros, etc. Por ello, es mejor hablar siempre de una IES PÚBLICA y no Estatal u Oficial. En ese sentido, no parece razonable (y debiera corregirse ello) que el mismo Acuerdo Superior 01 de 1994 (Estatuto General) en el planteamiento de la Misión de la Universidad diga que la Universidad es “una institución estatal”, lo que es ratificado por el artículo 1º en los siguientes términos, a pesar de que a renglón seguido hable de que es un ente universitario autónomo:

“Artículo 1º. 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, organizada 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”. (Se subraya).

Posteriormente, el artículo 7º del mismo Acuerdo Superior 01 de 1994 (Estatuto General) desarrolla como uno de los principios el de Autonomía, así:

Artículo 7º. Autonomía. La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractuales, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política.

²⁴ Dice el artículo 209 de la Constitución Política:

“**ARTÍCULO 209.** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

“Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”. En: <http://www.alcaldiaibogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125> Consulta en diciembre 5 de 2017.

²⁵ El artículo 38 de la Constitución de 1886 (que en general, con varias reformas, rigió hasta 1991), establecía: “La Religión Católica, Apostólica, Romana, es la de la Nación; los poderes públicos la protegerán y harán que sea respetada como esencial elemento del orden social”.

“Se entiende que la Iglesia Católica no es ni será oficial, y conservará su independencia”

Luego, el artículo 41 establecía lo que sigue:

“La educación pública será organizada y dirigida en concordancia con la Religión Católica”.

En: Restrepo Piedrahita, Carlos. “Constituciones Políticas Nacionales de Colombia”. Compilación. Instituto de Estudios Constitucionales de la Universidad Externado de Colombia. 3ª edición. 2003. 776 págs.

²⁶ Dice la profesora María Teresa Uribe de H. (1992, 73-74): “De acuerdo con los ejes temáticos, teóricos e históricos que hemos venido exponiendo, para reconstruir lo público sería preciso instaurar una **nueva manera de hacer y de pensar la política, cambiándole la lógica y el sentido a las prácticas tradicionales**. Es necesario, entonces, la instauración de la lógica de la política contrapuesta a la de la guerra pues ésta última no reconoce adversarios sino enemigos, no admite discursos sino imposiciones, y no reconoce acciones sino prácticas asociadas con la violencia y la exclusión de los contrarios. Se requiere, así mismo, la instauración de la lógica de la concertación contraria a la lógica de la imposición. Es necesario saber que se impone mediante la fuerza, la represión y la violencia pero también desde la aplicación de normas y leyes que, imaginariamente, se corresponden con intereses generales o con el bien común; se impone utilizando procedimientos de planificación técnico-económica que no consultan las realidades diversas de los pobladores a los cuales van dirigidas y, en fin, se impone cuando alguien se arroja la representación de otro para hablar por él, cuando se priva del discurso y de la acción a actores y a fuerzas sociales que pueden ser interlocutores autónomos. Se debe entender, además, que la existencia de lo público y la gestación de nuevos referentes ético-culturales no se garantiza desde la identidad y la unanimidad sino desde la diferencia, desde los conflictos y las divergencias propias de cualquier sociedad compleja que se transforma. Lo común y lo colectivo no desdibujan los conflictos, por el contrario, los reconocen y los proveen de canales de tránsito y solución. Y, finalmente, se debe admitir que los referentes éticos se construyen consensualmente; es decir, no provienen de los meta-relatos y los meta-discursos religiosos, míticos oracional-legales, no son eternos e inmodificables y no sólo guían el quehacer político sino que constituyen su fundamento. Lo público es lo que se hace en presencia de otros, lo que todos pueden oír, rebatir, criticar; es lo visible, lo que se puede comunicar; por tanto, lo público hace parte también del mundo de lo simbólico, de lo representado, de la esfera de las mediaciones y contribuye a relacionar las distintas subjetividades. Lo íntimo, por el contrario, apela a aquello que no es comunicable, a lo que sólo puede ser vivido por el sujeto de manera personal e intrasferible, como el dolor físico, que es una de las cosas más reales pero no puede comunicarse. Lo público, en tanto que simbólico y representado, demanda la existencia de mediadores, de terceros, de referentes éticos y de reglas de procedimiento para establecer puntos de acuerdo sobre intereses susceptibles de generalizarse; es decir, si no existen referentes éticos comunes, tampoco existe la dimensión de lo público, así exista un ente esta tal e instituciones formalmente constituidas. Así, la superación de la atomización social y de la fragmentación del poder, la reconstrucción de las tramas de relaciones inscritas en un proyecto de modernidad, la formación de nuevas sociabilidades más ajustadas a los procesos modernizantes de la economía, la reducción de la violencia a umbrales más tolerables, el fortalecimiento de la vigencia de la ley y la posibilidad de superar la crisis, son todos objetivos cuya referencia fundamental es la reconstrucción de lo público. En: Revista Estudios Políticos. No. 1. Instituto de Estudios Políticos. Universidad de Antioquia. 1992. P.p. 67-75.

²⁷ Su carácter público debía también generar una apropiación y un compromiso de toda la sociedad con una institución que ha sido considerada en principal proyecto cultural del Departamento de Antioquia. Toda la sociedad debe defenderla, apoyarla, ayudarle a cumplir sus objetivos, sus tareas misionales y a satisfacer las necesidades sociales en materia de educación, cultura, conocimiento, desarrollo, etc. En el Estatuto General de la institución se dice, al plantear la misión de la Universidad que “La universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional...”

²⁸ En las acciones a realizar que se plantearán más adelante debemos tener presente el necesario fortalecimiento de ese sentido de pertenencia. Intentaremos desarrollar una cultura universitaria que además favorezca la convivencia (se trata de un espacio compartido con otros) y el reconocimiento de ese otro (que no pocas veces piensa distinto) que tiene derecho a expresar sus ideas y a promoverlas libremente.

²⁹ Se lee en el Documento CONPES 3654 de 2010: “Este documento presenta lineamientos de política para consolidar la rendición de cuentas como un proceso permanente entre la rama ejecutiva y los ciudadanos. A partir de un concepto amplio de rendición de cuentas, se centra en la rendición de cuentas social, es decir entre el Estado y los ciudadanos, para proponer como resultado final el desarrollo de una cultura de la rendición de cuentas en Colombia. El énfasis del plan de acción está puesto en la coordinación entre entidades públicas y la unión de esfuerzos que actualmente se encuentran desarticulados, y propone también acciones concretas para incentivar la rendición de cuentas tanto en los servidores públicos como en los ciudadanos”. En: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3651.html>

³⁰ **Artículo 74. Plan de acción de las entidades públicas.** A partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se

especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión.

A partir del año siguiente, el Plan de Acción deberá estar acompañado del informe de gestión del año inmediatamente anterior.

Igualmente publicarán por dicho medio su presupuesto debidamente desagregado, así como las modificaciones a este o a su desagregación.

Parágrafo. Las empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta estarán exentas de publicar la información relacionada con sus proyectos de inversión.

En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43292>

³¹ **Artículo 22. 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. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

³² Una utilización más fuerte de la virtualidad para la enseñanza, en la que hace tiempo se tienen algunas ejecutorias, nos permitiría llegar a lugares en los que hoy no se hace presencia, dentro y fuera del departamento de Antioquia. Por ello, se apoyará la creación de programas de pregrado y posgrado con uso de herramientas virtuales y se apoyará la naciente Universidad Digital que impulsa la Gobernación de Antioquia.

³³ Catherine Gómez y Camilo M. Botero. “La ambientalización de la educación superior: estudio de caso en tres instituciones de Medellín, Colombia”. Revista Gestión y Ambiente. Publicación semestral de la Universidad Nacional de Colombia, Institutos de Estudios Ambientales Idea. Volumen 15 - No. 3, Diciembre de 2012, Medellín ISSN 0124.177X. pp 77-88.

³⁴ Artículo 13 de la Constitución Política de Colombia.

³⁵ “Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”.

³⁶ Definido en el artículo 2º de la Ley 1620 de 2013 como: “*Conducta negativa, intencional metódica y sistemática de agresión, intimidación, humillación, ridiculización, difamación, coacción, aislamiento deliberado, amenaza o incitación a la violencia o cualquier forma de maltrato psicológico, verbal, físico o por medios electrónicos contra un niño, niña, o adolescente, por parte de un estudiante o varios de sus pares con quienes mantiene una relación de poder asimétrica, que se presenta de forma reiterada o a lo largo de un tiempo determinado.// También puede ocurrir por parte de docentes contra estudiantes, o por parte de estudiantes contra docentes, ante la indiferencia o complicidad de su entorno. El acoso escolar tiene consecuencias sobre la salud, el bienestar emocional y el rendimiento escolar de los estudiantes y sobre el ambiente de aprendizaje y el clima escolar del establecimiento educativo*”.

³⁷ Disponible en el sitio web: <http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/Lineamientos.pdf> (consultado el 6 de marzo de 2015).

³⁸ Corte Constitucional. Sentencia T-141 de 2015. M.P. María Victoria Calle C. En: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/t-141-15.htm>

³⁹ Ley 1620 de 2013. “Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”. Esta ley fue reglamentada por el Decreto 1965 de 2013.

En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=52287>

⁴⁰ Equidad e Inclusión en la educación superior. Algunos aportes a la discusión desde la Escuela de Estudios de Género de la Universidad Nacional de Colombia. Mara Viveros Vigoya. En: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7409/1/maraviversovigoyal.pdf>

⁴¹ “La educación inclusiva está relacionada con la capacidad de potenciar y valorar la diversidad (entendiendo y protegiendo las particularidades), promover el respeto a ser diferente y garantizar la participación de la comunidad dentro de una estructura intercultural en los procesos educativos. Al trascender lo estrictamente académico y curricular para enfocarse en la constitución misma de lo social, la educación inclusiva tiene como objetivo central examinar las barreras para el aprendizaje y la participación propias de todo el sistema. En educación superior, no son los estudiantes los que deben cambiar para acceder, permanecer y graduarse: es el sistema mismo que debe transformarse para atender la riqueza implícita en la diversidad estudiantil”. En: *Lineamientos – Política de Educación Superior Inclusiva. MEN*. http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-327647_documento_tres.pdf Consultado el 01/12/2017.

⁴² La Ley 581 de 2000, conocida como la “ley de cuotas” establece que las mujeres deberán tener participación adecuada en los niveles decisorios en el Estado y sus instituciones. Esta ley ha sido criticada al establecer esas “cuotas”, pero pretendo darle aplicación por convicción de que en la Universidad existen personas, hombres y mujeres, con capacidad suficiente para asumir los retos de la administración universitaria. Por lo tanto, más allá de la ley, y no por exigencia legal sino por convicción, se dará participación paritaria a la mujer en los diferentes niveles decisorios de la administración de la Universidad.

⁴³ Sin ánimo exhaustivo, pues ello no corresponde a un documento como el presente ni soy experto en el tema, pero sí como elemento para tener en cuenta en una eventual discusión sobre el punto, se habla en la literatura especializada sobre modelos pedagógicos tradicional, romántico, conductista, socialista, cognitivo, constructivista, conceptual y social-cognitivo, entre otros. El modelo pedagógico reflexiona sobre cómo entender y concebir la práctica de los procesos formativos en una institución como la nuestra, lo que implica reflexionar sobre cómo se aprende y cómo se enseña, especialmente, sin descartar otros aspectos como las metodologías que favorecen la apropiación de los conocimientos, las habilidades y los valores definidos en los currículos, lo mismo que las estrategias didácticas y la forma de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo que debería proceder entonces en la Universidad de Antioquia es la discusión respecto de cuál es el o los modelos pedagógicos que se acogen y que se espera de los profesores (y la finalidad de la capacitación que se les ofrece para el logro de esos objetivos propuestos) y de los alumnos en esa tarea de aproximación al conocimiento, dentro y fuera del aula. Para ello es necesario contar, nuevamente, con el apoyo de los profesores de la Facultad de Educación como directores de la discusión, debidamente informada, pero necesariamente con participación de los demás actores del proceso pedagógico, especialmente profesores y estudiantes, a partir de un mejor conocimiento de cada uno de los modelos existentes para tomar las decisiones a que haya lugar. La Vicerrectoría de Docencia deberá asumir el liderazgo de este asunto.

⁴⁴ El Acuerdo Superior 444 de 2017 que aprueba y establece el Plan de desarrollo 2017-2027 dice, al establecer el “Tema Estratégico 2: Ciclos de Vida de la Comunidad universitaria” que “La Universidad de Antioquia, en tanto institución pública regida por principios de excelencia académica, equidad e igualdad que favorecen las condiciones dignas y la construcción de comunidad universitaria, se compromete con la promoción y el desarrollo de los ciclos de vida de los estudiantes, los profesores y los servidores administrativos, además del relacionamiento y acompañamiento con los egresados y los jubilados. Compromiso que está fundamentado en el reconocimiento y en la protección de la diversidad poblacional de cada estamento, y que propende por fortalecer diálogos interculturales, pluriversales y plurilingües con los diversos saberes de la comunidad universitaria”. En: Documento “Plan de Desarrollo 2017-2027 Una universidad innovadora para la transformación de los territorios”. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. 2017.

⁴⁵ “Artículo 68. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la institución, estará integrado por el Rector, quien lo presidirá, por una representación de los decanos de facultades, de los directores de programa, de los profesores y de los estudiantes. Su composición será determinada por los estatutos de cada institución”.

⁴⁶ Nuevamente es fundamental el apoyo de la Facultad de Educación, pero en esta oportunidad con la participación, entre otras dependencias, de las Facultades de Ciencias Sociales y Derecho, lo mismo que de los Institutos de Estudios Regionales y de Estudios Políticos.

⁴⁷ Sobre la Educación inclusiva se puede leer lo siguiente que plantean Sandra Lucía Arizabaleta Domínguez y Andrés Felipe Ochoa Cubillos: “Es necesario abordar y comprender el concepto de educación superior inclusiva y sus dimensiones, para evitar caer en falsas interpretaciones, como sucede respecto a los conceptos de inclusión educativa y educación inclusiva. En este sentido, la inclusión educativa promueve la identificación de las barreras de aprendizaje y la participación de un determinado grupo social con su respectiva situación de aprendizaje en las aulas (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2013). Esta es una educación pensada para una minoría de la población estudiantil. La educación inclusiva incorpora los derechos constitucionales a las políticas y estrategias promulgadas por el MEN para delimitar su objeto y reflexionar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación para los diferentes grupos poblacionales, identificar barreras de aprendizaje en las IES y garantizar la atención a la diversidad. La educación inclusiva dista de la inclusión educativa, al incluir todos los estudiantes en aulas diversas e inclusivas (Stainback & Stainback, 1999), con el apoyo de la gestión directiva, administrativa, financiera, académica y comunitaria de las IES colombianas”. En: *Hacia una educación superior inclusiva en Colombia*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pys/n45/n45a05.pdf>

⁴⁸ Ver en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-340146_recurso_1.pdf

⁴⁹ “Artículo 2.3.3.5.1.4. Definiciones. Para efectos de la presente sección, deberá entenderse como:

“7. Educación inclusiva: es un proceso permanente que reconoce, valora y responde de manera pertinente a la diversidad de características, intereses, posibilidades y expectativas de los niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos, cuyo objetivo es promover su desarrollo, aprendizaje y participación, con pares de su misma edad, en un ambiente de aprendizaje común, sin discriminación o exclusión alguna, y que garantiza, en el marco de los derechos humanos, los apoyos y los ajustes razonables requeridos en su proceso educativo, a través de prácticas, políticas y culturas que eliminan las barreras existentes en el entorno educativo”.

⁵⁰ En la universidad se ha venido hablando hace muchos años de la necesaria modernización de la docencia. Por ejemplo en un documento denominado “Carta de la Rectoría No. 15” con fecha Abril 26 de 1991 se observa lo siguiente: “Modernización de la Docencia. Un proceso profundo de transformación de la docencia debe partir de una crítica reflexión a lo que hoy es el aula de clase y a los medios utilizados para la formación. Dictar y copiar han sido verbos rectores en la práctica pedagógica. Un factor que explica el hecho de que el estudio no tenga sentido para muchas personas es la diferencia abismal entre la tecnología de uso cotidiano, la tecnología usada como medio de enseñanza y la tecnología propia del ámbito del trabajo (...). Posteriormente, el mismo documento de la rectoría de entonces, al hablar del Atrazo en las Metodologías sostiene: ... “Debe buscarse una natural incorporación de la tecnología como elemento dinamizador de la enseñanza” ... y más adelante al hablar del Aula Escolar del Futuro dice: “Un proceso profundo de transformación de la docencia debe partir de una crítica reflexión a lo que hoy es el aula de clase y a los medios utilizados para la formación. Con urgencia tenemos que idear y construir el aula escolar del futuro y asignarle sus objetivos y propósitos. El aula de clase del futuro no será un salón aislado e inmóvil. Será un vehículo capaz de viajar por el mundo y remontarse en el tiempo. Los instrumentos capaces de transformar estos salones estáticos en poderosas naves para explorar el conocimiento están ya disponibles. Los computadores, por ejemplo, podrán captar, procesar, y comunicar información en múltiples formas: textos escritos, fotografías, videos, lenguaje oral, sonidos musicales de alta fidelidad, dibujos animados, imágenes filmicas, entre otros, con gran realismo y viveza. De otra parte, es posible utilizar también la simulación por computadores para adentrarse en el futuro. Con ella pueden remplazarse un sinnúmero de laboratorios y de prácticas, detectar efectos ecológicos y cambios de clima en el planeta; construir pueblos y ciudades, zonificarlos y poblarlos; diseñar centros comerciales; crear aglomeraciones de tráfico; producir catástrofes para medir consecuencias; crear impuestos; malversar fondos; manejar mercados de capitales semejantes a los reales; etc. En síntesis, lo importante es empezar a concebir el aula de clase como un lugar que trasciende el espacio físico y a concebir el computador, no como un aparato inmóvil que procesa datos sino como un vehículo capaz de penetrar lo insondable”. Posteriormente, en el texto “Nuevos Estilos de Universidad” el rector de la época, que posteriormente ofició como Director del ICFES en 1993, ratifica su pensamiento sobre esa modernización de la docencia, en particular en el capítulo 3 denominado “Para que la docencia salga del pasado” (p.-p. 43-60). Ver: Pérez Gutiérrez Luis. “Nuevos Estilos de Universidad”. Cámara de Representantes. Colección Pensadores Políticos Colombianos. Sin edición. Sin editorial. 1993. 233 págs.

⁵¹ Dice el Dr. Carlos Raúl Yepes (2017, 45-47): “La confianza es la base de todas las relaciones. No hay nada que produzca mayores resultados, en todos los niveles, persona, empresa o sociedad, que la confianza. A mayor confianza, mejores resultados”

(...)

“Rafael Echeverría, en su libro *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*”, hace un profundo análisis sobre la importancia, el valor y el efecto de la confianza en cualquier clase de relaciones. Allí afirma que si bien antes las empresas basaban la consecución de sus objetivos en mandar y controlar, esto ha venido perdiendo efectividad. Ya no es dando órdenes y que se ejecuten como se consiguen los resultados, no es el miedo como herramienta de presión, donde la falta de confianza incrementa el temor, pues ya comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo.

(...)

“Sólo a partir del nivel e importancia que le demos a la construcción de una verdadera cultura de confianza, bien sea en la empresa, en el hogar o en la sociedad, es que podemos esperar el mismo nivel de resultados. Por eso se dice que la confianza es un multiplicador de rendimientos”.

“De eso es de lo que trata la “economía de la confianza”, donde se entiende que la confianza es un ingreso sostenible y la desconfianza un gasto que todos pagamos”.

En: “Yepes, Carlos Raúl. “Por otro camino. De regreso a lo humano”. Penguin Random House Grupo Editorial. 3ª edición. 2017.

⁵² En el salario emocional, herramienta ampliamente utilizada en el sector privado hoy, se incluyen opciones como el tiempo flexible de trabajo, el teletrabajo o trabajo a distancia, el home-office, los días libres por motivos especiales, las celebraciones, las actividades grupales, los estímulos, los servicios especiales a favor de los empleados, las pausas activas, los refrigerios saludables, entre otras opciones que favorecen un bajo índice de rotación de empleados, la reducción de gastos en la selección, formación y administración de personal, el bajo abstencionismo laboral, la disminución de accidentes de trabajo, la mejora en la satisfacción de los empleados y favorece la mejor atención al público, entre otros beneficios. Como ejemplo de la actualidad y utilidad del tema, puede verse la siguiente referencia: ¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad? En: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>

⁵³ Nuevamente Carlos Raúl Yepes nos pone un ejemplo importante en el capítulo 29 de su texto ya citado, bajo el título “El Salario emocional para una vida feliz” (2017,146-151). Vale la pena citar como introduce el tema, así: “Hay muy buenos empleadores, pagan bien y son cumplidos y acatan las leyes, pero con frecuencia un buen salario no es suficiente para mostrar lo importante que son los funcionarios para una empresa u organización. A veces todos necesitamos que nuestros jefes nos digan que estamos haciendo las cosas bien, que confían en nosotros y que vamos por buen camino.

“La compensación, para las personas con las que trabajábamos, tenía tres niveles: la de la compensación fija para atraer talento; el de la compensación variable para alinear los intereses de los accionistas con los de los empleados y el de la compensación emocional, con

beneficios intangibles para mejorar la calidad de vida y la de su entorno familiar”. En: “Yepes, Carlos Raúl. “Por otro camino. De regreso a lo humano”. Penguin Random House Grupo Editorial. 3ª edición. 2017.

⁵⁴ Utilizo este nombre y esta idea tomada de la experiencia del Instituto Tecnológico Metropolitano, puesta en vigencia en la administración de la rectora Luz Mariela Sorza Zapata. Desconozco exactamente de quien fue la idea (en todo caso no es propia), pero en mi paso por esa institución en calidad de Vicerrector General pude apreciar los resultados positivos de esa experiencia para favorecer la permanencia estudiantil, con un compromiso correlativo del estudiante beneficiario de ese servicio de participar apoyando el funcionamiento participando en horas libres del cuidado de hijos de estudiantes incluidos en el servicio.

⁵⁵ Durante la vigencia de la reelección presidencial en Colombia se expidió la ley 996 de 2005 que se conoció como la Ley de Garantías Electorales, destinada a garantizar una relativa igualdad de condiciones entre el presidente candidato a la reelección y los demás aspirantes. En la Universidad de Antioquia hace falta una reglamentación semejante, pues es obvio que el candidato que ejerce algún cargo administrativo que aspira a ser reelegido en él lleva ventaja sobre los demás aspirantes en varios aspectos como el acceso a la información institucional, la disponibilidad de los medios de comunicación institucionales y otros recursos de la Universidad, lo mismo que el acceso a otros medios de comunicación externos por ser la voz autorizada de la Universidad o de la dependencia que representa y dirige, entre otros aspectos.

⁵⁶ “**Artículo 12. Excelencia Académica.** Los profesores y estudiantes de la Universidad realizan sus quehaceres con criterios de excelencia académica y científica, y buscan los más altos niveles del conocimiento. Este es el criterio rector de la vida universitaria y la función administrativa está al servicio de su fortalecimiento”. Estatuto General Acuerdo Superior 01 de 1994. En: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/normativa>

⁵⁷ Resolución 16516 del 14 de diciembre de 2012 del MEN.

⁵⁸ Dic 20/17 El Consejo Nacional de Educación Superior CESU aprobó que las IES que oferten programas académicos en dos o más sedes, regionales, seccionales o municipios, **podrán buscar su acreditación institucional únicamente para las sedes que así lo definan** y ya no estarán obligadas a cumplir condiciones en todas las regiones donde tenga programas, como hasta ahora viene sucediendo.

De esta forma, podrá avanzarse en cifras de IES acreditadas institucionalmente con aquellas que vienen trabajando en el tema, pero que -para efectos de buscar la acreditación- estaban enfrentando el dilema de no extender más programas o, incluso, cerrar algunos, para llegar al porcentaje de pregrados acreditables acreditados para entrar en el sistema.

Así, habrá IES de carácter regional y nacional que sólo tendrán la acreditación institucional para determinada sede o sedes, pero no para todas.

Además, porque la mayoría de las que "siguen en la lista" de posibles acreditadas institucionalmente, están lejos de poder cumplir especialmente el requisito de tener el porcentaje mínimo de pregrados acreditables acreditados.

Resta por conocer el detalle del texto de la resolución del CESU. En: <http://www.universidad.edu.co/index.php/noticias/15131-ies-podran-buscar-acreditacion-institucional-por-sedes>

⁵⁹ Distintas situaciones han afectado a Colciencias en los últimos años y en especial dentro del actual gobierno nacional. Situaciones como tener ocho o nueve directores en un gobierno (en ocho años) hablan muy mal de la institución y del Gobierno mismo. Por otro lado, el poco avance y más bien retroceso en materia de recursos para destinar a los proyectos bandera resultan absolutamente inaceptables. Como inaceptable es que de parte de la Universidad y sus directivas no se alce la voz para cuestionar esa situación tan crítica. Debemos hablar públicamente de se tema y tratar de crear conciencia entre los candidatos de hoy a dirigir el país para mejorar las condiciones financieras y de funcionamiento de Colciencias a fin de superar la situación de postración que se encuentra.

⁶⁰ Para dar cumplimiento a la meta planteada en el Plan de Desarrollo de ampliar en 300 plazas la planta de cargos profesoraes, se requiere tener los espacios disponibles para ubicarlos en condiciones adecuadas para el trabajo que van a realizar. Por ello, las dos metas deben ir de la mano, pues hoy la planta física no permitiría una ampliación del personal académico de ese tamaño y todo lo que ella implica (ello también impacta la demanda de otro personal de servicio administrativo, por ejemplo.

⁶¹ Me refiero a la propuesta planteada, entre otros, por Francisco Maciá Álvarez, José Vicente Berná Martínez, José Manuel Sánchez Bernabéu, Iren Lorenzo Fonseca y Andrés Fuster Grilló en el texto: “Smart University. Hacia Una Universidad más abierta”. Editorial Alfaomega Grupo Editor y Marcombo S.A. 1ª edición. 2017. En la página 13 dice lo siguiente: “¿Qué es una Smart University?. Es un modelo de universidad que mejora la calidad de vida haciendo uso intensivo, global, eficiente y sostenible de las TI para interconectar todos los actores y servicios en beneficio de toda la comunidad”.

⁶² Nuevamente debemos llamar la atención sobre la necesidad de aumentar los afiliados. Seguramente si se disminuye la contratación de prestación de servicios y se mejora la de empleados de planta de la Universidad, no solo se impacta positivamente el sentido de pertenencia y la satisfacción del personal, lo mismo que su eficiencia y la capacidad de producir resultados a favor de la Institución, sino que impactamos positivamente el Programa de Salud de la Universidad que así podrá tener mejores ingresos y posiblemente solventar algunas de sus afugias económicas.

⁶³ Al respecto se rescatará y potenciará la relación y participación en la Mesa de Gobernabilidad y Paz del SUE, en el marco de la cual la Universidad de Antioquia, junto con las Universidades del Valle, Industrial de Santander, de Caldas, del Quindío, del Tolima, de Cartagena, la Francisco de Paula Santander y la Pedagógica y Tecnológica de Colombia, entre otras, se comprometió con la coordinación de un proyecto de acompañamiento y verificación de los acuerdos de paz con las FARC, del cual hay una gestión en curso adelantada por el presidente del SUE (rector de la Universidad Tecnológica de Pereira) de cuyo resultado depende la reanudación del proyecto.