

PROPUESTA DE GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA PARA LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 2024 – 2027

**Profesor
John Jairo Arboleda Céspedes**

Candidato a la rectoría
5 de febrero de 2024

Mi deseo de ser designado nuevamente como rector de la Universidad de Antioquia se fundamenta en mi firme y evidente compromiso con esta Institución, la cual ha sido el escenario de mi crecimiento personal y profesional, y en el que he entregado todo para su fortalecimiento y desarrollo. Queremos seguir fortaleciendo a la Alma Máter como una Universidad multicampus, con reacreditación hasta 2033, diversa, equitativa e incluyente, donde todos los sueños son posibles.

A través de la docencia, la investigación y la extensión, continuaremos proyectando a nuestra Universidad en las diferentes regiones de Antioquia, en Colombia y en el mundo, entregando soluciones a problemas cotidianos, poniendo la investigación y la transferencia del conocimiento al servicio de la sociedad. Seguiremos promoviendo el cuidado de las personas, estimulando la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, y fortaleciendo la paz y la convivencia. Además, continuaremos trabajando decididamente en la gestión responsable de los recursos y en el cuidado del ambiente.

Mi carácter cercano y humano seguirá siendo una de mis principales cualidades, pues es parte de mi convicción, estilo de liderazgo, mi trayectoria como servidor público, mi vocación docente y mi espíritu universitario. Acompáñame en este nuevo camino para seguir aportando soluciones y planteando transformaciones reales frente a los desafíos del mundo actual.

EJES DE ACTUACIÓN

- Integrar activamente a la Universidad en el proceso de concepción, regulación e implementación de la Educación Superior como un derecho.
- Una Educación Superior comprometida con la juventud, la paz y ambientes educativos favorecedores de la formación.
- Promover la toma de decisiones de la ciudadanía basadas en la ciencia.
- Incrementar la visibilidad de la Universidad en los diferentes ámbitos sociales, como un actor que genera conocimiento pertinente y que facilita e impacta las decisiones de las comunidades y organizaciones en sus territorios.
- Promover la cultura de la investigación y la creación artística.
- Avanzar en la modernización del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación.
- Estrechar las relaciones de reciprocidad con la sociedad, que impulsen el desarrollo territorial y de las organizaciones, mejore la calidad de vida de las comunidades y prevenga y mitigue los impactos del cambio climático.
- Hacia la innovación, flexibilización y expansión de los programas de posgrado.
- Bienestar universitario: Tejido corresponsable por la vida y la dignidad.
- Incrementar la integración internacional de la Universidad de Antioquia, mediante procesos de cooperación académica, científica y cultura.
- Una Universidad Multicampus, que se entiende en, desde y para los territorios.
- “Campus para la Vida, el aprendizaje, la cultura y la convivencia”.
- Una gestión administrativa y financiera transparente e innovadora.

1. Integrar activamente a la Universidad en el proceso de concepción, regulación e implementación de la Educación Superior como un derecho

Uno de los principales desafíos que debe asumir nuestra Universidad en el próximo trienio es continuar participando activamente en los procesos de comprensión, regulación e implementación de la Educación Superior como un derecho. Para ello, es necesario aceptar que, si bien la Universidad está organizada conforme a unos principios y valores basados en el reconocimiento de los derechos humanos, aún hay mucho más por hacer, por lo que permanecer solo en un plano enunciativo de esta perspectiva que empieza a constituirse y apropiarse en el país, no resuelve las inaceptables brechas que nos caracterizan como sociedad.

Es importante hacer notar que la Universidad, en especial en los últimos años, ya hace parte activa de este proceso, no solo participando en los espacios de discusión normativa, sino sobre todo al diseñar y poner en marcha estrategias y acciones que han reducido los obstáculos para el acceso y están facilitando la inclusión. Sin embargo, se hace necesario continuar monitoreando estas acciones implementadas, en relación con los índices de permanencia y graduación. Del monitoreo de estas, surgirán nuevos elementos que den pautas para decisiones informadas, prudentes y audaces en términos de ampliarlas, ajustarlas o complementarlas, según sea el caso.

Este monitoreo en pro de la permanencia y la graduación, unido a la consideración de la Educación Superior como un derecho que anima, aún más, a continuar eliminando de las barreras de acceso y a la creación de ofertas pertinentes, implica continuar y profundizar los vínculos con la educación precedente como línea de acción insoslayable para fortalecer y facilitar el tránsito a la Universidad. En otras palabras, se trata de revisar la manera en la que la Universidad se hace cargo de la formación de los jóvenes para asegurarles un tránsito e ingreso efectivo a la Universidad. Para lograrlo, es necesario atender puntos críticos como las brechas territoriales y regionales que afectan especialmente a aquellas poblaciones que históricamente han tenido más dificultades para integrarse a la dinámica universitaria que, no sobra enfatizar, está llamada a garantizar las condiciones de equidad e igualdad.

La innovación en las metodologías y la incorporación de la cultura digital, resultan ser aliados importantes para lograr que estudiantes con diferentes condiciones y circunstancias -trabajadores a tiempo parcial o, incluso, completo, cuidadores, habitantes de lugares muy alejados de los centros urbanos-, puedan acceder y permanecer en la Universidad. En ese sentido, favorecer que los profesores tengan espacios para avanzar en estos análisis dará la certeza de que las rutas que se sigan están acompañadas del rigor que nos corresponde. En síntesis, esta propuesta apunta a potenciar lo que significa ser una Universidad regional con impacto nacional que reconoce y acepta mantenerse en sintonía con la tradición que la sostiene, para desde ella, leer los signos de los tiempos y proyectarse en ellos para abanderar un desarrollo social, político y económico en el que la justicia y la libertad sean la meta.

1.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- Inducir la demanda de los estudiantes de educación media para que aproximen a la oferta de la Educación Superior.

- Fortalecer la preparación para el ingreso a la Universidad mediante acciones formativas en los niveles precedentes y de manera particular en el sector rural de nuestro departamento.
- Realizar una revisión periódica de la oferta curricular y extracurricular, de tal suerte que el relacionamiento de los estudiantes con la cultura sea lo más rica y diversa posible para lo que resulta impostergable el fortalecimiento de la profesión docente.
- Generar ofertas educativas variadas en diferentes modalidades que respondan a los debates actuales sobre una flexibilidad curricular que tenga en cuenta las condiciones diferenciales de la población estudiantil.
- Crear y consolidar estrategias de acceso, permanencia y graduación de poblaciones vulnerables para garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad.
- Participar de manera activa y crítica en los debates nacionales que apuntan al desarrollo de un Marco Regional de Cualificaciones para fortalecer las competencias y el desarrollo de las habilidades del futuro.
- Proponer maneras para acoger la creciente demanda de formaciones cortas que habiliten la práctica o la actualización profesional en ciertas áreas, vinculándolas a la misión universitaria y a sus ofertas académicas.
- Reconocer la existencia de herramientas y estrategias híbridas de aprendizaje, flexibles, adaptables que consideren el trabajo colaborativo que acoge lo propio de la era digital.
- Fortalecer las prácticas educativas de excelencia e innovadoras que reconozcan las diferencias de los estudiantes y garanticen su permanencia en la Universidad.

2. Una Educación Superior comprometida con la juventud, la paz y ambientes educativos favorecedores de la formación.

Ser joven hoy en Colombia representa una cierta vulnerabilidad en distintos aspectos de la vida, que incluyen por ejemplo el desempleo, la vinculación a grupos que participan en violencias y conflictos o las dificultades de acceso a oportunidades de formación universitaria. Esto, sumado a imaginarios que fácilmente convierten a los jóvenes en destinatarios de la estigmatización, traza para la Universidad una profunda responsabilidad de acompañar, proyectar y revalorizar socialmente el papel que tienen en la consolidación de una comunidad y una sociedad que pretende vencer las inequidades y caminar hacia el progreso de la humanidad.

Por supuesto, una oferta académica de excelencia significa de entrada una valoración por sus vidas, una confianza en ellos y la expectativa de que pueden liderar cambios que amplían las posibilidades de justicia y de transformación de sus entornos. Consolidar la excelencia académica y posibilitar procesos de participación universitaria que permitan su posicionamiento como sujetos, expresa el compromiso de la Universidad con la formación de profesionales idóneos que sirvan con sus conocimientos a la sociedad y se convierte en el primer paso para responder con firmeza al efecto que tienen otros registros de sus vidas.

En este sentido, la Universidad se concibe como un campus para el relacionamiento con la cultura que impulsa a los estudiantes a construir la mejor versión de sí mismos, de tal suerte

que la aproximación a los campos disciplinares esté acompañada de la constitución de una subjetividad capaz de relacionarse consigo mismo y con el otro de manera ética para lo cual es necesaria la promoción de una formación para la deliberación y la toma de decisiones argumentada y la resolución de conflictos en sintonía con los valores que cuidan la vida en todas sus formas.

Para avanzar, la formación universitaria debe ser rigurosa, pero también ágil y adaptable, trascender lo técnico y nutrir la habilidad de abordar los desafíos humanos y éticos que la tecnología no puede reemplazar. En ese sentido, urge promover el compromiso con la propia vida, con la formación, con el aprendizaje en formatos nuevos que abran espacios a la certificación de saberes construidos en relación con el contexto laboral. Esta es otra línea sólida a la que como Universidad puede apuntar, pues abre ventanas para construir juntos experiencias de aprendizajes propias, mediante ofertas que se adapten a la diversidad de perfiles.

Lo anterior implica reivindicar, mantener y ampliar la tradición crítica y humanista de la Universidad a través del eje misional de la docencia, revisar sus prácticas académicas para acompañar la formación de ciudadanos con habilidades que les permitan lidiar con las emociones propias y de otros de forma autónoma, positiva y empática y para enfrentar los desafíos de la vida y de sus territorios. En síntesis, esta propuesta apunta al cultivo de la juventud de tal suerte que los proyectos de vida a los que aspiran sean realizables y desde ellos se aporte a la sociedad. Sin embargo, no sobra señalar que trabajar de manera colaborativa por una Educación Superior comprometida con la juventud, con la paz y con un ambiente educativo favorecedor de la formación, no desconoce las otras poblaciones que nos enriquecen con sus versiones del mundo.

2.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Mantener e intensificar la visibilización de los talentos que encarnan los jóvenes universitarios, las preocupaciones y deseos de cambio y de justicia que los habitan, las iniciativas artísticas, científicas y comunitarias en las que se empeñan.
- Ampliar las iniciativas (o convocatorias) que respaldan sus propuestas de mejoramiento de la vida de sus comunidades y/o de la Universidad.
- Educar para el fortalecimiento de la democracia deliberativa que consolide la construcción de paz y la memoria.
- Propiciar propuestas educativas y curriculares que fomenten la participación y los debates políticos sobre la justicia y la equidad en el desempeño profesional.
- Educar para lograr un cambio cultural que permita erradicar las violencias y valorar el cuidado del medio ambiente y la vida en todas sus formas.
- Favorecer la formación para una convivencia con responsabilidad social.

3. Promover la toma de decisiones de la ciudadanía basadas en la ciencia

Nuestra Universidad es una de las instituciones líderes en el país en la generación de conocimiento y soluciones para las demandas de la humanidad. En los últimos diez años se han publicado más de 20 mil productos académicos (90% artículos científicos, 10% entre libros y capítulos de libro) que han movido la frontera de la ciencia desde cada una de sus áreas de conocimiento, y sus desarrollos en innovación y en tecnología han permitido nuestro avance a las soluciones pertinentes a los territorios a diferentes escalas (local, regional, nacional e internacional).

En ese sentido, en los últimos años la Universidad ha avanzado significativamente en la ruta de impactar a la sociedad desde los productos de ciencia y de creación artística, pero aún hay un camino largo por recorrer para lograr que cada persona tome sus decisiones basadas en la ciencia. La ciencia ofrece soluciones para los desafíos de la vida cotidiana y nos ayuda a responder a los grandes misterios de la humanidad y, no menos importante, alimentan nuestro espíritu.

Es por esto que la investigación en nuestra Alma Mater debe continuar en este camino de trabajo común con la sociedad, potenciando su impacto como parte de su misión. Para promover la toma de decisiones basadas en la ciencia y el arte, se plantean las siguientes propuestas.

3.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Promover la investigación formativa (formación en, para y desde nuestros programas académicos).
- Construir la Política universitaria para la democratización de la ciencia y de la creación artística (ciencia abierta, repositorio de datos abiertos, etc).
- Incrementar las capacidades de nuestros actores universitarios para divulgar, comunicar y transferir los resultados de su ejercicio científico mediante cursos y talleres de formación y espacios para la comunicación, divulgación, transferencia y ASC de la ciencia.

4. Incrementar la visibilidad de la Universidad en los diferentes ámbitos sociales, como un actor que genera conocimiento pertinente y que facilita e impacta las decisiones de las comunidades y organizaciones en sus territorios.

Si bien es cierto que las investigaciones de la Universidad tienen el sello de la calidad y la pertinencia, es importante incrementar su visibilidad y el relacionamiento con otros actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. En ese sentido, las estrategias para incrementar la visibilidad y la pertinencia de la ciencia y el arte generado por la Universidad de Antioquia, debe ir desde lo local hasta lo global.

4.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Conformación de nuevas redes de investigación y creación artística con actores a diferentes escalas de territorio.
- Creación de un fondo que cofinancie investigaciones que tengan impacto territorial, a partir de retos priorizados y definidos por las comunidades y organizaciones
- Acompañar a todos los centros de investigación de la Universidad en la construcción de agendas de investigación que atiendan las necesidades identificadas en los territorios y fundamentados en por las fortalezas de cada uno de los grupos de investigación
- Fortalecer el portafolio de capacidades de investigación con nueva información sobre las fortalezas en innovación y tecnología de los grupos de investigación.

5. Promoción de la cultura de la investigación y la creación artística. La investigación es el motor que dinamiza los ejes misionales de la docencia y la extensión universitaria, por ello, es necesario que se consolide una cultura universitaria asociada con su fomento y desarrollo. A pesar de que la UdeA es considerada como una de las tres universidades más importantes en investigación en el país, aún persisten dificultades internas que ralentizan los procesos asociados con la gestión de proyectos y de sus productos.

5.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Promover la ruta del investigador mediante el fortalecimiento de los programas Semilleros y Jóvenes Investigadores con acciones de formación, financiación de ideas y conformación de redes de trabajo.
- Mejorar la experiencia de los actores y usuarios del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación, a través del fortalecimiento del talento humano que administra los proyectos, la unificación de los procedimientos asociados con la gestión de los proyectos de investigación en los centros de investigación, la formación de los investigadores en gestión administrativa de proyectos, la inversión de recursos en la renovación y ampliación de espacios físicos, de los equipos dedicados a la generación de nuevo conocimiento y de la plataforma tecnológica que administra la información de proyectos .

6. Avanzar en la modernización del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación.

La ciencia avanza, así como su gobernabilidad, por ello es necesario actualizar el sistema de investigación universitario vigente – y más en un modelo multicampus - y mejorar las capacidades universitarias para la generación de conocimiento que mueva las fronteras de la ciencia.

6.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Consolidar el tanque de pensamiento estratégico para la definición de los horizontes de este eje misional, particularmente en lo referido a la estrategia multicampus y a su internacionalización; este grupo debe estar conformado por profesores reconocidos en su trayectoria académica y científica y ser acompañado por un equipo de gestión de datos (inteligencia de la información).
- Conformar un grupo de profesores que sean los embajadores UdeA (embajadores senior) que visiten e interactúen con otros centros de pensamiento y otras instituciones visibilizando nuestras capacidades y buscando oportunidades de cooperación científica en el exterior.
- El fortalecimiento de la plataforma ImpactU será definitivo para dimensionar el impacto de la gestión de la investigación universitaria en la UdeA.
- Renovar el sistema de investigación vigente en torno a la consolidación de su gestión en torno a procesos

7. Estrechar las relaciones de reciprocidad con la sociedad, que impulse el desarrollo territorial y de las organizaciones, mejore la calidad de vida de las comunidades y prevenga y mitigue los impactos del cambio climático.

En los tiempos actuales, cuando las necesidades sociales son cada vez más exigentes en diferentes regiones del mundo, en particular en Colombia y Antioquia, y la crisis ambiental no tiene precedentes, ampliar los alcances e impacto de nuestra Universidad mediante contribuciones significativas a la calidad de vida de las comunidades y el desarrollo socioeconómico y cultural de los territorios. La extensión universitaria debe continuar consolidando relaciones estrechas y duraderas, con los gobiernos nacional, departamental y locales, así como con las organizaciones e instituciones sociales.

Entre los múltiples retos que la Universidad debe asumir -en su función misional de Extensión para el periodo 2024 - 2027, con base en la experiencias acumuladas en los territorios y los planes de gobierno territoriales, están, la educación ambiental y el desarrollo de proyectos que resuelvan problemáticas derivadas del cambio climático, la escasez y el desabastecimiento de alimentos, el incremento de las enfermedades mentales, la limitada capacidad de producción agropecuaria en algunas regiones, entre otros.

7.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- Formulación y desarrollo -desde las unidades académicas y campus regionales- de nuevos proyectos de extensión, servicios especializados y programas de formación para la ciudadanía en los campos de:
 - Cambio y crisis climáticas.
 - Soberanía alimentaria y hambre cero.
 - Economía y emprendimiento popular.
 - Equidad de género.
 - Salud mental.
 - Acompañamiento y atención de la población migrante.
 - Promoción y prevención de la salud.
 - Educación artística y cultural para la convivencia y la paz.

- Economías culturales, creativas y deportivas.
 - Extensión agropecuaria.
 - Logística portuaria y aeroportuaria.
 - Turismo responsable.
 - Bienestar animal.
 - Formación de maestros y cuidadores.
- Fortalecimiento de las sedes y seccionales de la Universidad como campus intergeneracionales abiertos a la ciudadanía, con espacios y programas académicos, recreativos y culturales, con énfasis especial en:
 - Egresados, jubilados y pensionados
 - Niños, niñas y adolescentes
 - Adultos mayores
 - Personas en situación de discapacidad
 - Comunidad LGTBIQ+
 - Grupos étnicos
 - Migrantes
 - Víctimas del conflicto
 - Puesta en marcha del Acuerdo Superior 485 de 2023 (Aprendizaje a lo largo de la vida), en interacción con la Ordenanza Departamental 46 (SESA), para el desarrollo y oferta en todas las subregiones de Antioquia de programas -presenciales y virtuales- de:
 - Educación complementaria y exploración vocacional
 - Educación continua
 - Educación para el trabajo y el desarrollo humano
 - Formación en el marco del Subsistema de Formación para el Trabajo
 - Educación para el crecimiento personal y social
 - Formación a la medida
 - Formación a través de canastas de créditos académicos
 - Rutas de aprendizaje.

Estos procesos deben avanzar hacia el reconocimiento y homologación de un mayor número de estos cursos en programas pregrado y posgrado de la Universidad y a la ampliación de los procesos de virtualización de la educación continua.

- Ampliar la participación de la Universidad en la formulación, gestión y operación de proyectos regionales, con alto impacto social, en el marco del Sistema General de Regalías en especial de los fondos de Ciencia, Tecnología e Innovación, y de Asignación para la Paz; y mediante Alianzas Público Privadas en cooperación con los gobiernos departamental y nacional.
- Consolidar la estrategia "Innovación para los territorios", ampliando los programas Parque E en las regiones, CRIIE y Laboratorios para la Innovación; en el marco del fortalecimiento de los CUEE regionales y, en especial, mediante el acompañamiento a los emprendedores a través de las metodologías universitarias propias y los programas de gobierno, como Antómate de Antioquia. Estas deben tener especial interés en los emprendimientos culturales, agroalimentarios, turísticos, de personas

vulnerables y mujeres. Deben destinarse, también, recursos de investigación para proponer retos de innovación concertados con empresas y colectivos sociales.

- Consolidar a la Universidad de Antioquia como un aliado natural de los proyectos, instituciones y, en general, de los diferentes actores del sector artístico, cultural y patrimonial de cada uno de los municipios de las subregiones del Departamento Antioquia, con énfasis especial en:
 - Gestión y promoción cultural y artística
 - Formación cultural y artística
 - Salvaguarda y sostenibilidad del patrimonio cultural
 - Conservación y protección de colecciones patrimoniales
 - Formación de guías comunitarios

Igualmente, mediante la ampliación de la oferta cultural propia de la Universidad, alrededor de la memoria, equidad de género, paz, medio ambiente, inclusión y etnicidad, ofreciendo a la comunidad universitaria y a la ciudadanía la oportunidad de disfrutar y reflexionar sobre las artes y la cultura de manera asequible.

- Aportar al desarrollo de Antioquia y del país, como eje de desarrollo agroalimentario y farmacéutico, mediante la cooperación con el gobierno nacional y departamental para:
 - La puesta en marcha de la primera planta de medicamentos pública del país
 - El desarrollo de proyectos agroindustriales y agrobiotecnológicos
 - La consolidación del modelo SABA
 - La creación del holding agropecuario de Antioquia
- Consolidación de la red de egresados en el exterior, especialmente en USA, América Latina y Europa, mediante un modelo de relacionamiento basado en la cooperación, que permita, entre otras:
 - La tutoría a estudiantes, profesores y egresados sobre oportunidades académicas (prácticas, pasantías, intercambios, cursos de inglés).
 - Tutoría a estudiantes, profesores y egresados sobre oportunidades laborales.
 - Gestión de alianzas estratégicas para el fomento del inglés y otros idiomas.
- Para aumentar los niveles de competencias individuales y la competitividad del tejido empresarial en las regiones, la Universidad debe continuar impulsando sus políticas de fortalecimiento del idioma inglés entre sus estamentos y apoyando los programas departamentales para alcanzar una Antioquia Bilingüe, que incluyan, entre otras:
 - La formación de maestros en segunda lengua
 - La oferta de programas gratuitos de inglés para jóvenes en los municipios
 - La evaluación constante del avance de los programas en el territorio.
- Avanzar en el proceso de incorporación de la inteligencia artificial en los procesos formativos, de innovación y de fomento de la creatividad; acompañado del sano debate sobre la autenticidad en la creación, los riesgos inherentes a la IA y la formación de estudiantes y ciudadanos que permita ponderar y discernir sobre su uso con sentido ético.

- Continuar impulsando los programas y proyectos de la Universidad dedicados a la investigación y el diálogo público sobre el conflicto armado y las violaciones a los Derechos Humanos ocurridas en Colombia. Importante rol seguirá teniendo en estas iniciativas la Unidad Hacemos Memoria y la Unidad Especial de Paz.

8. Hacia la innovación, flexibilización y expansión de los programas de posgrado

En diferentes latitudes en el mundo, la educación posgradual viene evolucionando rápidamente, mediante la incorporación de nuevos modelos de enseñanza, una mayor integración de las TIC, la eliminación de barreras de acceso en el tránsito entre el pregrado y el posgrado, entre otros avances. Nuestra Universidad no está siendo ajena a estas tendencias y ha dado pasos importantes en esos frentes, pero en el próximo trienio tiene que poner todos sus esfuerzos en afianzarlas para aproximarse a las nuevas realidades profesionales y tecnológicas de los estudiantes colombianos y extranjeros.

8.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- La Universidad debe realizar un análisis estratégico y profundo de sus ofertas de programas de posgrado en cotejo con las nuevas tendencias sociales y profesionales y propiciar un ambiente de trabajo interdisciplinar que permita la creación o actualización de sus programas mediante el trabajo interdisciplinar de las unidades académicas.
- Avanzar en la articulación entre la Dirección de Posgrados y la Vicerrectoría de Docencia, con el propósito de aprovechar el capital de conocimiento en educación y currículo que tiene la Universidad y facilitar los procesos de autoevaluación y acreditación.
- Aumentar la participación de la Universidad en los espacios de discusión nacional e internacional sobre la evolución de la formación posgradual y la interacción con la educación continua y la formación en posgrado
- Impulsar la innovación curricular de los programas de posgrado de la Universidad, a partir del reconocimiento de la diversidad de los estudiantes y la multidisciplinariedad, con un mayor énfasis en modalidades y opciones de aprendizaje híbridas, que permita a los estudiantes personalizar su experiencia educativa de acuerdo con sus horarios y responsabilidades laborales.
- Avanzar en que los posgrados de la Universidad continúen incorporando plataformas de aprendizaje en línea y análisis de datos, que mejore la entrega de contenidos y ofrezca experiencias más interactivas. Esto no solo facilita la accesibilidad, sino que también prepara a los estudiantes para un entorno laboral digital y tecnológicamente avanzado. El programa Ude@ debe incrementar su capacidad para atender un mayor número de solicitudes de virtualización. La virtualización es clave para incrementar la presencia en las regiones y el posicionamiento de los posgrados de la Universidad en el exterior.
- La incursión de los posgrados de la Universidad en la oferta nacional e internacional es un imperativo. Esto demandará una mayor calidad, visibilidad y globalización de la

oferta, mediante fuertes estrategias de comunicación externa y el fortalecimiento de la red de cooperación internacional.

- Debe facilitarse la acumulación de créditos por medio de diplomas (diplomados), cursos de extensión, niveles previos etc.; dotándolos de medios de evaluación apropiados para quienes quieran utilizarlos posteriormente como un acceso gradual a los títulos de posgrado.
- Aprovechamiento de los cursos disponibles en el conjunto de los programas de posgrado, para dar agilidad a la circulación interna de estudiantes por el nivel de posgrado (economías de escala), independientemente del programa particular en el cual se encuentre matriculado cada estudiante.
- Coordinación con las facultades, escuelas, institutos y corporaciones, para que se aplique una política de manejo no excluyente de los componentes de los currículos de posgrado (los cursos del currículo de un programa no tienen que ser sólo los que ofrece ese programa. Ello requiere una estandarización de contenidos de componentes comunes) y flexibilidad para aceptar movilidad entre los diferentes programas (agilizando las posibilidades de reconocimiento de materias ya cursadas) y los diferentes niveles de la formación (v.gr: estudiantes coterminales)
- Las certificaciones en saberes específicos derivados de procesos de formación en posgrado. En el Marco nacional de Cualificaciones que busca disminuir la brecha de talento humano según las necesidades regionales y de los sectores económicos y contribuir a la movilidad nacional e internacional a través de una mayor flexibilidad para su trayectoria educativa y formativa, atendiendo las necesidades en el ámbito laboral.
- Expandir la estrategia de dobles titulaciones con universidades pares o de buen prestigio a nivel internacional.
- Continuar con la estrategia de financiación en Maestrías y Doctorados mediante becas de con recursos propios, así como en la búsqueda de aliados nacionales e internacionales.

9. Bienestar universitario: Tejido corresponsable por la vida y la dignidad:

Partiendo de este título orientador, se propone trascender del concepto de "poblaciones atendidas" al de corresponsables de un sistema de bienestar universitario que interpelan y se cuestionan, proponen, apropian, difunden y promueven el buen vivir en comunidad.

Con miras a lograr este propósito, se plantean como principios, además de la corresponsabilidad ya referida, los siguientes:

- El respeto por la dignidad de las personas que cohabitan la universidad.
- El cuidado de sí, del otro, de los espacios compartidos y de los recursos entregados para nuestra labor.
- La coherencia como llamado y guía de toda acción institucional.
- La participación en la búsqueda de soluciones a las situaciones que como comunidad universitaria nos afectan, así como en la toma de las decisiones desde el concepto de responsabilidad compartida.

- La construcción académica para la resolución de las problemáticas propias de la convivencia universitaria desde las múltiples miradas, lecturas, vivencias y enfoques que caracterizan la diversidad que nos habita.
- La autoevaluación y referenciación como ejercicio permanente de lectura hacia adentro, sin dejar de mirar hacia fuera, para la mejora continua de los procesos y las “formas de ser y de hacer”.

El tránsito planteado, implica la materialización de varias estrategias, que pretenden consolidar un modelo de bienestar universitario que ha probado tener un impacto positivo en el desarrollo individual, particularmente de los estudiantes, pero que demanda nuevos enfoques y mayores esfuerzos para el caso de los profesores y empleados, y para la vida en comunidad de una población naturalmente diversa, que debe armonizar sus múltiples lecturas e interpretaciones de la realidad con la misión institucional.

9.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 - 2027

- **Diversidad, inclusión e interculturalidad:** Al pensar y soñar sobre la diversidad en nuestra Universidad, se nos hace necesario nombrar la importancia de la continuidad de principios éticos que garanticen la no exotización de las personas de especial protección constitucional (personas con discapacidad, personas víctimas del conflicto armado, mujeres cabeza de familia y las que determina la ley), su participación en la definición de estrategias que pretenden impactarlas, y el acercamiento de la comunidad en amplio a la construcción de las vidas diversas, como aspectos innatos de lo humano, que permitan la convivencia y el respeto recíproco en las diferencias de las estéticas y de las formas de vida que tensionan lo hegemónico o lo socialmente impuesto y esperado.

A continuación, se desarrollan algunas iniciativas que nos permiten continuar avanzando hacia el reconocimiento de la diversidad como principio de la vida universitaria:

- Casa de saberes: habitamos un espacio profundamente diverso. Nuestros modos de construir, apropiar y difundir el saber también lo son. Por ello, se percibe necesaria la configuración de un espacio que permita la expresión de las diversidades. Por años algunos colectivos afro e indígenas han solicitado espacios de encuentro que sean capaces de hacer lecturas de formas situadas y menos occidentalizadas de tejer el saber. Lugares en los que coexistan las metodologías propias, los saberes milenarios y fundacionales de pueblos originarios que han habitado este territorio. En definitiva, un lugar que reconozca la dignidad epistémica de saberes que han desaparecido de las plataformas de conocimientos universitarios. De acuerdo con lo anterior, se trata de un espacio físico dinamizado, organizado y cuidado por los colectivos y colectivas constituidos y reconocidos por la universidad. La agenda de trabajo, cuidado y habitabilidad del espacio se construirá con dichos colectivos de manera que responda al principio de equidad y solidaridad.
- Accesibilización: la accesibilidad se ha convertido en un principio para habitar la universidad. La conciencia de la presencia de la diversidad de cuerpos, lenguas, lenguajes y plataformas que habitan la universidad nos exige construir de modos cada vez más diversos. Hemos trascendido de la idea de

construir de modos exclusivos, dirigidos a sujetos particulares, para avanzar hacia la idea de una coexistencia democrática.

- Trayectorias (ruta de acompañamiento integral): acompañar a estudiantes con discapacidad, pertenecientes a comunidades étnicas, provenientes de poblaciones descentralizadas, campesinas, deportistas de alto rendimiento y víctimas del conflicto armado identificando las necesidades que impactan su vida universitaria; situaciones que ponen en tensión la capacidad de agenciamiento del estudiante y demandan la resolución de dificultades que entorpecen su rendimiento académico o su bienestar. Por lo tanto, queremos vincularlos de una manera más profunda y humanizada a la oferta institucional que hace más equitativo su tránsito por la vida universitaria.
 - Rutas de cuidado universitario: el cuidado debe estar al centro de la experiencia de interacción universitaria. Comprendemos el cuidado como una experiencia colectiva. Anhelamos que el cuidado atraviese por los cuerpos, los territorios, las relaciones. Estas rutas de cuidado pasarán por experiencias de i) siembra y cuidado de la tierra dentro de la universidad; ii) talleres de lectura y escritura en diferentes códigos; iii) metodologías de cocreación que permitan la circulación de saberes alrededor de la experiencia de ser “adulto-a”, en las que aborden, entre otras, cuestiones como: ¿cómo vivir solo-a?, ¿cómo hacer mercado?, ¿cómo manejar las finanzas?, implicaciones de asuntos tributarios y de la seguridad social, organización, mantenimiento y uso del espacio; iv) espacios para tensionar estereotipos asociados a ciertas formas de habitar diversos a través del relacionamiento de temáticas que parecieran estar desconectadas como: maquillaje y disidencias sexuales, sexualidades y eróticas en cuerpos no hegemónicos, diversidades relacionales, moda y ecología, música y estado de ánimo.
 - Universidad señante: sin convertirse en una experiencia exclusiva para las comunidades sordas, universidad señante se abre como posibilidad de reconocimiento de las experiencias señantes y señadas en un universo predominantemente oralizado, sonoro y auditivo. A través de esta estrategia se pretende, entre otras cosas: formación, aproximación y vivencia de la Lengua de Señas Colombiana; accesibilización de la oferta institucional para comunidades sordas; diseño de espacios de interacción y acompañamiento para estudiantes sordas-os; cocreación de un lenguaje señado para la identificación de la oferta institucional; cocreación de espacios de comunicación permanentes con estudiantes sordos en su primera lengua.
- **Equidad de género y no discriminación.**

Los esfuerzos institucionales de profesores-as, empleados-as y estudiantes, particularmente en los últimos 5 años, para sensibilizar a la comunidad universitaria sobre las relaciones de poder y el sexismo que se manifiestan de diversas maneras en los ámbitos educativos y laborales de la Universidad; así como para generar los mecanismos y la capacidad de respuesta institucional para la atención de las violencias y discriminaciones en función del género, nos han llevado al reconocimiento, cada vez más instalado, de la necesidad de transitar hacia un enfoque preventivo, que nos conduzca a la transformación de las construcciones sociales de lo que es ser hombre y ser mujer y, a su vez, de lo que es ser jefe y subordinado-a o

de lo que es ser profesor-a y estudiante, para dar lugar a nuevas formas de relacionamiento en las que se garantice el goce pleno de derechos y la participación igualitaria en las distintas esferas del desarrollo, como lo establece el Ministerio de Educación Nacional, en los Lineamientos de Prevención, Detección, Atención de violencias y cualquier tipo de discriminación basada en género en Instituciones de Educación Superior. Es así como, desde las mismas estrategias educomunicativas hemos venido migrando del #NoGéneroViolencia hacia el #YoGéneroEquidad.

Con la anterior premisa, y partiendo de los diagnósticos realizados en el marco del actual plan de acción y de los informes derivados de la adopción del protocolo para la prevención, atención y sanción de las Violencias Basadas en Género (VBG) y Violencias Sexuales (VSX), la implementación de la Ruta Violeta y los equipos especializados encargados de la atención integral, así como de la investigación y sanción de las VBG y VSX, proponemos materializar iniciativas como:

- La implementación del sistema de vigilancia en salud pública de las violencias basadas en género.
- La formalización e implementación de la política institucional de equidad de género y no discriminación, de la cual se derivarían otras acciones estratégicas como el plan de acción para el cierre de las brechas de género en la institución; la conformación de la Unidad para la Igualdad de Género y las Diversidades; y la formalización y consolidación de los comités de género como formas organizativas de participación para la promoción de la equidad interseccional y la erradicación de las violencias y la discriminación en función del género.

Lo anterior en coherencia con el trabajo iniciado en el plan de acción institucional 2021-2024 y el principio de progresividad y no regresividad.

- **Campus saludable**

La Ley 30 concibe el Bienestar Universitario como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo. A su vez el acuerdo superior 173 de 2000, por el cual se estableció el Sistema de Bienestar Universitario para la Universidad de Antioquia, plantea que "Cada uno de los miembros del personal universitario, en el ejercicio de su función educativa, es sujeto responsable de su propio bienestar y punto de partida para que se difunda a su alrededor; el proceso dinámico que de ahí se genera propicia interacciones en múltiples direcciones y en diversos campos posibles en la universidad, lo que ha de revertir en beneficios para un bienestar pleno e integral"; y seguidamente dice: "El bienestar universitario contribuye a la formación integral, estimula las capacidades de los grupos y de las personas de la Universidad, los apoya mediante el desarrollo de programas que integren el trabajo y el estudio con los proyectos de vida, en un contexto participativo y pluralista. Desde esta perspectiva, el Sistema de Bienestar Universitario genera condiciones institucionales ético-pedagógicas que faciliten la convivencia y la tolerancia entre los miembros de la comunidad, y trasciendan los ámbitos académico y laboral".

En concordancia con lo anterior, proponemos fortalecer en cada campus de la universidad las condiciones para la vida en comunidad mediante el ejercicio de una ciudadanía activa y corresponsable; resignificando el ocio, el disfrute y el encuentro; promoviendo hábitos y estilos de vida saludable; a la vez que se fortalece, de manera articulada con las diferentes áreas del conocimiento, la reflexión en torno a aspectos como el relacionamiento en la casa grande, lo que significa hacer parte de una comunidad universitaria como la nuestra, lo que tal condición implica en términos de derechos y deberes, la responsabilidad que tenemos con la institución y las personas que la habitan, así como con los bienes y recursos públicos entregados para el cumplimiento de su misión.

Merecen en este contexto especial atención dos iniciativas: i) el bienestar laboral, para lo cual será fundamental la articulación efectiva de las instancias universitarias concernidas en esta labor, como es el caso de la Dirección de Bienestar Universitario, la División de Talento Humano, el Programa de Salud y la Vicerrectoría de Docencia, entre otras. Lo anterior permitirá no solo sumar capacidades, sino también implementar programas integrales y de mayor impacto para la labor de profesores y empleados de la Universidad. Y, en relación directa con esto, ii) la política de salud mental, como estrategia que recoge, potencia y consolida todos los esfuerzos institucionales orientados a promover acciones para la promoción de la salud mental.

Lo anterior implica, en coherencia con el compromiso derivado de la acreditación institucional, persistir en la consolidación del modelo de bienestar multicampus, para lo cual proponemos la concepción de cada campus de la universidad como un territorio inteligente para el bienestar y, en concordancia con ello, promover, desde un ejercicio de construcción democrática, la concepción de ecosistemas para el buen vivir. La adopción de estos nuevos retos y dimensiones demanda la actualización y armonización del marco normativo que regula el sistema de bienestar universitario y la incorporación y apropiación de herramientas pedagógicas que aporten a la interacción de los públicos y a la transformación de hábitos personales y colectivos de los universitarios, en relación consigo mismos, con los demás y con el entorno.

- **Gestión de la información**

La Dirección de Bienestar Universitario cuenta con plataformas, instrumentos de recolección de datos y un equipo de profesionales para gestionar información de la comunidad universitaria que accede a su oferta y al proceso de caracterización. Sin embargo, el proceso es susceptible de mejora con acciones como las siguientes:

- Disponer de un repositorio centralizado de información en la nube que permita:
 - i) realizar rastreo y estandarización de la información asociada con el trayecto universitario de estudiantes, profesores-as y empleados-as y el acceso a los programas y servicios orientados a su bienestar (tanto los ofertados por la Dirección de Bienestar Universitario como por otras unidades diferentes como la dirección de posgrados, el programa de salud, la división de talento humano, la vicerrectoría de docencia, la coordinación de egresados y las unidades académicas);
 - ii) conectar las plataformas que gestionan la información de la

Universidad; y iii) cruzar información que permita identificar condiciones de riesgo y con base en ello priorizar acompañamientos en procura del bienestar y la permanencia.

- Automatizar la gestión de las alertas: se trata de fortalecer los sistemas para que la información de las alertas se obtenga de manera automática y llegue inmediatamente a las dependencias responsables de su gestión, de tal modo que se puedan intervenir las vulnerabilidades de manera oportuna.
- Generar procedimientos articulados para la atención de las alertas identificadas con la caracterización y el seguimiento a los trayectos universitarios: si bien en la actualidad existen diferentes mecanismos para atender las alertas, lo cierto es que el impacto podría ser mayor si se generan estrategias articuladas, que permitan prevenir o mitigar el riesgo para el bienestar y la permanencia en la universidad.

10. Incrementar la integración internacional de la Universidad de Antioquia, mediante procesos de cooperación académica, científica y cultural

La internacionalización en la Universidad de Antioquia debe tener como finalidad contribuir al fortalecimiento de capacidades de su comunidad universitaria, en torno a un conjunto de aspectos que son fundamentales para la comprensión del ámbito global del siglo XXI, en su complejidad social, económica y política; así como para desarrollar habilidades importantes para interactuar en ambientes multiculturales, con valores distintos a los propios, apreciando la diversidad cultural de las personas.

Asimismo, la internacionalización debe concebirse como un proceso transversal a la docencia, la investigación y la extensión, por medio del cual se establecen diálogos estratégicos entre el contexto local y global. Esta proyección debe tener como principal objetivo el aporte a los procesos formativos, a la transferencia de conocimiento y a la gestión de recursos internacionales, así como al fortalecimiento de capacidades en ciudadanía global de los miembros de la comunidad universitaria, de cara a los grandes desafíos regionales, nacionales y globales.

10.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- **Consolidación** de la estrategia de internacionalización del currículo y en casa: Luego de 4 años de haber implementado el proyecto piloto de internacionalización del currículo con 6 programas académicos de pregrado y posgrado, y a partir de la convocatoria de armonización curricular, desarrollada en el 2023 con 26 programas de pregrado, es posible afirmar que la Universidad ha alcanzado un mayor grado de sensibilización y concientización sobre la importancia de implementar estrategias internacionales, interculturales y globales en el aula. En este sentido, es fundamental continuar fortaleciendo la internacionalización del currículo en la Universidad de Antioquia, mediante estrategias articuladas entre la Dirección de Relaciones Internacionales y la Vicerrectoría de Docencia. Se proponen algunas acciones como:

- Talleres para profesores sobre herramientas de internacionalización del currículo.
 - Campañas educomunicativas para promover el Toolbox de internacionalización.
 - Acercamiento a los comités de currículo de las unidades académicas.
 - Asesorías específicas para profesores.
 - Fortalecer de manera significativa el trabajo con profesores en regiones para que esta estrategia también impacte los procesos formativos de nuestros estudiantes ubicados en todos los campus de la Universidad.
- Asimismo, se espera seguir fortaleciendo la Academia Glocal, como una estrategia innovadora de internacionalización en casa que pretende contribuir al fomento de las capacidades para la ciudadanía intercultural y global y el cultivo del pensamiento glocal de la comunidad universitaria.

La propuesta para el próximo trienio consiste en:

- Lograr una mayor articulación con las unidades académicas, para el desarrollo de las actividades de fortalecimiento y fomento de capacidades en ciudadanía global de sus comunidades académicas.
 - Gestionar recursos que ofrecen entidades nacionales e internacionales para seguir consolidando esta apuesta estratégica (Icetex, Fullbright, RCI, CCYK, etc.)
 - En la apuesta programática de la Academia Glocal es necesario generar un trabajo conjunto con la Vicerrectoría de Extensión para que aspectos como la innovación y el emprendimiento sean parte esencial de los procesos formativos en torno a la ciudadanía global.
 - Es prioritario trabajar de la mano con la Escuela de Idiomas para avanzar en la construcción e implementación de la política de multilingüismo, la cual es fundamental para avanzar en la apuesta de internacionalización y el fomento de la interculturalidad en nuestra comunidad universitaria.
- Fortalecimiento de los procesos de movilidad nacional e internacional: Luego de las bajas cifras de movilidad generadas a partir de la pandemia por el Covid-19, la Universidad ha comenzado a recuperar los números de estudiantes, profesores e investigadores que salen y llegan a la Institución. Para que esta cifra continúe aumentando es necesario seguir fortaleciendo los servicios de apoyo administrativo que se brindan desde la Dirección de Relaciones Internacionales. La propuesta para el próximo trienio es:
- Fortalecer los procesos administrativos y académicos de la movilidad nacional e internacional, de tal manera que estas experiencias contribuyan de manera significativa a la formación integral de los estudiantes y aporten a su proyección como ciudadanos globales.
 - Fortalecer la gestión interna y externa de recursos económicos para seguir impulsando la movilidad nacional e internacional de nuestros estudiantes de pregrado y posgrado ubicados en el campus central y en regiones (programa La región se mueve por América Latina).
 - Implementar modelos de movilidad internacional en otros segmentos de la comunidad universitaria, que a lo largo de la historia no han tenido las mismas oportunidades de salir al entorno nacional e internacional:
 - Programa de movilidad internacional con enfoque de género en torno a temáticas estratégicas universitarias.

- Programa de movilidad internacional con enfoque diferencial e intercultural que sea diseñado para diversos colectivos universitarios como los estudiantes indígenas, afrodescendientes, víctimas del conflicto armado, etc.
 - Programa de movilidad en el formato de misiones académicas para profesores con una alta dedicación a actividades docentes, proyectado a instituciones socias del mundo que estén liderando importantes innovaciones en procesos de educación superior.
 - La modalidad de cursos cortos ha tenido un especial auge en los últimos años como una alternativa interesante para estudiantes y profesores que desean vivir una experiencia académica internacional que no les implique una inversión alta de recursos y tiempo. La propuesta para este trienio es darle continuidad a algunos de los cursos que tuvieron sus primeras versiones y hacer alianzas con unidades académicas y con socios nacionales e internacionales estratégicos para ofertar nuevos cursos que den a conocer al mundo nuestras capacidades académicas y científicas, y que estén en sintonía con temas de gran relevancia global.
 - A lo largo de los años, poco se ha trabajado en torno a las practicas académicas en el entorno internacional. Hoy en día, esta modalidad de movilidad internacional es de gran relevancia, ya que contribuye de manera significativa en la preparación de los estudiantes para incursionar en el entorno profesional y técnico, que sin duda alguna los capacita para incidir en el desarrollo social y económico de los territorios que habitan.
- Cooperación Internacional al Desarrollo: Con la reactivación de la Red Antioqueña de Cooperación, la Universidad de Antioquia, de la mano del gobierno municipal y departamental, tiene como compromiso contribuir a la gestión para la internacionalización del Departamento de Antioquia a través del desarrollo de proyectos estratégicos y multiactorales, en el marco de la estrategia internacional de la Agencia Presidencial de Cooperación. La propuesta para el próximo trienio es la siguiente:
 - Desarrollar estrategias y acciones conjuntas con diferentes actores de cooperación internacional al desarrollo, ubicados en el entorno nacional e internacional, con el fin de responder a los principales desafíos globales y, sobre todo, a aquellas prioridades que ha definido el país en su plan de desarrollo (Plan de Internacionalización de la Agencia Presidencial de Cooperación).
 - Desarrollar estrategias educativas en torno al fortalecimiento de capacidades en cooperación internacional al desarrollo, no solo con miembros de la comunidad universitaria sino también con actores territoriales claves en la estructuración de este tipo de proyectos, que trasciendan el departamento de Antioquia.
 - Fortalecer la participación de la Universidad de Antioquia en las diferentes oportunidades de cooperación sur – sur, a través de convocatorias dirigidas, formulación de proyectos e intercambio de buenas prácticas. Estas acciones se proponen en articulación con actores clave como la ACI Medellín y APC Colombia.
 - Identificación y sistematización de buenas prácticas desde las potencialidades de las unidades académicas en temáticas de extensión e investigación, que puedan ser ofertadas a otros actores. Además, evidenciar las necesidades que pudieran ser demandadas por diversos actores del Sistema.
 - Formulación de proyectos de cooperación internacional: busca conocer y aplicar 1 o 2 técnicas y/o herramientas más comunes para participar en

convocatorias de cooperación internacional, bien sea en rol de oferente o demandante.

- Posicionamiento de la Universidad de Antioquia en el contexto global a través del fortalecimiento del trabajo en red. El fortalecimiento de la presencia de la Universidad de Antioquia en el entorno global deberá partir de las potencialidades y lineamientos estratégicos en torno a la generación de conocimiento, la innovación, la extensión y el vínculo con los territorios. Será una prioridad fortalecer el trabajo articulado con las unidades académicas, grupos de investigación y dependencias administrativas, para definir los principales ejes de trabajo (agendas) que nos permitan promover alianzas sólidas que perduren en el tiempo, que fomenten el trabajo inter y transdisciplinar y que respondan a los grandes desafíos regionales, nacionales e internacionales.

En este orden de ideas, una meta importante para los próximos años será la consolidación de nuevas formas de solidaridad interregional, la cual nos permitirá establecer mecanismos innovadores que nos lleven a proyectar una internacionalización de la educación superior con mayor sentido y abierta a compartir saberes y fortalezas, sin que nos separen las fronteras. La propuesta para el próximo trienio es la siguiente:

- La creación de una estrategia de comunicaciones y difusión sólida y permanente que nos permita darle a conocer al mundo nuestras potencialidades académicas, científicas y culturales y así, lograr una mayor visibilidad en el entorno global.
 - Proyectar una participación más activa y estratégica en las principales redes académicas y científicas del entorno global.
 - Crear y dinamizar una red académico-científica de la Universidad de Antioquia que acerque de manera estratégica a la diáspora de graduados en el exterior, con el propósito de aportar como embajadores UdeA a la proyección internacional de nuestra Alma Mater.
 - Continuar creando iniciativas innovadoras en términos de comunicaciones, como las Master Class, que sin duda alguna incrementa nuestra visibilidad en el entorno global.
- Proyección internacional de la extensión universitaria de cara a los grandes desafíos globales. Para el próximo trienio se deben implementar estrategias que promuevan la cooperación y el trabajo conjunto en materia de extensión entre universidades y redes internacionales, especialmente priorizando el trabajo colaborativo con países del sur global. Es fundamental analizar los esfuerzos de los últimos años en torno a la internacionalización de las diferentes líneas de acción de la extensión universitaria y plantear una ruta de trabajo acorde a la capacidad instalada universitaria, al capital de conocimiento acumulado en los últimos años y a las demandas del contexto regional, nacional e internacional. Los ejes de trabajo en los cuales debe estar centrada la proyección internacional de la extensión universitaria son:
 - Innovación y emprendimiento
 - Innovación social
 - Gestión cultural
 - Internacionalización de la educación continua

- Diplomacia científica Internacional: En los últimos años, la Dirección de Relaciones Internacionales ha pretendido estar a la vanguardia de las grandes tendencias en torno a la cooperación científica internacional, de la mano de la Vicerrectoría de Investigación. A partir de este trabajo conjunto, hemos reconocido que, como institución de educación superior de gran relevancia y liderazgo en el país, debemos generar iniciativas y esquemas que dinamicen la interacción y el intercambio con la comunidad internacional. Teniendo en cuenta que los retos y problemas de las sociedades requieren la búsqueda de soluciones conjuntas, estas sólo podrán ser alcanzadas si los actores clave en la generación de conocimiento participan de manera activa, en especial desde sus ecosistemas de ciencia, tecnología e innovación, en el marco de la diplomacia científica, la captación de recursos internacionales, la ciencia abierta y la visibilidad internacional. La propuesta para el próximo trienio es la siguiente:
 - Consolidar la apuesta de la Universidad de Antioquia en torno a la diplomacia científica con el propósito de fortalecer las capacidades, la movilización de recursos para CTI y la colaboración para la solución a retos globales de nuestros grupos de investigación.
 - Enriquecer nuestro observatorio de la presencia viva de la Universidad de Antioquia en el mundo, con los aportes del trabajo del COLAV en torno a las métricas internacionales, con el propósito de tener un conocimiento más preciso del alcance internacional de nuestros aportes desde la investigación e innovación, y generar rutas de relacionamiento más direccionadas y programáticas.
 - Crear un centro que tenga como propósito el acompañamiento en la formulación, gestión, operación y evaluación de proyectos de gran relevancia universitaria, para incursionar en las grandes convocatorias nacionales e internacionales (Horizonte Europa, Erasmus, NIH, etc.).
 - Diseñar e implementar un modelo de misiones científicas, con criterios claros en la selección de los investigadores que representarían a la universidad, que tengan el propósito de movilizarse de manera estratégica a instituciones de gran relevancia internacional, buscando establecer lazos de cooperación en torno al desarrollo conjunto de proyectos de gran relevancia para nuestra Alma Mater y así, contribuir al trabajo interdisciplinario en la generación de conocimiento, la atracción de recursos internacionales para la investigación y la reputación científica de la Universidad en el entorno global.

11. Una Universidad Multicampus, que se entiende en, desde y para los territorios

El Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2017-2027: Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios" concibe el enfoque territorial en el marco de sus funciones misionales, además de la pertinencia de una acreditación multicampus —con la cual gratamente se cuenta hoy—, reconociendo la interacción diferencial en los contextos geográficos y biodiversos en los que participa la institución. Teniendo en cuenta la polisemia del concepto "territorio" en el ámbito académico y político, el Plan concibe la regionalización universitaria desde una perspectiva multiescalar, crítica y reflexiva; más allá de su uso habitual.

La trayectoria y posicionamiento de la Universidad nos obliga a reforzar, con estándares internacionales ajustados a nuestra realidad, nuestro compromiso con la excelencia académica, la innovación educativa, la investigación de vanguardia y la presencia pertinente en los territorios, para formar profesionales con conciencia global comprometidos con el progreso de la sociedad.

El enfoque territorial entiende la relación entre la Universidad y los territorios en doble vía y en diálogo constante con las necesidades y propuestas de la sociedad y las capacidades institucionales, conformando una trama tejida de conocimientos, acciones, prácticas y proyectos en diferentes escalas. El enfoque territorial se deja interrogar por otras visiones políticas, simbólico-culturales, socioeconómicas y ambientales enunciadas desde diferentes territorios e interactúa con ellas en las redes y relaciones específicas Universidad-territorios y entre las propias funciones universitarias. La comprensión crítica de esta geopolítica asimétrica conduce a repensar las estrategias de la Universidad para cada subregión sin reproducir desigualdades en el trabajo intelectual ni la homogenización del conocimiento que pongan en riesgo la pertinencia académica.

Este modelo de regionalización además se articula con la Política de Educación Superior del Gobierno nacional que pretende reducir las brechas de acceso y garantizar la permanencia en la educación superior de los jóvenes, a través de la oferta de programas académicos acorde con las necesidades socioeconómicas de las subregiones, prestando atención y apoyo a población diversa y vulnerable, generando estrategias de movilización de la demanda, con un enfoque intercultural y de identidades de género, lo que permite sin duda mayor ingreso de los jóvenes al sistema educativo. Se busca prestar atención a la comunidad rural mediante alianzas rurales de educación y la unión de esfuerzos entre entidades y actores —IES, ministerios, alcaldías, gobernaciones, empresas, ONG, fundaciones, agencias de Cooperación Internacional, entre otras— que ven en la educación superior rural el motor para el desarrollo de las regiones apartadas de nuestro territorio. Un asunto que también es reconocido por la Agenda Antioquia 2040, la cual define a la educación como pilar de transformación social y lo sustenta sobre cuatro ejes: Equidad educativa para el cierre de brechas, Educación para la paz y para la vida, Educación de calidad e inclusiva y Tecnología e innovación para la educación del futuro; todas articuladas al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La concepción de la regionalización en esta propuesta reconoce el enfoque de Aprendizaje a lo largo de la vida planteado por la Unesco, el cual busca un cambio paradigmático de ideas de enseñanza y capacitación a ideas de aprendizaje, de instrucción transmisora de conocimiento a aprendizaje para el desarrollo personal, y de adquisición de habilidades especiales al descubrimiento y despliegue de potencial creativo. Este viraje se necesita en todos los niveles de la educación y tipos de oferta educativa, formal, no formal o informal.

La Universidad de Antioquia se compromete a liderar estos desafíos, trabajando en conjunto con actores gubernamentales, privados y de la sociedad civil. La meta es garantizar el acceso equitativo a una educación superior de calidad, promoviendo la inclusión, la diversidad y contribuyendo de manera significativa al desarrollo regional y nacional, y a la protección de la biodiversidad. En este camino, la autonomía universitaria y el diálogo con las diferentes

instancias educativas y territoriales son fundamentales para el logro de una educación que responda a las necesidades cambiantes de la sociedad.

10.1 Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- Reestructuración académica y administrativa del modelo de sedes y seccionales en coherencia con la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus.
- Fortalecer la capacidad de reflexión, de análisis y de decisión académicas, mediante el reconocimiento de la participación en el Consejo Académico de las Escuelas e Institutos no adscritos a Facultades.
- Creación y consolidación de unidades académicas con enfoque regional para el desarrollo económico, la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida, incluido el Instituto de Ciencias del Mar en Urabá, el Instituto de la Ruralidad en Suroeste y la apertura del programa de Medicina en Urabá.
- Fortalecimiento de la formación por ciclos académicos que permita el desarrollo profesional y la inserción laboral temprana.
- Consolidación del Observatorio Universitario Regional, como estrategia de medición del impacto de la regionalización universitaria, para la proyección de acciones y la toma de decisiones académico administrativas.

- Desarrollo de capacidades para el acceso y tránsito inmediato a la educación superior, a través de formación complementaria y exploración vocacional.
- Modernización de los espacios universitarios para el desarrollo de los ejes misionales. (Diseño, construcción y dotación de ambientes de aprendizaje (laboratorios, aulas, espacios para el bienestar, el deporte y la cultura) híbridos, flexibles, innovadores y con aplicación de inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada.
- Consolidación de centros de mentorías académicas para el acceso, permanencia y graduación de estudiantes en los campus regionales.
- Desarrollo de capacidades para la investigación, innovación, desarrollo tecnológico, transferencia de conocimiento y emprendimiento, en el marco de los CUEES regionales.
- Armonización de la oferta de programas de educación para la vida de pregrado y posgrado sobre la base del Análisis de necesidades regionales establecidas en la Agenda de Desarrollo Agenda 2040 y el Plan de Desarrollo Institucional.
- Formulación del Sistema Universitario Regional para la articulación Interinstitucional en los territorios.
- Fortalecimiento del Sistema de Investigación Regional para atender los problemas territoriales, desde la agenda subregional.
- Implementación de programas que fomenten la movilidad estudiantil entre regiones, permitiendo a los estudiantes obtener experiencias en distintos contextos.
- Desarrollo del Programa de Formación Docente Regional para anclar capacidades en los territorios.

12. “Campus para la Vida, el aprendizaje, la cultura y la convivencia”

La Universidad debe disponer, en todos sus campus, de espacios físicos y virtuales que propicien la creación, la conversación y el debate, la reflexión individual y colectiva, el aprendizaje, el deporte, el bienestar, la cultura y la ciencia. Lo anterior implica contar con una infraestructura física y tecnológica accesible para todos, versátil, sostenible y amigable con el medio ambiente, que genere entornos seguros para una sana convivencia y que además sea suficiente para el desarrollo armónico de todas las actividades que se propician en condiciones óptimas, en el marco de la misión de la Institución.

Los criterios de calidad con los que se construyen y adecúan los espacios de la universidad, seguirán siendo nuestra premisa. En ese sentido, los campus de la Universidad de Antioquia deben ser orientados hacia EcoCampus, espacios más verdes, que no solo nutran el conocimiento, sino que favorezcan entornos seguros en relación armónica con la vida en todas sus manifestaciones. Los EcoCampus se proyectan como un paradigma de campus universitario del futuro, donde convergen la interculturalidad, la sostenibilidad y la calidad de vida, y propician la salud física y mental de las personas, mediante espacios de trabajo, estudio y aprendizaje multifacéticos, áreas de descanso y escenarios para momentos de ocio creativo. Aquí, cada rincón es un lienzo para la expresión cultural, un escenario donde las ideas florecen y la diversidad se celebra. La movilidad alternativa y sostenible busca tejer hilos entre el campus y el ecosistema circundante, estableciendo un diálogo respetuoso con el entorno. Cada espacio debe ser diseñado y utilizado con responsabilidad y cuidado.

Así, los EcoCampus de la Universidad de Antioquia serán laboratorios vivos que aportan experiencias significativas y soluciones a la crisis planetaria y el cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuyo punto de partida es mantener una mirada holística y sistémica basada en las dimensiones de la sostenibilidad.

Desde el punto de vista de la conectividad, los esfuerzos hechos para la reciente renovación de la red de la Universidad, permitirán que nos enfoquemos en lograr que cada espacio tenga acceso fácil y rápido a internet, haciendo posible la comunicación con redes de conocimiento y el acceso a la información en todo momento.

El desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la Universidad requiere del uso de todas las fuentes de financiación internas y externas, además del uso de mecanismos con organizaciones nacionales e internacionales, tanto públicas como privadas, por lo tanto, especializaremos un equipo de trabajo en la gestión de recursos de inversión.

12.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- Para fortalecer la presencia de la Universidad en los territorios, y teniendo en cuenta la experiencia en la construcción del Plan Maestro de Planta Física del campus en Medellín, nos proponemos la elaboración de un Plan Maestro para cada uno de los campus en el Departamento de Antioquia. Adicionalmente, tenemos el compromiso con la sociedad antioqueña de llegar con nuevos campus a los municipios de

Arboletes y El Bagre, de construir el bloque 4 en el Campus de Oriente y la etapa 3 en el Campus de Apartadó, cuatro proyectos en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y la ampliación del Campus en Magdalena Medio con recursos del Sistema General de Regalías.

- Desde el punto de vista de contribución con el medio ambiente, y de manera transversal en todos los campus, iniciaremos el proceso de instalación de paneles solares, construiremos biciparqueaderos, aumentaremos la cobertura vegetal que incluye el remplazo de algunas zonas cubiertas con concreto por zonas verdes, la instalación de mecanismos de almacenamiento de aguas lluvias, implementaremos la política de adquisición de equipos con menor consumo de energía y elaborados con materiales menos contaminantes y continuaremos con el cambio de luminarias incandescentes por tecnología LED. Específicamente en Ciudad Universitaria, construiremos la cicloruta sobre la circunvalar para integrarla con la que llega por la calle Barranquilla y la de la calle Carabobo.
- Conscientes de las necesidades que tenemos de más espacios para la investigación y la innovación, continuaremos con la estructuración de una APP (Alianza Público Privada) para la construcción de la Etapa 2 de la SIU (Sede de Investigación Universitaria), la cual ya inició con el acompañamiento del Departamento Administrativo de Planeación Nacional. En la Sede de Desarrollo Tecnológico e Innovación, ubicada en El Carmen de Viboral, construiremos la Planta Antivenenos, el Parque de eficiencia energética EUROCLIMA, la Planta de Medicamentos (en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo) y el CITMEV (Centro de Ciencia, Innovación y Tecnología Médica Veterinaria), en el Campus Oriente. Estos son productos de los desarrollos académicos y aportarán de una manera determinante a aportar conocimiento en materia de sostenibilidad ambiental y avanzar hacia una soberanía en salud.
- En espacios de aprendizaje, continuaremos con la adecuación y dotación salones de clase equipados con tecnología y plataformas pertinente para fomentar la permanencia, el aprendizaje, la creación y el trabajo colaborativo, además de la realización de actividades académicas acordes con las multimodalidades descritas para la Universidad. Pondremos foco a las oficinas de profesores para que, de la misma manera, cada uno de los profesores vinculados y de cátedra cuenten con los espacios y la dotación adecuada para sus actividades académicas, para lo cual realizaremos un diagnóstico con cada una de las unidades académicas que permita actuar de acuerdo con las necesidades identificadas.
- Para continuar con la estrategia de fortalecimiento de la relación con los egresados y con el ánimo de contribuir con proyectos orientados a facilitar su desarrollo profesional y la educación para toda la vida, adelantaremos la puesta a punto y la dotación de la sede campestre en el municipio de Envigado.
Nuestra Ciudad Universitaria requiere de una mirada especial, tanto por su carácter de bien de interés cultural del ámbito nacional y porque en ella confluyen la mayor

cantidad de actividades, personas e intereses. Somos conscientes de la necesidad de contar con espacios para eventos que no impidan el normal desarrollo de las actividades académicas, por lo cual implementaremos un Escenario Cultural en los Bajos del Metro, dotado con los elementos necesarios para la realización de conciertos, modernizaremos el teatro al aire libre y las zonas aledañas para permitir la realización de actividades culturales a pequeña escala que no interrumpen las actividades académicas.

- Para dar continuidad a la ejecución de las acciones que se desprenden de la propuesta elaborada conjuntamente con profesores y estudiantes para atender asuntos relacionados con el comercio informal y la convivencia, continuaremos con el montaje y dotación de “Estaciones Comerciales Estudiantiles; en este sentido ya fueron implementadas las “Estancias de Estudio y para la Memoria”. Implementaremos la estrategia de coworking para personal administrativo del nivel central con el fin de mejorar las condiciones a partir de la estrategia de trabajo flexible y optimizaremos el espacio con el fin de atender a otras necesidades que tienen algunos grupos estudiantiles y poblacionales, bajo un enfoque diverso. Adicionalmente, entendiendo la necesidad de contar con más espacios para la docencia, especialmente desde el área de las ciencias sociales y humanas, haremos las gestiones pertinentes para llevar a cabo el proyecto de construcción del edificio de aulas en donde se encuentran actualmente los bloques 28 y 29.

13. Una gestión administrativa y financiera transparente e innovadora

La Universidad de Antioquia no es ajena al déficit estructural que enfrentan todas las universidades públicas del país. Las acciones del Gobierno Nacional para fortalecer la educación superior pública, que incluye recursos adicionales a la base presupuestal de las instituciones, mayores recursos vía gratuidad para estudiantes, recursos adicionales para inversión y la estrategia de fortalecimiento de la presencia en los territorios con infraestructura, es un esfuerzo que valoramos merece el reconocimiento de toda la sociedad colombiana.

La Universidad debe continuar aprovechando su liderazgo, reconocimiento y tradición para promover activamente el diálogo académico y político en la búsqueda de una mayor financiación estatal para la educación superior pública de calidad, mediante reformas pertinentes a la Ley 30 de educación superior.

Durante estos dos últimos periodos administrativos, a raíz de las circunstancias adversas entre ellas la pandemia, la Universidad se vio en la necesidad de emprender acciones internas para seguir funcionando y creciendo en medio del déficit. Dichas acciones estuvieron orientadas a aumentar los recursos por gestión a través de la extensión, los posgrados y la cooperación, en lo cual fueron fundamentales las unidades académicas, para gestionar proyectos y fuentes externas para inversión hacer un debido control del gasto. La mayor gestión de recursos dio resultados muy importantes, sin embargo, la generalización de las restricciones al gasto demostró no ser suficiente y tampoco conveniente, ya que va en

detrimento de las funciones misionales y al mismo tiempo desestimula la gestión de más recursos desde las unidades académicas.

13.1. Principales iniciativas propuestas para el periodo 2024 – 2027

- En las circunstancias actuales la Universidad necesita que, en lo administrativo y financiero, también se utilice todo su conocimiento y experiencia para dar una mirada integral a varios procesos clave. La administración central y todas las unidades académicas deben hacer un frente común para combinar la gestión académica, administrativa y financiera, la visibilidad de la información y la rendición de cuentas, con orientaciones estratégicas institucionales sin perder de vista los desarrollos y necesidades de cada dependencia.
- Es necesario enfocar cada uno de los fondos a los propósitos misionales de manera pertinente, y diversificar las fuentes de ingresos en algunos de ellos. Optimizar los recursos debe ser un compromiso de todas las áreas administrativas y de apoyo.
- Atender adecuadamente la programación académica con criterios de calidad y eficiencia debe ser un propósito colectivo. Debe orientarse la inversión en proyectos de alto impacto misional y buscar la obtención de recursos a partir de productos de conocimiento. La generación de alianzas estratégicas con los sectores público y privado, incluyendo organizaciones internacionales, debe permitir aumentar la financiación de la investigación y de otros proyectos de desarrollo estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Cómo universidad de alta calidad en el ámbito nacional e internacional, es necesario hacer un reconocimiento a nivel estratégico de la gestión de las tecnologías de información para el desarrollo de procesos misionales y administrativos.
- Para ser más eficientes, será fundamental la revisión y la mejora de los procesos internos, aprovechando la tecnología, los sistemas de información y los procesos de automatización. La implementación de iniciativas de sostenibilidad en los campus reducirá los costos operativos a largo plazo.
- Deben aumentar los esfuerzos para fortalecer la relación con los egresados y para fomentar una cultura de donación.
- Debe iniciarse a una estrategia para configurar un modelo empresarial Universidad de Antioquia (que incluya Spinoff, startups y aliados como la Fundación UdeA, la Corporación Interuniversitaria de Servicios, la Corporación DIA, Tecnova, entre otros), con modelos de negocios y de control rigurosos, en el que los diferentes aliados existentes o futuros, se conviertan en nuevas fuentes de financiación sin poner en riesgo la naturaleza, el patrimonio, ni la reputación institucional.
- En la armonización de la vida laboral y personal, se han logrado avances sin precedentes en el mejoramiento de la calidad de vida de quienes sirven a la Universidad, a través de estrategias como el teletrabajo, el horario flexible y la automatización de procesos que hacen más fácil la labor. El reto ahora es seguir explorando y diversificando estas formas de hacer lo que hacemos, manteniendo o superando los niveles actuales de eficiencia, pero invirtiendo menor tiempo. En consecuencia, seguiremos analizando maneras de invertir el tiempo laboral de formas más inteligentes y óptimas, que nos permitan tener más calidad de vida.

- Las buenas experiencias adquiridas con los concursos públicos de méritos para empleados administrativos, obligan a mantenerlos como una sana práctica institucional, a la vez que invita a buscar que cada vez más la vinculación directa con la Institución para las personas que realizan actividades transitorias, para lo cual exploraremos alternativas que nos da la carrera administrativa y la posibilidad de crear una planta de cargos especializada en la ejecución de proyectos.
- La Universidad tiene hoy un sistema de seguridad y salud en el trabajo maduro y eficaz, con gran apropiación por parte de la comunidad de servidores. Cada vez más los sitios de trabajo en todas las sedes y edificios universitarios tienen las condiciones locativas y de mobiliarios adecuados. Se debe mantener y superar este logro, pero a la vez concentrarse en que el medioambiente social y de relacionamiento en cada espacio de trabajo sea óptimo. El gran reto hoy es la prevención y la tranquilidad de las personas, y para eso se debe abordar, en conjunto con ellas, los factores psicosociales que puedan alterarla.