

## **DOCUMENTO METODOLÓGICO**

### **Plan de Desarrollo 2017-2026 y sus Bases Estratégicas** *La Universidad construye colectivamente su visión para los próximos 10 años*

#### **EQUIPO DE TRABAJO**

CARLOS MARIO DUQUE DUQUE  
Dirección Desarrollo Institucional

#### **GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

CLAUDIA PUERTA SILVA  
Orientación metodológica

FERNANDO ANDRÉS CASTRO TORRES  
Comunicación Institucional

KATERINE MONTOYA CASTAÑEDA  
Asistencia general

MARÍA OCHOA SIERRA  
Equipo Metodológico

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**MEDELLÍN, JUNIO DE 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Presentación .....	3
2. Objetivos .....	4
2.1. Objetivo general .....	4
2.2. Objetivos específicos .....	4
3. Enfoque conceptual y metodología integradora .....	5
3.1. Campos de Acción Metodológica y técnicas de trabajo .....	10
3.2. Fases de trabajo .....	13
3.3. Cronograma general y actividades .....	14
3.3.1. Cronograma campos de acción metodológica y técnicas de trabajo .....	15
3.4. Actores .....	15
4. Resultados esperados .....	18
4.1. Documento de Bases Estratégicas .....	18
4.1.1. Las propuestas de orientación del futuro de la Universidad de los diferentes miembros de la comunidad universitaria .....	18
4.1.2. Condiciones que favorecen y limitan el quehacer de la Universidad y la atención a los retos que suponen las tendencias de la Educación Superior y los fenómenos globales, nacionales y regionales. ....	18
4.1.3. Definición de temas estratégicos sobre los cuales se formulará el plan de desarrollo. ....	19
4.2. Documento del Plan de Desarrollo .....	19
4.2.1. Marco institucional: misión, principios universitarios y actualización de la visión	19
4.2.2. Condiciones internas y externas .....	19
4.2.3. Marco Estratégico .....	20
5. Equipo de trabajo .....	20
Bibliografía .....	22
ANEXOS .....	23
Anexo 1. Normativa de los planes de desarrollo en la Universidad de Antioquia .....	23
Anexo 2. Reseña histórica de los planes de desarrollo de la Universidad de Antioquia .....	26
1. El primer Plan de Desarrollo: 1965-1969 .....	26
2. El Plan de Desarrollo 1995-2006 .....	26
3. Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país” .....	29

## **1. Presentación**

Este documento expone la metodología y ruta de trabajo para la construcción colectiva de las Bases Estratégicas y el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2017-2026, después de la invitación del Consejo Superior de la Universidad y formalizada por Resolución Superior 2082 del 15 de marzo de 2016.

Un plan de desarrollo busca orientar la gestión de la vida universitaria, a largo plazo y de manera coordinada entre los diversos actores que componen la Universidad. El Plan de Desarrollo marcará la ruta de trabajo y la forma de entender el desarrollo institucional durante 10 años, por lo que se requiere la mirada comprometida, experimentada y visionaria de profesores, estudiantes, empleados administrativos, jubilados, egresados, directivos de la Universidad y personas externas aliadas de la Institución.

A partir de un análisis documental sobre planeación universitaria se identificó la complejidad que exige proponer un ejercicio colectivo de proyección y planeación de una universidad pública regional como es la Universidad de Antioquia. Las universidades, especialmente las privadas, tienden a realizar proyecciones a partir del análisis de la matriz DOFA y la prospectiva de escenarios probables, tomando como base información técnica o las percepciones de algunos actores claves a nivel directivo. Este tipo de planeación ha funcionado en diversos contextos y escenarios, incluyendo algunas universidades públicas.

Sin embargo, la tendencia actual en las universidades públicas nacionales e internacionales es explorar modalidades de planeación participativa, que convoquen a la diversidad de actores universitarios, con novedosos y diversos mecanismos de participación y construcción colectiva a partir del intercambio y el debate. El reto actual de la planeación de la educación superior está en la flexibilidad y la articulación a los cambios, y en la dinámica y la acción cooperativa de actores, partiendo de la conciencia y reconocimiento de la diversidad sociocultural y pluralismo político de los actores de las instituciones educativas.

Como se señala en la Resolución Superior 2082 del 15 de marzo de 2016, se pretende llevar a cabo en la Universidad de Antioquia un ejercicio académico, formativo, político,

participativo y técnico entre universitarios, que analice el rol histórico, social y cultural que ha cumplido nuestra Universidad en la sociedad, y como parte del sistema educativo colombiano, y proyecte cuál es el que se pretende seguir teniendo en diferentes dimensiones y alcances locales, nacionales e internacionales.

La Universidad de Antioquia, como institución pública, se concibe como un proyecto regional, social y cultural que se materializa mediante la formación humanística y científica, la generación de conocimiento pertinente y de calidad, y la interacción con la sociedad, de múltiples maneras, tendientes a aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de la población antioqueña y colombiana, al fortalecimiento de las dinámicas institucionales públicas y el aporte a las capacidades económicas de nuestras regiones.

La Universidad ha realizado ejercicios de planeación para periodos de mínimo 10 años, para lo cual se ha acudido a técnicas que, a partir de los contextos y las tendencias, desembocan en un conjunto de programas, metas, acciones e indicadores (Ver Anexo 1 sobre normativa de planeación en la Universidad y Anexo 2 sobre los planes de desarrollo realizados hasta ahora). Ante las posibilidades que nos abre el momento de revisar el Plan de Desarrollo 2006-2016 y formular un nuevo plan de desarrollo 2017-2026, se hace la invitación a la Comunidad Universitaria a participar de manera dialógica en el esfuerzo conjunto de visionar a la Universidad y proyectar lo que se pretende que ella sea para nuestra sociedad y el país.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Construir de manera colectiva mediante una metodología integradora el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2017-2026, y sus Bases Estratégicas, con base en las diferentes voces de los universitarios, respondiendo a su misión y principios y atendiendo las necesidades de la sociedad y los retos de la educación superior pública y regional.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar las propuestas y visiones sobre el futuro de la Universidad que los diferentes miembros de la Comunidad Universitaria expresan y motivan.
- Comprender el estado de las capacidades y condiciones de la Universidad para responder a las exigencias misionales y atender las demandas de la sociedad.
- Identificar las tendencias de la educación superior y los retos sociales y lo que suponen para la Universidad de Antioquia en su condición de universidad pública y regional.
- Definir los campos o temas estratégicos sobre los cuales se formulará el Plan de Desarrollo.
- Establecer objetivos estratégicos para cada uno de los campos o temas estratégicos planteados.
- Formular orientaciones estratégicas para el desarrollo de las diferentes temas priorizados en el Plan.

### **3. Enfoque conceptual y metodología integradora**

La planeación en las universidades públicas y privadas parte de la lectura de las dinámicas de cambio del entorno externo y del entorno interno –especialmente a partir de los resultados de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional–. Parten de la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos desarrollados para revisar y definir la visión de futuro, de modo que la Universidad oriente su quehacer misional para garantizar su pertinencia en la formación superior, en la creación de conocimiento para la ciencia y la sociedad, y en la gestión y difusión de dicho conocimiento, apoyados en una gestión académico-administrativa ágil y en tecnologías adecuadas.

Los planes de desarrollo consultados presentan un patrón de planeación institucional: la revisión constante y ajuste de la visión de acuerdo con las transformaciones de la Universidad, sus actores, dinámicas y propuestas (diagnóstico permanente interno y externo). Con base en la construcción y comprensión de dicha visión, se proyectan los ejes o temas estratégicos y transversales, que impulsan el quehacer de la Universidad en función de los escenarios de futuro previstos. Luego se plantean los objetivos y orientaciones estratégicas, que en algunos casos se llevan al diseño de programas, proyectos o subprogramas.

La tendencia y el reto de la planeación de la educación superior es a tornarse más participativa, vinculante y movilizante, tanto para producir la visión de futuro y los planes

de desarrollo, como para gestionar la difusión, el conocimiento y la implementación del mismo. Esto coincide con la recomendación que surge del estudio del Instituto de Estudios Políticos sobre el Gobierno Universitario:

“De suerte que la vida política universitaria se enriquecería si sus órganos de gobierno aceptaran, intencionaran y canalizaran decididamente la participación de los diversos actores universitarios en la discusión de los problemas y en el proceso de toma de decisiones sobre aquellos asuntos que afectan la vida de todos los universitarios. Activar mecanismos participativos y dialógicos para la toma de decisiones tendría efectos políticos democratizadores de la vida universitaria que, sin duda, transformaría la cultura política dentro y fuera de la universidad, toda vez que sería la oportunidad de examinar los problemas de interés colectivo, exponer y escuchar puntos de vista particulares y gremiales sobre los mismos, visibilizar intereses diversos y, por tanto, crear un escenario en el que la interacción de intereses (incluso divergentes) pueda darse de manera institucionalizada, que permita trazar estrategias conjuntas de acción conducente a la solución de los problemas universitarios y a la proyección estratégica de la universidad más allá del tiempo presente, de los intereses particulares y de su entorno inmediato” (Hurtado Galeano et al., 2015, p. 185)

Con la posibilidad que ofrece la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026 y dadas las limitaciones ya señaladas de las tradicionales formas de planeación, la Universidad de Antioquia propone para su construcción una metodología integradora, que favorezca la planeación a partir de procesos de participación y construcción colectiva. Adicionalmente, esta es una oportunidad para aportar a la democratización, la cual, según Giddens, tiene en su centro la creación de circunstancias en las cuales la gente pueda desarrollar sus potencialidades y expresar sus cualidades, para lo cual es clave que cada individuo respete las capacidades de los otros y, que cada cual, reconozca su habilidad para aprender y aumentar sus aptitudes (Giddens, 1992, p. 184, citado en Universidad de Antioquia – Instituto de Estudios Políticos, 2016).

El núcleo de la metodología integradora propuesta para construir el Plan 2017-2026 acoge el esquema de trabajo de la Red de Pensamiento Estratégico<sup>1</sup>, basado en la metodología de interlocución, cuyos principios son: 1) el reconocimiento de la diversidad de voces, intereses y agendas que se establecen sobre y para la Universidad, 2) la valoración de los conocimientos y experiencias que coexisten en ella y 3) la certeza de que existe la posibilidad de construir diferentes niveles de consenso que orienten el futuro de nuestra Institución.

La metodología integradora incluye técnicas propias de la planeación, técnicas que permiten realizar diagnósticos, convocar a la memoria, precisar comprensiones del presente y expectativas sobre el futuro, propias de la investigación cualitativa y cuantitativa y de intervención social. La propuesta metodológica pretende favorecer la participación, el diálogo de saberes, el debate y la exposición de posturas, los acuerdos cuando estos sean posibles y la construcción de escenarios múltiples.

El propósito de esta metodología integradora es crear y favorecer los espacios y los mecanismos para la comunicación abierta, la activación y compromiso político, la participación activa y responsable, las pedagogías formativas y la interlocución para el logro de acuerdos mínimos y la exposición de escenarios múltiples, disensos y diferencias.

Como ha sido señalado en análisis recientes sobre la Universidad de Antioquia, ésta puede ser concebida como “un microespacio político cuya comprensión e interpretación no sólo permiten concretar grandes perspectivas y debates de la política, sino que pueden conducir a decisiones y actuaciones democráticas e informadas que redunden en una mejor calidad académica, social y cultural de la Universidad” (Hurtado Galeano et al., 2015, p. 7). Con esta convicción, este proyecto colectivo de formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026 propone una metodología integradora.

---

<sup>1</sup> La Red de Pensamiento Estratégico se basa en una metodología de interlocución, que favorece redes de pensamiento a través de la consolidación de nodos de expertos, que trabajan en la modalidad de mesas de trabajo; dichas mesas de trabajo llegan a acuerdos sobre los temas propuestos, con el fin de: asesorar, ofrecer insumos, identificar posibles acciones o proyectos tendientes a resolver problemas o transformar situaciones concretas, especialmente en alianza con formuladores o decisores públicos, pero también con agentes privados y de la sociedad civil que puedan tener incidencia en la sociedad desde la perspectiva de la Universidad Pública Regional (Puerta Silva, C., & Ochoa, M., 2013).



Toda la información que se genere a partir de las múltiples estrategias, se convertirá en insumos para los espacios de interlocución, de modo que se generen propuestas y se exploren las visiones de la comunidad universitaria heterogénea, pero se pueda compartir un lenguaje y propósito colectivo: orientar el quehacer de la Universidad en un mediano y largo plazo.

En cuanto a los procedimientos para la aprobación de las Bases Estratégicas y el Plan de Desarrollo, se asume que gracias a la metodología de interlocución las partes estarán de acuerdo en lo fundamental y que en el documento quedarán expuestos los disensos y los mecanismos mediante los que podrían trabajarse las posturas excluyentes o alternativas. Habermas argumenta que las acciones dialógicas son “teleológicas”, pues son realizadas con un fin determinado y emplean las herramientas más adecuadas para lograrlo. Sin embargo, otras posturas afirman que las acciones dialógicas no son necesariamente razonables y, en general, en ellas se dan luchas de poder (Ademar Ferreyra & Caelles Arán, 2011).

Por ello, la construcción colectiva del Plan y de sus Bases Estratégicas, requiere de la generación de mecanismos y espacios variados, múltiples y permanentes, que aporten al balance de los niveles de incidencia de los diferentes actores, a través de la consulta, la participación, el diálogo, la comunicación, la socialización y el debate en diferentes momentos de la formulación del Plan de Desarrollo y Bases Estratégicas: 1) visión de futuro de la Universidad, 2) análisis de contextos internos y externos, 3) identificación, enunciación y priorización de los temas estratégicos sobre los cuales la Universidad enfocará sus esfuerzos en la próxima década y los objetivos en cada uno de esos temas.

Se parte de la premisa de que todos los actores universitarios viven la Universidad de manera diferente y cuentan con aportes significativos para la construcción del Plan de Desarrollo. La construcción colectiva busca garantizar que todas las voces sean incluidas en el proceso. Esto no implica que todas las propuestas puedan estar en el documento final del Plan de Desarrollo; el reto es el logro de acuerdos sobre lo fundamental y la exposición de los disensos, lo que conlleva necesariamente el reconocimiento de la riqueza del conflicto -no violento- en el ejercicio político y en las posibilidades que nos aporta para la formación de diferentes subjetividades democráticas; aunque la búsqueda utópica de consensos está en el espíritu de la construcción colectiva, no se excluye la valoración de las fronteras políticas, esto es de las diversas posiciones de los sujetos



políticos; de hecho asumir que existen múltiples posturas y apuestas es un *a priori* de la posibilidad de llegar a acuerdos (Engelken-Jorge, 2008).

*Por ello, será necesario establecer espacios para la comprensión y exposición de lo que significa la construcción colectiva, la participación en la planeación, el proceso de toma de decisión según la normativa, la participación en ella de los órganos de gobierno, etc. Un espíritu general que impulsa este proyecto de construcción colectiva del Plan de Desarrollo es la invitación a la vinculación con compromiso y responsabilidad bajo el propósito común de la planeación de la Universidad en la perspectiva de su fortalecimiento, viabilidad, excelencia y pertinencia en tanto institución de educación superior pública regional.*

Según la normativa, existen órganos colegiados de decisión al interior de la Universidad que deberán dar vida formal a los documentos finales en donde se consigne el resultado de la construcción colectiva. Los Consejos Académico y Superior son instancias en donde hay representación de los actores que conforman la comunidad universitaria. Estos órganos de gobierno se comprometieron con los y las universitarias para construir colectivamente el Plan de Desarrollo 2017-2026. Se proponen entonces, las siguientes estrategias para garantizar la inclusión de las diferentes voces y la participación en los procesos de selección y priorización de los temas estratégicos:

- Se realizarán diferentes actividades de información, consulta, participación e interlocución con miembros de todos los actores universitarios. Para ello se harán convocatorias abiertas e intencionadas que involucren actores que están y que no están organizados en colectivos o comités ya existentes en la Universidad.
- Cada actividad se basará en insumos que el equipo del Plan y/o los participantes proporcionen; se orientarán con instrumentos y técnicas que permitan evidenciar las posturas de los y las participantes, para luego avanzar hacia agrupamientos de intereses y su posterior priorización.
- Se garantizarán procesos de retroalimentación y confirmación con todos los grupos con los que se haya realizado alguna actividad de consulta o participación, procesos que se conciben como escalamientos de la validación.
- De los procesos de consulta y participación, y con toda la información obtenida en diferentes instancias, se abordarán mecanismos de interlocución, utilizando la metodología de la Red de Pensamiento Estratégico que consiste en series de mesas de trabajo periódicas entre grupos de pares y grupos multiactores. Estos

grupos se seleccionarán de colectivos ya existentes en la Universidad y con personas que durante los procesos de consulta y participación se dispongan para actividades de mayor permanencia y compromiso.

- Mediante la metodología de interlocución se pretenden evidenciar: 1) los acuerdos mínimos sobre los temas estratégicos y sobre las maneras de orientar dichos temas estratégicos; y 2) los disensos y los posibles mecanismos para su gestión. Como resultado de las actividades de interlocución deberemos llegar a la formulación de las Bases Estratégicas y del Plan de Desarrollo, en donde se vean reflejadas las propuestas acordadas por los y las universitarios y en donde se establezcan los mecanismos para gestionar las propuestas y posturas en las que no hubo acuerdos.

Con estas estrategias y otras que surjan y sean acordadas durante la formulación, se pretende que toda la información, las opiniones, las expresiones, las ideas, las reflexiones, etc. que aporten las personas sean tenidas en cuenta para la formulación del Plan. De esta manera se crearán espacios de credibilidad y legitimidad para que lo que finalmente formalicen los Consejos Académico y Superior, si dé cuenta de una construcción colectiva.

La metodología integradora se compone de cinco campos de acción que a su vez se valen de múltiples técnicas de investigación, intervención, comunicación pública y formación y política.

### **3.1. Campos de Acción Metodológica y técnicas de trabajo**

Los campos de acción metodológica configuran conjuntos de acciones que tienen propósitos diferenciados en el proceso de construcción de las Bases estratégicas (BE) y de la formulación del Plan de desarrollo (PD). Ellas no son secuenciales sino que se combinan para lograr los diferentes insumos y resultados esperados. Dichos campos son: Comunicación y formación. Activación política y vinculación. Consulta y participación. Interlocución. Socialización y Confirmación. A continuación se presenta la síntesis.



Tabla 1. Descripción de los Campos de Acción Metodológica

Campo de acción	Descripción	Temas a trabajar	Técnicas y actividades
<b>Campo de Acción 1 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN</b>	Conjunto de estrategias y acciones que desde una perspectiva informativa, pedagógica y formativa aportan en la construcción colectiva, la generación de sentido, la representación de la realidad social y la visibilización de las diversas perspectivas de quienes integran la Comunidad Universitaria y la sociedad en general. Este campo de acción es transversal a los otros campos y actúa de forma constante, mediante procesos y dispositivos de interacción, diálogo, retroalimentación, mediación e información desde la perspectiva de la comunicación pública y pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso y dinámica de la formulación del PD y sus BE.</li> <li>- Planeación participativa.</li> <li>- Participación, gobierno y democracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de comunicaciones y plan de medios.</li> <li>- Gestión de espacios de mediación social y de comunicación directa.</li> <li>- Comunicación digital e interactiva.</li> <li>- Videos y producción audiovisual noticiosa.</li> <li>- Producción radial, informativa y noticiosa.</li> <li>- Gestión de piezas informativas impresas en los medios universitarios.</li> </ul>
<b>Campo de Acción 2 ACTIVACIÓN POLÍTICA Y VINCULACIÓN</b>	Conjunto de acciones para la activación política y sociocultural, con el fin de aportar a la formación de los actores universitarios para su vinculación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de la Planeación en la Universidad.</li> <li>- Evaluaciones del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación pública e interactiva (Estrategias web y redes sociales, folletos e impresos).</li> <li>- Intervenciones artísticas y</li> </ul>

	<p>comprometida y responsable en el proceso de planeación de la Universidad. Consiste en estrategias informativas-formativas y pedagógicas de movilización y de motivación, preparatorias para la participación e interlocución.</p> <p>Con este campo se busca generar conocimientos y disposiciones para la participación, así como para favorecer su compromiso político con el proceso, es decir su ánimo para participar y sentirse parte del proceso.</p>	<p>estado de la Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiones críticas sobre el contexto interno y externo.</li> <li>- Comprensiones del devenir de la Universidad.</li> <li>- Visión sobre la Universidad: su aporte a la educación superior y su rol en la sociedad.</li> </ul>	<p>espaciales para llamar la atención y vincular los actores universitarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios de debates (Foros, charlas, conversatorios).</li> <li>- Publicación periódica en diferentes medios.</li> <li>- Convocatorias y concursos.</li> </ul>
<p><b>Campo de Acción 3 CONSULTA Y PARTICIPACIÓN</b></p>	<p>Conjunto de acciones que permiten y favorecen el involucramiento de los actores universitarios a partir de sus conocimientos, sus intereses y expectativas.</p> <p>Con este campo se busca generar información referente a las experiencias, las interpretaciones, las posturas y propuestas que los miembros de la comunidad universitaria tienen sobre la Universidad y su futuro a diez años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El rol de la Universidad en la sociedad.</li> <li>- Propuestas y posturas sobre el enfoque de cada uno de los ejes misionales y otros asuntos propios de la educación superior.</li> <li>- Las condiciones actuales, internas y externas, para lograr sus objetivos misionales.</li> <li>- Las maneras en las que se puede fortalecer el cumplimiento de la misión y de la responsabilidad que la Universidad tiene con la sociedad.</li> <li>- Los temas estratégicos y sus orientaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental.</li> <li>- Diagnósticos participativos.</li> <li>- Talleres.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Encuestas.</li> <li>- Calificación de escenarios y prospectiva.</li> <li>- Diligenciamiento de formularios.</li> <li>- Buzones físicos y virtuales.</li> <li>- Convocatoria abierta y permanente para la publicación de textos alusivos a la planeación en la UdeA y componentes de las Bases Estratégicas y del Plan de Desarrollo.</li> </ul>
<p><b>Campo de Acción 4 INTERLOCUCIÓN</b></p>	<p>Conjunto de acciones que permiten la puesta en común de los elementos aportados en el campo de la participación, con el fin de lograr acuerdos, exponer posturas irreconciliables y disensos, definir estrategias de manejo del disenso y establecer prioridades para el Plan de Desarrollo 2017-2026.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión.</li> <li>- Temas estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos estratégicos.</li> <li>- Proyectos y programas especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental.</li> <li>- Mesas de interlocución.</li> <li>- Presentación de documentos y discusión sobre los mismos.</li> </ul>
<p><b>Campo de Acción 5</b></p>	<p>Conjunto de actividades de socialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización para la</li> </ul>

<p><b>DEVOLUCIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y CONFIRMACIÓN</b></p>	<p>y discusión sobre avances de los diferentes componentes de las BE y del PD que permiten implementar procesos de retroalimentación y confirmación. Se busca propiciar con estas actividades la validación escalada de los acuerdos y de las maneras en las que se gestionarán los disensos por los diferentes grupos de actores de la comunidad universitaria, con el fin de que los documentos que el gobierno universitario por normativa deben formalizar sean fieles a la construcción colectiva comprometida para el Plan de Desarrollo 2017-2026.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos estratégicos.</li> <li>- Proyectos y programas especiales.</li> </ul>	<p>retroalimentación y confirmación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación en medios con foros abiertos.</li> <li>- Informes del equipo de sistematización.</li> <li>- Debates en Asambleas.</li> <li>- Debates en Consejo Académico.</li> <li>- Debates en Consejo Superior.</li> </ul>
--	---	--	---

### 3.2. Fases de trabajo

Este proceso tiene como finalidad producir las Bases Estratégicas para luego proceder a la construcción del Plan de Desarrollo.

Aunque ambos comparten los 5 campos de acción de la metodología integradora, vale señalar que por el alcance y las características de cada uno de los productos es necesario establecer las diferencias del abordaje para cada una de ellas.

Fase	Técnica y/o actividad	Descripción
<p><b>Bases Estratégicas y Plan de Desarrollo</b></p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Revisión de las fuentes disponibles sobre educación superior en el mundo, Latinoamérica, Colombia y la región; Planes de Desarrollo de Universidades pares; estudios sobre la Universidad de Antioquia; evaluaciones de la Universidad</p>
	<p>Consulta, talleres y diligenciamiento de formularios actores directivos y miembros de comités relacionados con el gobierno de los ejes misionales</p>	<p>Para la identificación de 1) los aspectos prioritarios para fortalecer, mantener o atender y 2) los temas estratégicos y su orientación.</p>
	<p>Consultas, talleres y entrevistas con miembros de la comunidad universitaria (estudiantes de pregrado y posgrados, sedes y seccionales, de agrupaciones o con roles específicos, profesores, empleados).</p>	<p>Para realizar diagnósticos internos y externos, establecer perspectivas sobre la visión de la Universidad y priorizar temas estratégicos.</p>

	Consulta y taller con Comité de egresados, Asociación de Padres de familia, Asociaciones de jubilados.	Para realizar diagnósticos internos y externos, establecer perspectivas sobre la visión de la Universidad y priorizar temas estratégicos.
	Entrevistas con exdirectivos (exrectores, exvicerrectores)	Perspectivas sobre la visión de la Universidad, los retos que tiene y los temas estratégicos prioritarios.
	Entrevistas con rectores y responsables de planeación de otras universidades.	Perspectivas sobre la visión de la Universidad, los retos que tiene y los temas estratégicos prioritarios.
	Entrevistas con representantes de gobiernos regionales y locales, sociedad civil y sector productivo.	Perspectivas sobre la visión de la Universidad, los retos que tiene y los temas estratégicos prioritarios.
	Diagnósticos participativos, consultas y socializaciones con estudiantes, docentes y personal administrativo, egresados y jubilados.	Perspectivas sobre la visión de la Universidad, diagnósticos internos, retos externos, priorización y orientación de los temas estratégicos prioritarios.
	Mesas de interlocución por temas estratégicos y por grupos de actores.	Selección y priorización de los temas estratégicos prioritarios, sus objetivos y lineamientos estratégicos.

### 3.3. Cronograma general y actividades





### 3.3.1. Cronograma campos de acción metodológica y técnicas de trabajo



### 3.4. Actores

Para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017 - 2026 y de sus Bases Estratégicas, se trabajará con diferentes actores de toda la comunidad universitaria. Se garantizará la vinculación de actores organizados y no organizados, y de grupos diferenciados, que hagan parte de la universidad, como los estudiantes, empleados, profesores, egresados, jubilados, padres de familia; así como del Gobierno universitario, del funcionamiento de los ejes misionales y transversales, los ex rectores, líderes de opinión y actores claves externos.

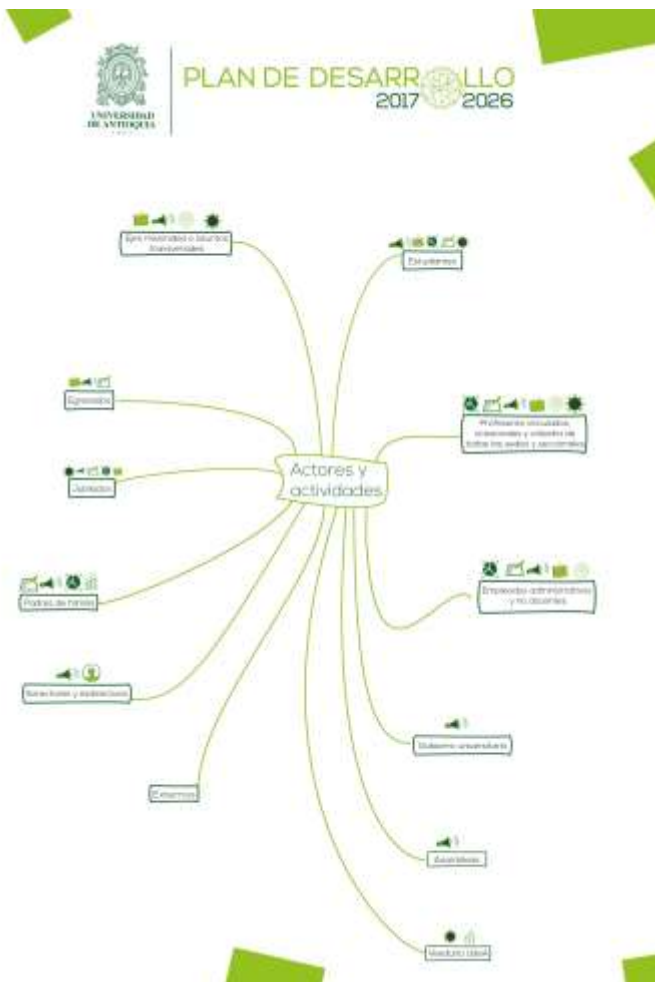
Con cada uno de estos actores, la metodología integradora para la construcción colectiva del PD y de sus BE, supondrá la realización de actividades de activación, de participación, de interlocución, y de socialización y de devolución para los actores identificados.

**El mapa de actores que se presenta a continuación es un mapa en constante movimiento, por la emergencia e identificación constante de nuevos actores o de actividades adicionales.**

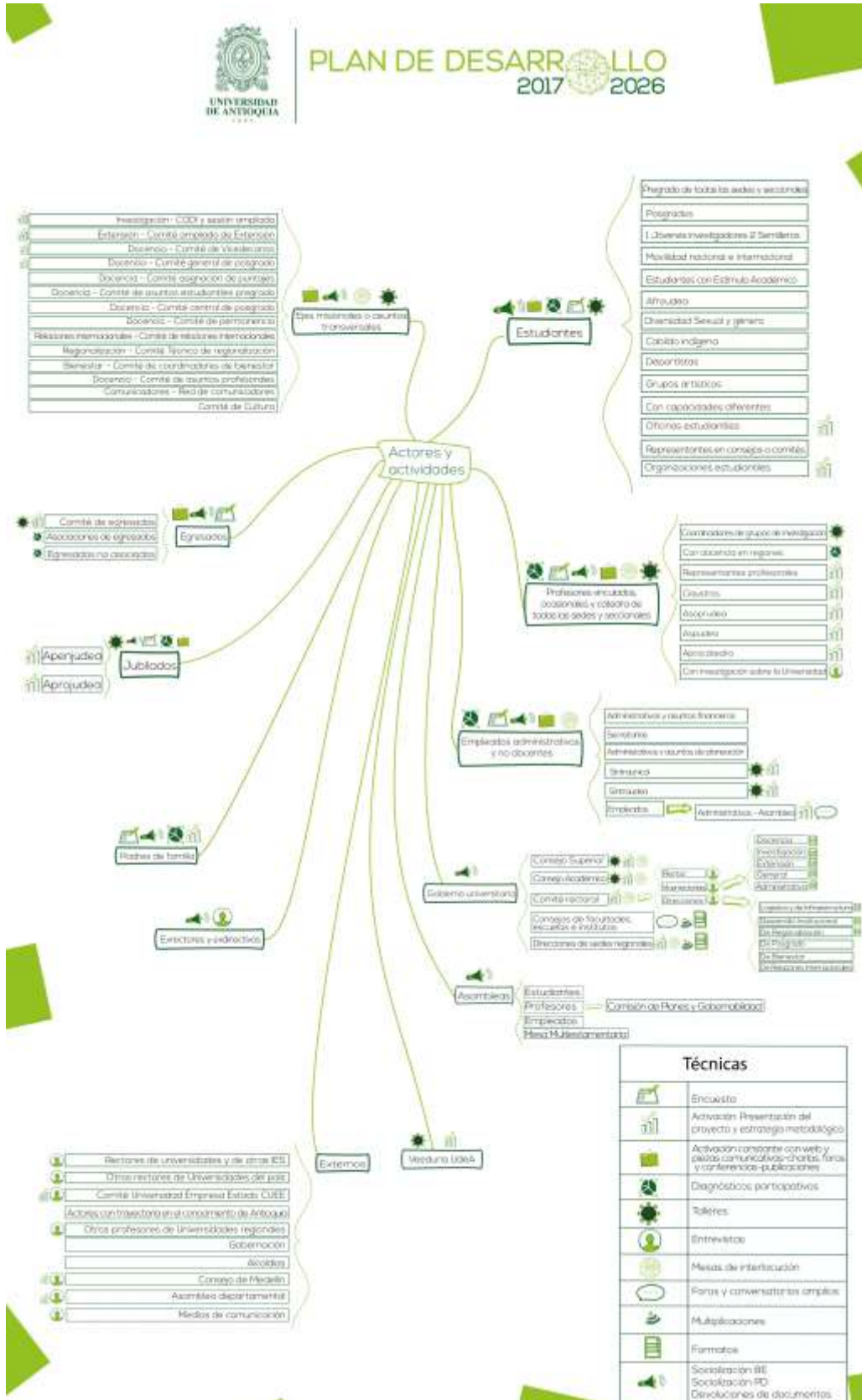


## Actores y actividades

Técnicas	
	Encuesta
	Activación: Presentación del proyecto y estrategia metodológica
	Activación constante con web y piezas comunicativas: charlas, foros y conferencias-publicaciones
	Diagnósticos participativos
	Talleres
	Entrevistas
	Mesas de interlocución
	Foros y conversatorios amplos
	Multiplicaciones
	Firmatos
	Socialización BI Socialización PD Difusiones de documentos



En la siguiente gráfica se detallan las actividades por actor.



#### **4. Resultados esperados**

Con este proyecto de construcción colectiva se espera obtener los siguientes dos productos:

##### **4.1. Documento de Bases Estratégicas**

En este documento se identifican los temas o asuntos estratégicos que serán las bases para la reflexión y debate sobre la visión que los universitarios escogeremos para la Universidad, los propósitos como universidad pública regional, y lo que es necesario hacer para alcanzar el mejor desempeño en nuestros ejes misionales.

Contiene:

##### **4.1.1. Las propuestas de orientación del futuro de la Universidad de los diferentes miembros de la comunidad universitaria.**

En este aparte se expondrán los múltiples puntos de vista que existen entre los universitarios sobre lo que debe ser el futuro de la Universidad y cómo debería ser orientada, así como sus percepciones sobre los ejes misionales. Este compendio de las propuestas de los universitarios derivará en el Plan de Desarrollo en la Visión 2017-2026.

##### **4.1.2. Condiciones que favorecen y limitan el quehacer de la Universidad y la atención a los retos que suponen las tendencias de la Educación Superior y los fenómenos globales, nacionales y regionales.**

En esta sección se identifican asuntos centrales y reiterativos del funcionamiento interno de la Universidad en clave de debilidades y fortalezas con relación al cumplimiento de los ejes misionales y la atención a los retos externos.

También se identifican las tendencias de la educación superior y las exigencias que estas suponen para la Universidad y se reconocen las condiciones sociales estructurales y coyunturales, en las escalas internacional, nacional y regional, que exigen de la Universidad actuaciones o contribuciones.

#### **4.1.3. Definición de temas estratégicos sobre los cuales se formulará el plan de desarrollo.**

En esta última parte se identificarán los campos o temas estratégicos que desde los diferentes actores universitarios se exponen como los asuntos sobre los que hay que definir estrategias y acciones que permitan lograr la visión y responder de la manera más adecuada, pertinente y con el mejor desempeño a los retos de la educación superior y de la sociedad. En este apartado se revelarán consensos y disensos entre los miembros de la comunidad universitaria, pues es aquí en donde se decidirán las prioridades y las orientaciones.

### **4.2. Documento del Plan de Desarrollo**

El documento final del Plan de Desarrollo 2017-2026 orientará el quehacer según la misión, los principios universitarios y la visión acordada para los próximos 10 años de la Universidad de Antioquia. En su sección estratégica se consignan los temas estratégicos sobre los cuales concentrará sus esfuerzos, los objetivos en cada uno de esos temas y las orientaciones o maneras en las que procederá, con el fin de fortalecer sus ejes misionales y garantizar el impacto académico y social que se espera de una Universidad Pública Regional con la tradición y las fortalezas de la Universidad de Antioquia.

El documento final del Plan de Desarrollo 2017-2026 se estructurará de la siguiente manera:

#### **4.2.1. Marco institucional: misión, principios universitarios y actualización de la visión**

En esta sección se exponen la misión, los principios universitarios y la visión para los próximos 10 años. Esta última remite a una concepción conjunta de hacia qué y cómo la Universidad dirigirá sus esfuerzos y recursos a largo plazo. Para este propósito se deberá tener en cuenta la lectura del entorno, los retos derivados de las transformaciones sociales en Colombia y el mundo, que nos ponen frente a fenómenos globales y que llaman nuestra contribución para la superación de las desigualdades, en particular, en un contexto de construcción de paz.

#### **4.2.2. Condiciones internas y externas**

Es el resultado del análisis que a partir del conocimiento existente sobre la Universidad se realizará para determinar las debilidades y fortalezas del funcionamiento de la Universidad para cumplir sus ejes misionales, y sobre sus capacidades y restricciones para responder a los retos externos. Tiene la finalidad de revelar la situación actual de la Universidad, estableciendo el punto de partida o línea base. De estos elementos diagnosticados la comunidad universitaria seleccionará aquellos que sea prioritario atender en el próximo decenio.

- Contexto Externo: Tendencias de la Educación Superior y fenómenos globales, nacionales y regionales que suponen retos para la Universidad.
- Contexto Interno: Las fortalezas y debilidades de Universidad para cumplir con sus ejes misionales y las capacidades y restricciones para afrontar las tendencias de Educación Superior y los retos sociales.

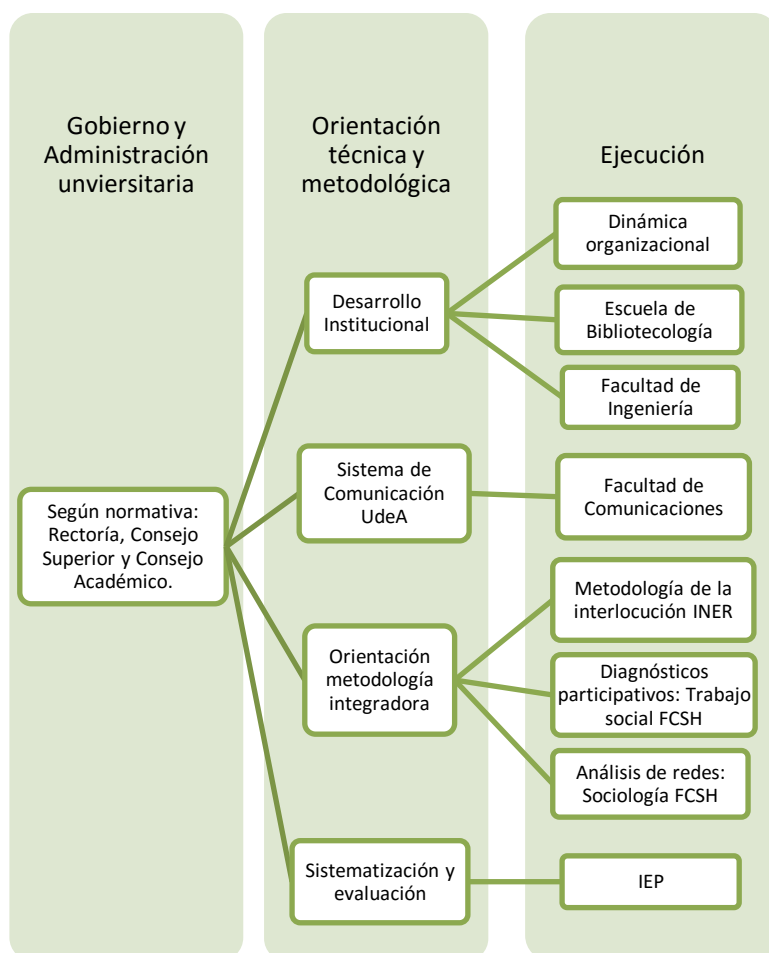
#### **4.2.3. Marco Estratégico**

En esta sección se definen los elementos que configuran las estrategias de la Universidad para cumplir con la misión y alcanzar la visión acordada por los universitarios. Para ello se definirán aquí:

- Temas estratégicos: las líneas estratégicas y los temas de proyección más relevantes para la Universidad en los próximos 10 años.
- Objetivos estratégicos: Remiten a los propósitos y propuestas de la Universidad para cada uno de los diferentes temas estratégicos priorizados y proyectados.
- Lineamientos estratégicos: Expresan las orientaciones generales y estratégicas que el Plan de Desarrollo propone para lograr los objetivos de cada tema estratégico. Son los objetivos y sus lineamientos los que derivan en el ejercicio programático de los planes de acción.
- Programas y proyectos especiales (si aplica): desde la formulación del Plan es posible identificar programas y proyectos muy particulares que ya son del ámbito de lo programático, por su lugar en la proyección universitaria.

## **5. Equipo de trabajo**

La construcción colectiva de las Bases Estratégicas y del Plan de Desarrollo no solo se refiere a un principio para la participación de todos los actores universitarios en la formulación de propuestas y su vinculación con la interlocución, sino que también implica la colaboración multidisciplinar y desde diferentes ámbitos de actuación en la orientación, ejecución y evaluación del proceso de construcción. En la siguiente gráfica se muestra, hasta el momento de la publicación de este documento, los entes de gobierno universitario y las unidades administrativas y académicas que participan en este proyecto.



\*\*\*

Este documento presenta la metodología integradora para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo, comenzando por sus Bases Estratégicas. Es un documento orientador

sobre las actividades que se propone llevar a cabo con los diferentes actores de la comunidad universitaria.

Más información: <http://www.udea.edu.co/plandedesarrollo>

## **Bibliografía**

Ademar Ferreyra, H., & Caelles Arán, S. (2011). Más allá del paradigma del consenso y del conflicto: el modelo del encuentro educativo. *Magistro*, 1(5), 49–57.

Engelken-Jorge, M. (2008). Democracia posnacional, dos debates teóricos: Habermas, Mouffe y el “nacionalismo funcional.” *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 19(3), 121–132.

Hurtado Galeano, D. (2015). Caracterización y análisis del Gobierno Universitario de la Universidad de Antioquia. Medellín: Universidad de Antioquia - Instituto de Estudios Políticos.

Puerta Silva, C., & Ochoa, M. (2013). Red de Pensamiento Estratégico de la Universidad de Antioquia. Medellín: Universidad de Antioquia - Vicerrectoría de Extensión e Instituto de Estudios Regionales.

Universidad de Antioquia – Instituto de Estudios Políticos (2016). Propuesta Técnico-Económica: Sistematización de la experiencia metodológica, del proceso de activación política y sociocultural y de las lecciones aprendidas en la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia. Coordinadora Académica Profesora Gloria Naranjo Giraldo. Medellín.



## ANEXOS

### **Anexo 1. Normativa de los planes de desarrollo en la Universidad de Antioquia**

En el Estatuto General de la Universidad de Antioquia –Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994– se consignan la Misión y Visión de la Universidad, así como su identidad, filosofía, principios y objetivos. En este Acuerdo puede encontrarse también, lo relacionado con el Gobierno de la Universidad y de las Unidades Académicas y Administrativas y los diferentes actores que la componen. Hay allí también una referencia al bienestar universitario, al control fiscal y el control interno, al régimen financiero, presupuestal y contractual y a las relaciones internacionales. En el artículo 22, del Capítulo III referido a los Principios, se encuentra el aparte de planeación, que estipula que

“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”.

En el Artículo 33 establece entre las funciones del Consejo Superior:

“d. Adoptar, a propuesta del Rector y previo concepto del Consejo Académico, el plan de desarrollo de la Universidad de conformidad con las Bases Estratégicas trazadas por el Consejo Superior, y evaluarlo periódicamente. Se tienen en cuenta, en el ámbito de la autonomía universitaria, los planes y programas del sistema de Educación Superior, los objetivos y metas de los planes de desarrollo departamental y nacional, las correspondientes estrategias en ellos previstas, y las políticas nacionales de Ciencia y Tecnología”.

Casi 10 años después, el Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003 establece el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia. Es un instrumento fundamental para la gestión universitaria en todas las áreas, con el propósito de lograr la articulación de las dependencias académicas y administrativas. En el Artículo 1 define que:

“el proceso de planeación orientará la gestión institucional, con sentidos de orden y de prospectiva, para la consolidación de un modelo de universidad que, en

cumplimiento de su misión, siempre busque la excelencia académica; ayudará a transformar las condiciones sociales del Departamento y del País, con un espíritu de renovación, de controversia y de investigación; y se proyectará, en el mundo, como centro de creación y de promoción del conocimiento”.

Y establece en el Artículo 5 que:

“La Universidad se regirá por un plan de desarrollo que señalará las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional, de conformidad con las estrategias de planeación metropolitana, departamental y nacional, y con la misión, el objeto, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General”.

En su artículo 6 indica que el Plan de Desarrollo será aprobado e “indicará una visión de diez años, como mínimo”.

En este Reglamento se establecen las responsabilidades de todas las instancias que intervienen en el proceso de planeación con el objetivo de fomentar la planeación como una práctica diaria de la Institución, por lo que se define el proceso de planeación como:

“un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados, con la repetición continua de las siguientes actividades: del ejercicio de planeación emanarán los planes; éstos se materializarán en la ejecución de programas y proyectos; se evaluarán los resultados; y se tomará la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando según los parámetros inicialmente previstos” (Artículo 2).

Hasta este momento, los Planes de Desarrollo se han formulado a partir de tres secciones principales:

- Marco institucional: Misión, Visión y Principios
- Diagnóstico
  - Contexto Externo: entorno internacional, nacional y regional.
  - Contexto Interno: ejes misionales –investigación, extensión y docencia–. Ejes transversales –Internacionalización, Regionalización, Bienestar y Gestión Administrativa–.

- Marco Estratégico: temas centrales sobre los cuales orientará la Universidad sus objetivos, las metas y los lineamientos para lograrlos.

Se parte de la propuesta preliminar de mantener una estructura similar, realizando ajustes sobre la metodología de formulación y diferenciando el detalle de aspectos de tipo estratégico respecto a aspectos donde puede ser posible establecer algunas metas generales y perfilar proyectos y programas especiales que se dirijan al logro de algunos de dichos objetivos.

En el siguiente aparte se hará un breve recorrido por los planes de desarrollo de la Universidad con el fin de identificar continuidades e innovaciones.

### **Bibliografía**

Universidad de Antioquia – Consejo Superior (1994). Acuerdo Superior 1 de 1994, Estatuto General. Medellín.

Universidad de Antioquia – Consejo Superior (2003). Acuerdo Superior 255 de 2003, Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia. Medellín.

## **Anexo 2. Reseña histórica de los planes de desarrollo de la Universidad de Antioquia**

### **1. El primer Plan de Desarrollo: 1965-1969**

De la “Reseña histórica de la Oficina de Planeación de la Universidad de Antioquia” (Restrepo y Montoya, s.f.) se sintetiza que el origen de los planes de desarrollo de la Universidad de Antioquia se remonta a finales de 1963. La Oficina de Planeación fue creada por el Consejo Superior para gestionar el desarrollo integral de la Universidad, comenzando por concebir la infraestructura y la financiación de la ciudad universitaria, como respuesta a que “la Universidad estaba dispersa en el conglomerado urbano. Todas las facultades e institutos tenían sus sedes y funcionaban como entes autónomos, siendo esta una de las causas de la falta de imagen dentro de la región y el país, y los altos costos de operación restringían su posibilidad de expansión” (p.2).

Se formuló entonces el primer Plan de Desarrollo que comprendió 1964-1969 y los planes siguientes: 1965-1969, 1966-1970, 1967-1971 y 1968-1972. Producto del primer plan integral, se llevó a cabo el plan físico que tuvo como resultado la inauguración de la ciudad universitaria en 1969, en la cual comenzaron a funcionar las Facultades de Educación, Ciencias y Humanidades y los departamentos de Química, Matemáticas y Biología.

Con este primer plan, la Universidad fue pionera en la realización de ejercicios de planeación universitaria en Colombia, sin embargo, sólo hasta la década de los años 90 “la Institución no volvió a hacer ejercicios serios de planeación” (Restrepo y Montoya, s.f, p. 5).

### **2. El Plan de Desarrollo 1995-2006**

En el período más reciente, los planes de desarrollo de las universidades, tienen su origen en los cambios en la gestión pública derivados de la autonomía universitaria, consagrada en el Artículo 69 de Constitución Política de Colombia; de la Ley 30 de 1992 que establece en su Artículo 83 que “Las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional”; y de la Ley 152 de 1994 (Orgánica del Plan de Desarrollo).

*Documento metodológico, primera versión (junio de 2016)*

A partir de esta legislación para la educación superior, la Universidad adopta el Estatuto General (Acuerdo Superior 1 de 1994) y la Institución vuelve a ejercer un liderazgo en materia de planeación universitaria al establecer la planeación como principio rector para el cumplimiento de la misión institucional, en su Artículo 22 ya mencionado.

En 1993, la Rectoría del doctor Rafael Aubad López, publica las “Bases estratégicas para el desarrollo de la Universidad de Antioquia” y a finales de 1994 se presentan, por parte de la Oficina de Planeación y del Comité de Gestión Universitaria, propuestas de planes estratégicos.

Lo anterior sirvió de base para la formulación del Plan de Desarrollo 1995-2006 “La Universidad del Siglo de las Luces”, que “define las directrices generales para el desarrollo y orienta el proceso de transformación del Alma Máter” (Universidad de Antioquia - Consejo Superior, 1996) para dar cumplimiento al mandato del Estatuto General, donde se reconoce a la investigación y a la docencia como ejes de la vida académica de la Universidad. En este plan se definieron cinco sectores estratégicos:

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

En este Plan se configura la visión de la Universidad a 2006 en la que se visualiza la investigación como “actividad esencial, la que incorpora en todos sus currículos y vincula a todos los profesores y estudiantes, y mediante la cual genera conocimiento para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el progreso económico y social” (Universidad de Antioquia - Consejo Superior, 1995, p. 97).

El Rector Jaime Restrepo Cuartas menciona que

“con este plan la institución consolida un modelo de universidad que siempre está preocupada por la búsqueda de la excelencia, con posibilidades de competir en el medio nacional e internacional, con gran cobertura, con capacidad de ayudar a transformar las condiciones sociales del País, con un espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación. Una universidad que cada vez está

más cercana al corazón de su pueblo” (Universidad de Antioquia - Consejo Superior, 1995, p. 20).

Simultáneamente, en el mismo documento del Plan de Desarrollo, se promulga el Plan de Acción 1995-2000, que tiene el fin de materializarlo, para lo que se definen las políticas estratégicas que centran las actuaciones para el período:

- Regionalización
- Modernización
- Cualificación
- Culturización
- Expansión social
- Internacionalización.

También las estrategias para concretar las políticas en los sectores estratégicos. En el período 1998-2000 se agregó el aumento de cobertura como política estratégica. Luego se continuó ejecutando el Plan de Desarrollo mediante los planes de acción para los períodos rectorales siguientes 2001-2003 y 2003-2006.

Como resultado de este Plan de Desarrollo se destacan, entre otros: la consolidación de la relación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, la mayor vinculación de docentes a procesos de investigación, el incremento en la formación de docentes con título de doctorado, la Universidad como primera institución universitaria con acreditación de alta calidad en el país y con mayor número de programas de pregrado acreditados, la construcción de la Sede de Investigación Universitaria y la ampliación de cobertura en las regiones del departamento de Antioquia (1.816 estudiantes en 2004).

En la evaluación del Plan se reconoce que

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

En 2003 se establece con el Acuerdo Superior 255 el Reglamento de Planeación, ya mencionado antes. Este Reglamento marca un hito en la planeación universitaria, puesto que también define que los planes de desarrollo se ejecutan a través de los planes de acción institucionales y de las unidades académicas y destaca a la Oficina de Planeación (hoy Desarrollo Institucional) como la encargada de coordinar y asistir técnicamente todo el proceso de planeación universitaria.

### **3. Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”**

En 2006 la Universidad adopta un nuevo Plan de Desarrollo vigente hasta 2016. Este Plan se formuló a partir de las bases estratégicas formuladas en 2005, las cuales recogen un diagnóstico sobre la situación de la Universidad, la evaluación del Plan de Desarrollo 1995-2006 y las tendencias de la educación superior.

El rector Alberto Uribe Correa, en la presentación de las Bases Estratégicas para el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia ante el Consejo Superior Universitario, destaca que

“Hoy estamos integrando la docencia, la investigación y la extensión. Anteriormente realizábamos una investigación solidaria y hoy, aprendemos y entregamos ese conocimiento a la sociedad. Todo ello es producto del Estatuto General, que revolucionó la tradición y estableció el trabajo por planes, por programas y por proyectos” (Universidad de Antioquia - Consejo Superior, 2006).

Este Plan orienta sus esfuerzos a consolidar la Institución como un referente en la generación de conocimiento, en la formación integral de alto nivel y de gran impacto en la sociedad. Así lo establece en la visión a 2016:

“En el año 2016, seremos la principal universidad en investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica del país y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente”.



Se busca así impulsar nuevas dinámicas en la institución a partir de desarrollos científicos y tecnológicos, la innovación y la creación cultural.

El Plan indica cinco temas estratégicos compuestos por una concepción filosófica en la que se resumen las propuestas institucionales y los ejes de desarrollo futuros; asimismo, se despliegan en objetivos estratégicos, metas y acciones estratégicas, que configuran la estructura programática del plan.

Los temas y objetivos estratégicos son los siguientes:

- Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación: con el objetivo de generar conocimiento científico y tecnológico de calidad internacional y con pertinencia social.
- Formación humanística y científica de excelencia, con los siguientes objetivos: i) fortalecer y diversificar los programas académicos de pregrado; ii) fortalecer los programas académicos de pregrado; iii) desarrollar el talento humano docente, iv) fortalecer el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos de formación, y, v) asegurar la calidad académica del servicio educativo con parámetros internacionales.
- Interacción Universidad Sociedad, tema orientado a: i) Fortalecer el vínculo de la Universidad con la sociedad, ii) Fomentar los procesos culturales institucionales y la vinculación de la universidad con el desarrollo cultural, regional, nacional e internacional, iii) Consolidar la presencia de la Universidad en las subregiones del departamento de Antioquia, iv) Fomentar la cultura del emprendimiento y apoyar la creación de empresas; v) Consolidar las relaciones entre la Universidad y sus egresados, vi) Fortalecer la comunicación para contribuir a la construcción del sentido de lo público.
- Bienestar Universitario, con el propósito de mejorar la calidad de vida y fomentar la construcción de comunidad universitaria.
- Gestión Universitaria con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión académico y administrativo moderno al servicio de las funciones misionales.

Este plan de desarrollo se ha materializado a través de tres planes de acción correspondientes a los períodos rectorales, a saber:

*Documento metodológico, primera versión (junio de 2016)*

- Plan de Acción 2006-2009 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”.
- Plan de Acción 2009-2012 “Una Universidad comprometida con el conocimiento por una sociedad equitativa e incluyente”.
- Plan de Acción 2012-2015 “Una universidad de calidad, comprometida en la construcción de una sociedad equitativa, solidaria y educada”.

Plan de Acción Institucional 2015-2018 “Una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad”, es el Plan de Acción vigente, el cual señala las propuestas de la rectoría 2015-2018.

## **Bibliografía**

República de Colombia – Congreso de la República (1992). Ley 30 de 1992. Bogotá.

Restrepo, F. & Montoya, W. S.f. Reseña histórica de la Oficina de Planeación de la Universidad de Antioquia. Medellín.

Universidad de Antioquia (1995). Plan de Desarrollo 1995-2006. “La Universidad del siglo de las luces. Universidad de Antioquia”. Medellín.

Universidad de Antioquia (2006). Plan de Desarrollo 2006-2016. “Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país. Medellín.

Universidad de Antioquia – Consejo Superior (1996). Acuerdo Superior 070 del 9 de marzo de 1996. Medellín.

Universidad de Antioquia – Consejo Superior (2006). Acta 213 Reunión Extraordinaria del Consejo Superior de la Universidad de Antioquia 2006. Medellín.

Universidad de Antioquia – Dirección de Desarrollo Institucional y Gestión de la Dinámica Organizacional (2015). Evaluación del Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”. Medellín.



*Documento metodológico, primera versión (junio de 2016)*

Universidad de Antioquia – Dirección de Desarrollo Institucional y Gestión de la Dinámica Organizacional (2016). Evaluación del Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”. Medellín.

Universidad de Antioquia – Oficina de Planeación (2006). El desarrollo de la Universidad de Antioquia 1995-2006. Balance de la gestión institucional. Medellín.