



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

1803

FACULTAD DE MEDICINA

# Plan Estratégico 2009 - 2016

## Formación Integral y Excelencia Académica

Una estrategia pública en la búsqueda de la equidad



Acto de entrega del edificio Manuel Uribe Ángel a la comunidad

## Comunidad de la Facultad de Medicina e invitados participando en la construcción colectiva del Plan Estratégico.



**Fotografías:** Oficina de Comunicaciones, Facultad de Medicina  
De izquierda a derecha

**Foto 1:** José Rocha, León Jairo Montaña, Álvaro Sanín. Conversatorio sobre relación docencia servicio en las clínicas universitarias, 13 de marzo de 2008.

**Fotos 2, 6 y 8:** grupos de profesores de la Facultad. Encuentros de construcción del Plan Estratégico, 2007 - 2008.

**Foto 3:** Carlos Augusto Hernández, ex vicerrector de docencia de la Universidad Nacional. Sesión sobre docencia Universitaria, 16 de julio de 2007.

**Foto 4:** Amparo Saldarriaga, directora Bienestar Universitario de la Universidad Nacional, sede Medellín. Encuentro sobre cultura y bienestar, 30 de mayo de 2008.

**Foto 5:** Carlos Alberto Palacio, Clara Inés Vargas (Colciencias), Lilian Suaza, Omar Vesga, Luis Fernando García y Elvia María Gonzalez. Panel sobre investigación, 26 de octubre de 2007.

**Foto 7:** Alfredo Gómez, Margarita Berrío, Jorge Jaramillo, Álvaro Cadavid, Fabio Humberto Giraldo. Sesión sobre extensión, 4 de diciembre de 2007.

**Foto 9:** Antanas Mockus. Conferencia "La misión de la universidad", 25 de abril de 2007.



**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**FACULTAD DE MEDICINA**

# Plan Estratégico 2009 - 2016

## Formación Integral y Excelencia Académica

Una estrategia pública en la  
búsqueda de la equidad

# Facultad de Medicina Equipo Directivo

Élmer Gaviria Rivera  
Decano

Carlos Alberto Palacio Acosta  
Vicedecano

Luz Marina Restrepo Múnera  
Directora del Instituto de Investigaciones Médicas

Alfredo Gómez Cadavid  
Jefe del Centro de Extensión

Diana Patricia Díaz Hernández  
Jefa del Departamento de Educación Médica

Jaime Carrizosa Moog  
Jefe de Posgrado

Viviana Arcila Olmos  
Jefa del Pregrado de Instrumentación Quirúrgica

Santiago Faciolince Pérez  
Jefe del Pregrado de Medicina

Érika Cortés Tobar  
Asistente del Decano para Asuntos Estudiantiles

Ana Lucía Molina Cañas  
Comunicadora



## Comisión Coordinadora

Jaime Arturo Gómez Correa  
Coordinador de la Comisión

Diana Patricia Díaz Hernández  
Jefa del Departamento de Educación Médica

Leonor Angélica Galindo Cárdenas  
Asesora pedagógica

Viviana Arcila Olmos  
Jefa del Pregrado de Instrumentación Quirúrgica

Joaquín Gómez Dávila  
Docente del Departamento de Ginecología y Obstetricia

William Cornejo Ochoa  
Docente del Departamento de Pediatría

Luis Fernando Ruiz Monsalve  
Asesor metodológico

# Integrantes

## Comisiones Temas Estratégicos

### Docencia

Diana Patricia Díaz Hernández  
Jaime Arturo Gómez Correa  
Leonor Angélica Galindo Cárdenas  
Luis Fernando Ruiz Monsalve

### Investigación

Héctor Iván García García  
Jaime Carrizosa Moog  
Luis Fernando García Moreno  
Luz Marina Restrepo Múnera  
María Cristina Navas Navas  
Nicolás Pineda Trujillo

### Extensión

Alfredo Gómez Cadavid  
Jorge Iván López Jaramillo  
Miriam Bastidas Olaya  
Sara Carolina Robledo Vásquez

### Cultura y Bienestar

Ana Lucía Molina Cañas  
Diana Olarte Mejía  
Érika Cortés Tobar  
Olga Gómez Zuluaga  
Paloma Pérez Sastre

### Administración

Diana Victoria Olarte Mejía  
Gloria Lucía Jiménez Valdés  
Pablo Javier Patiño Grajales  
Sara Carolina Robledo Vásquez

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	12
<b>1. Glosario</b> .....	16
<b>2. Marco Conceptual</b> .....	25
<b>3. Metodología</b> .....	31
<b>4. Marco institucional</b> .....	47
<b>4.1. Misión</b> .....	47
<b>4.2. Visión</b> .....	47
<b>4.3. Principios y Valores</b> .....	47
4.3.1. Responsabilidad .....	47
4.3.2. Pluralismo .....	48
4.3.3. Respeto .....	49
4.3.4. Diversidad .....	49
4.3.5. Equidad .....	50
4.3.6. Solidaridad .....	51
4.3.7. Participación .....	51
4.3.8. Autonomía .....	52
<b>4.4. Objetivos institucionales</b> .....	53
4.4.1. Propósito .....	53
4.4.2. Objetivos generales .....	54
<b>5. Análisis de situación</b> .....	56
<b>5.1. Entorno</b> .....	57
5.1.1. Tendencias mundiales .....	57
5.1.2. Tendencias nacionales, departamentales y municipales. ....	65
<b>5.2. Descripción institucional</b> .....	68
5.2.1. Reseña histórica .....	68
5.2.2. Situación actual .....	69

5.2.3. Planeación y estructura orgánica .....	72
5.2.4. Proyecto educativo de la Facultad .....	75
5.2.5. Características de los estudiantes .....	77
5.2.6. Características de los profesores .....	78
5.2.7. Recursos físicos .....	88
5.2.8. Biblioteca Médica .....	89
5.2.9. Recursos informáticos y de comunicación .....	89
5.2.10. Presupuesto .....	90
<b>5.3. Análisis interno: fortalezas y debilidades .....</b>	<b>92</b>
5.3.1. Docencia .....	92
5.3.2. Investigación .....	95
5.3.3. Extensión .....	97
5.3.4. Cultura y Bienestar .....	100
5.3.5. Administración .....	101
<b>6. Temas estratégicos .....</b>	<b>105</b>
<b>6.1. Docencia .....</b>	<b>105</b>
6.1.1. Objetivo estratégico 1 .....	111
6.1.2. Objetivo estratégico 2 .....	112
6.1.3. Objetivo estratégico 3 .....	113
6.1.4. Objetivo estratégico 4 .....	114
6.1.5. Objetivo estratégico 5 .....	114
6.1.6. Objetivo estratégico 6 .....	115
6.1.7. Objetivo estratégico 7 .....	116
6.1.8. Objetivo estratégico 8 .....	117
6.1.9. Objetivo estratégico 9 .....	118
6.1.10. Objetivo estratégico 10 .....	118
6.1.11. Objetivo estratégico 11 .....	119
6.1.12. Objetivo estratégico 12 .....	120
6.1.13. Objetivo estratégico 13 .....	120
<b>6.2. Investigación .....</b>	<b>121</b>
6.2.1. Objetivo estratégico 1 .....	123
6.2.2. Objetivo estratégico 2 .....	124
6.2.3. Objetivo estratégico 4 .....	125
6.2.4. Objetivo estratégico 5 .....	126

<b>6.3. Extensión</b> .....	<b>127</b>
6.3.1. Objetivo estratégico 1 .....	132
6.3.2. Objetivo estratégico 2 .....	133
6.3.3. Objetivo estratégico 3 .....	133
6.3.4. Objetivo estratégico 4 .....	134
6.3.5. Objetivo estratégico 5 .....	135
<b>6.4. Bienestar</b> .....	<b>136</b>
6.4.1. Objetivo estratégico 1 .....	137
6.4.2. Objetivo estratégico 2 .....	138
6.4.3. Objetivo estratégico 3 .....	139
6.4.4. Objetivo estratégico 4 .....	139
<b>6.5. Administración</b> .....	<b>140</b>
6.5.1. Objetivo estratégico 1 .....	141
6.5.2. Objetivo estratégico 2 .....	142
6.5.3. Objetivo estratégico 3 .....	142
6.5.4. Objetivo estratégico 4 .....	143
6.5.5. Objetivo estratégico 5 .....	144
6.5.6. Objetivo estratégico 6 .....	145
<b>7. Plan de Acción</b> .....	<b>147</b>
<b>8. Evaluación del Plan Estratégico</b> .....	<b>148</b>
<b>9. Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>149</b>
<b>10. Anexos</b> .....	<b>155</b>
<i>Tabla 1:</i> Características sociodemográficas de estudiantes matriculados en los programas de Medicina e Instrumentación Quirúrgica, por periodos académicos. 2005-2009 .....	155
<i>Tabla 2:</i> Número de profesores según tipo de contratación y tiempo de vinculación, por periodos académicos. 2005-2010....	156
<i>Tabla 3:</i> Número de profesores según nivel máximo de formación y tiempo de vinculación, por periodos académicos. 2005-2010. ....	157
<i>Tabla 4:</i> Tablero de evaluación del Plan Estratégico .....	158



Parque de la Vida, proyecto de la Universidad de Antioquia y la Alcaldía de Medellín.  
Imagen virtual Convel, 2010.



Bloque Manuel Uribe Ángel restaurado en el marco del plan maestro  
de espacios de la Facultad . Fotógrafo Oscar Correa.



Una de las aulas móviles, escenarios de aprendizaje y asistencia en salud al servicio de las regiones.



Renovación tecnológica de equipos para estudiantes y empleados de la Facultad.



Profesionales durante trasplante.  
Foto cortesía San Vicente Fundación.



Estudiante del programa de Medicina en práctica con la comunidad.



Comunidad de la Facultad disfrutando de la Semáana de la Lénguala.



Investigadora del GICIG, uno de los 40 grupos clasificados por Colciencias en 2011.



La Facultad cuenta con grupos artísticos y culturales como estrategia para contribuir a la formación integral en un espacio para la convivencia y el bienestar.

# Introducción

Los procesos de planeación se diseñan para definir el horizonte de acción de una institución en un tiempo determinado, llámese corto, mediano o largo plazo.

Durante el período 2005-2008 se definió en el Plan de Acción (Facultad de Medicina: 2006), específicamente en el sector estratégico 4: Planeación y modernización administrativa, **elaborar un plan estratégico para un decenio**, bajo la comprensión de que un periodo de tres años es insuficiente para desarrollar proyectos de gran envergadura; y que por tanto, era necesario que las diferentes administraciones y sus respectivos periodos se articularan en una visión de mediano plazo que potenciara los esfuerzos en proyectos estructurales que impactaran de manera más profunda los diferentes ámbitos de acción de nuestra facultad. Esta articulación disminuye el tiempo de empalme y aprendizaje que tiene que dedicar cada nueva administración para acoplarse a las lógicas institucionales, además que evita ciertos bandazos o retrocesos que en ocasiones se presentan con los cambios de administración.

Este primer esfuerzo de planeación de la Facultad para el mediano plazo, coincide con los procesos de planeación que inició la Universidad para el periodo 1995-2006: “La Universidad para un Nuevo Siglo de las Luces” (Universidad de Antioquia:1996) y que se continúa con el Plan de desarrollo 2006-2016 “Una Universidad Investigadora, Innovadora y Humanista al servicio de las regiones y del país” (Universidad de Antioquia, 2006).

Pudiera preguntarse por el sentido que tiene un proceso de planeación de mediano plazo en una facultad, cuando la Universidad ya ha construido un plan que necesariamente debe contener y contar con los recursos de cada una de sus dependencias. Aunque el interrogante en primera instancia parece válido, es necesario aclarar que por las macrocaracterísticas del Plan de Desarrollo de la Universidad, este no alcanza a visualizar algunas particularidades propias de cada dependencia, en virtud de su objeto de estudio, de sus programas, de su historia, de sus fortalezas y debilidades, que es necesario identificar para actuar sobre ellas en la perspectiva precisamente de apoyar el cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Universidad.

Además del propósito fundamental de un plan, el cual es conducir los esfuerzos institucionales al logro de una misión y una visión de mediano plazo, los procesos de planeación sirven también a otros intereses de gran importancia para la misma institución: generan convocatorias amplias que permiten el relacionamiento entre los diferentes estamentos; promueven la cultura de la reflexión como prerrequisito para la acción; inducen a la participación de las personas, aspecto difícil en una época como la actual, en la cual esta ha perdido valor en la práctica; favorecen la apropiación del conocimiento institucional por parte de sus integrantes y en general dan lugar a procesos de metacognición institucional y personal que permiten hacer una suspensión de la rutina diaria, para describir y analizar nuestro quehacer. Comprender la planeación en conjunto con estos elementos adicionales, permite dimensionar de mejor manera las profundas implicaciones que tiene el Plan Estratégico que les presentamos.

Este plan se diseñó a partir de tres tipos de estrategias, todas las cuales procuraron la participación amplia de los estamentos, en especial el de los docentes universitarios; la primera de ellas consistió en la realización de diez sesiones generales, en cada una de las cuales se invitaron a expertos en la temática a reflexionar; esta reflexión se procuraba mediante conferencias magistrales, conversatorios y talleres en los que los participantes aportaron su conocimientos sobre el tema.

La segunda estrategia consistió en la conformación de cinco grupos de expertos sobre cada una de las funciones misionales, con el objeto de que realizaran un diagnóstico detallado del área misional en estudio y definieran las grandes líneas estratégicas y los objetivos que debieran ser considerados en el Plan; de esta forma contamos con grupos dedicados a los componentes de Docencia, Investigación, Extensión, Cultura y Bienestar y Administración. Los productos de estas comisiones constituyen los fundamentos estratégicos, componentes de este plan.

La tercera estrategia se fundamentó en la difusión, en la página web de la Facultad, de los materiales producidos en las diferentes sesiones, con el fin de recibir aportes de las personas que estuvieran interesadas en interactuar en este proceso. Como se puede inferir estas estrategias se orientaron a favorecer la construcción del plan de un modo participativo.

Esperamos entonces que este plan contribuya de manera efectiva al crecimiento de nuestra facultad y logremos así aportar al proyecto institucional "Una Universidad Investigadora, Innovadora y Humanista al Servicio de las Regiones y del País"

**Élmer Gaviria Rivera**

Decano de la Facultad de Medicina

- Glosario
- Marco Conceptual



# 1. Glosario

**Administración basada en evidencia.** Es un método emergente útil para seleccionar y utilizar la gran cantidad de información disponible en las organizaciones (evidencia), para la toma de decisiones por parte de alta gerencia. La “administración basada en la evidencia” (EMB por sus siglas en inglés) surge del concepto y la práctica de la medicina basada en evidencia, una técnica para aplicar el método científico a la práctica médica. Su aplicación se realiza en cuatro pasos: formulación de preguntas adecuadas, búsqueda selectiva de la evidencia, valoración crítica de la evidencia y aplicación de la evidencia (Pfeffer & Sutton, 2006).

**Análisis del entorno.** Supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la institución y establecen sobre ella consecuencias importantes; desde la perspectiva del análisis DOFA, se refiere al análisis de las amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto en que se desenvuelve la institución (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995).

**Análisis interno.** Permite a la organización descubrir aquellas características propias que constituyan atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permiten enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la empresa, su función social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su capacidad

de operación, sus carencias y problemas más importantes, y su funcionamiento (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995).

**Asesoría.** Consiste en la búsqueda global de soluciones o en la emisión de conceptos que permitan las mejores determinaciones sin que ello implique desarrollos operativos específicos (Universidad de Antioquia, 1997).

**Ciencia.** Es un tipo de conocimiento sobre el mundo que nos rodea; una de sus características es “la relevancia empírica, es decir que el conocimiento que se produce ha de poder demostrar, de manera empírica, su relevancia para el mundo y dos, el uso deliberado de procedimientos claros que no solo conducen a resultados sino que sean lo suficientemente evidentes para que se puedan repetir por otros” (De la Cuesta, 1997).

**Consultoría.** Son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no requieren una transferencia significativa de tecnología (Universidad de Antioquia, 1997).

**Diagnóstico o análisis de situación.** Comprende el análisis exhaustivo de las características del entorno y de las características internas de la institución para posibilitar la formulación de estrategias y la construcción de los escenarios futuros (Sellenave, 1992).

**Economía del mercado.** Una economía que se caracteriza por precios libremente determinados y por el libre intercambio de bienes y servicios en los mercados. Sistema económico en el que los precios se determinan según la oferta y la demanda sin intervenciones reguladoras.

Es aquella en la que las relaciones entre productores y consumidores se rigen por las leyes de la oferta y la demanda (Taylor, 2004).

**Educación continua.** La educación permanente o **educación continuada**, la cual permite incorporar el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que siguen a la formación de pregrado y de posgrado, para posibilitar la actualización de los profesionales en los campos de su desempeño, y propiciar el mejoramiento permanente (Universidad de Antioquia, 1997).

**Educación no formal.** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales, no conducente a título, y sin sujeción a los niveles y grados establecidos en el Sistema Colombiano de Educación Formal (Universidad de Antioquia, 1997).

**Emprendimiento.** El emprendimiento en su acepción general, es la actitud y aptitud que le permite a una persona enfrentar nuevos retos, asumir riesgos, abrir nuevos caminos, buscar alternativas, ser creativo, ir más allá. En el campo de los negocios, le permite identificar oportunidades e iniciar nuevos proyectos con posibilidades de innovar, o sea, con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable, con valor agregado y de manera efectiva (UNCTAD, 2004).

**Estrategias.** Son un medio para alcanzar los objetivos (el cómo), directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Es la disposición y aplicación de los recursos y habilidades de la

organización en función de objetivos y metas de la manera más eficiente (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995).

**Evaluación.** Etimológicamente la palabra evaluar está relacionada con el vocablo latino “valere”, que significa valorar, dar valor, asignar valor. Está precedida del prefijo “e”, apócope de la preposición latina “es” que significa valoración de adentro hacia fuera; según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, evaluar es señalar el valor de una cosa (Galindo, 2007).

**Extensión solidaria.** Concreta el compromiso de la Universidad con la sociedad mediante el diseño y puesta en marcha de programas, proyectos y actividades de extensión, subsidiados total o parcialmente, que atiendan a las necesidades de los sectores más vulnerables de la población (Universidad de Antioquia, 1997).

**Formación integral.** Desarrollar el hombre en todas sus potencialidades y valores y en todas sus dimensiones: formativa (educar para la vida), sociointeractiva (líderes que transformen la comunidad), cognitiva (desarrollo de capacidades de análisis, reflexión con espíritu científico mediante la investigación), académico-profesional (adquisición y generación de conocimientos científicos para preservar y restablecer las condiciones de salud) (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a).

**Flexibilidad (curricular).** Enfoque personalizado de la educación respetando las diferencias de los estudiantes; conservación del componente central, pero con posibilidades de formarse en un campo específico de interés; involucrar nuevos programas, enfoques o estrategias metodológicas que respondan a los retos cambiantes de la formación y

del ejercicio de la profesión médica (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a).

**Gestión estratégica.** Metodología que integra pronósticos, propósitos y objetivos de mediano y largo plazo con la gestión diaria. Es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial (Sellenave, 1992).

**Gestión tecnológica.** Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología (Ochoa, Valdés & Yovanni, 2007).

**Globalización.** Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global (Robinson, 2004).

**Glocalización.** Pensamiento globalizado con acción en lo local. Neologismo procedente de la mezcla de los términos globalización y localización (Storper, 1995; Robertson, 1992).

**Indicadores.** Variables cuantitativas cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión (Sellenave, 1992).

**Innovación.** Es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social. Implica la introducción exitosa en el mercado, en los procesos de producción o en las propias organizaciones,

de nuevos productos, tecnologías o servicios intensivos en conocimiento, así como la subsiguiente difusión en la sociedad (OCDE, 1992).

**Interdisciplinariedad.** Permite una explicación humana, científica, técnica e integral de la problemática de salud, por cuanto intervienen las diferentes perspectivas de las disciplinas y se plantean las posibles alternativas de solución, mientras se abre el espacio a la investigación y a la producción colectiva del conocimiento. Además los problemas de salud son complejos y para su análisis se requiere el concurso de diferentes disciplinas por medio de la formación de círculos epistemológicos, en los que se respete la autonomía de los modos de pensar, pero que a la vez se hagan interdependientes para comprender y transformar la realidad; se tiene en cuenta no solo el saber, sino a los individuos y a los grupos, con los fenómenos que allí se originan (el resultado será un trabajo más cualificado que la sumatoria de los aportes individuales y, por lo tanto, más eficiente y de mayor impacto) (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a).

**Interventoría.** Comprende la verificación de que el desarrollo o la ejecución de un proyecto se lleve a cabo de acuerdo con las especificaciones, planos, normas y demás elementos estipulados o convenidos en el contrato. Tal vigilancia se adelanta en nombre de la entidad que dispone la ejecución del proyecto (Universidad de Antioquia, 1997).

**Metas.** Expresión concreta de los logros que se quiere alcanzar en cada una de las áreas o ámbitos de acción que se desprenden de los objetivos estratégicos (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995; Sellenave, 1992).

**Misión.** La misión es una descripción breve de la razón de ser de la organización; recuerda la razón de ser de la institución; identifica mercado objetivo actual y futuro; define el campo de acción de la institución; explicita la respuesta institucional a las necesidades que dieron origen a la organización; identifica las ventajas comparativas sustentables en el largo plazo (David & Marion, 1997).

**Modelo pedagógico.** “Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar, es también un paradigma que puede coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía” (Flórez, 1999).

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David & Marion, 1997; Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995).

**Pertinencia.** Responder a las necesidades de la región evaluando las políticas de salud con una postura crítica y con la propuesta de nuevas alternativas. La pertinencia también implica tener en cuenta el perfil de morbimortalidad, los riesgos actuales y potenciales de enfermar, así como las condiciones necesarias para mantener la salud. Esto requiere establecer relaciones e interrelaciones para poder renovar un currículo que responda a estas necesidades. En este punto es importante estudiar la *globalización* frente a la identidad local, regional y nacional como otro punto de tensión (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a).

**Políticas.** Directrices que proporcionan guías generales para canalizar la gestión administrativa en direcciones específicas y que orientan ideológicamente hacia la toma de decisiones autónomas para la consecución de los objetivos institucionales. Son una guía básica de orientación para la acción de sus clientes internos en cumplimiento de unos objetivos institucionales propuestos por la alta dirección. Establecen lo que la dirección quiere o prefiere que se haga y reflejan una decisión directiva para todas las situaciones similares (David & Marion, 1997; Sellenave, 1992).

**Responsabilidad social.** Compromiso que las empresas y los individuos que las conforman tienen con la sociedad. Incorpora el concepto de la valoración positiva o negativa del impacto social que representan las decisiones empresariales. Dicha valoración se inscribe tanto en el contexto ético como legal (Griffin, 1993). En nuestro ámbito universitario se entiende que esta no se refiere solo a la articulación de la Facultad o de la Universidad con su entorno social sino que las mismas funciones de docencia y de investigación son parte de su responsabilidad social.

**Tecnología.** Es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios (Ochoa, Valdés & Yovanni, 2007).

**Planeación Estratégica.** Constituye la parte medular del modelo ya que identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano y corto plazo.

La planeación estratégica es el proceso sistemático, intencional e integrador por medio del cual se identifican las necesidades de la organización, su razón de ser, se definen los objetivos y las metas para lograr en el largo plazo, se ordenan y alinean los recursos y las acciones, todo ello enmarcado dentro de la Misión, la Visión y los Valores institucionales definidos colectivamente. Con base en el análisis situacional, la organización encontrará aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades propias y de su entorno, con el fin de plantear estrategias conforme a los problemas que debe resolver para garantizar el logro de sus objetivos; es una forma organizada de manejar el futuro, cuyo propósito es hacer que el devenir de la organización suceda de acuerdo con su visión (David & Marion, 1997; Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995; (Sellenave, 1992).

**Valores.** Un valor es la creencia permanente en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia (Rokeach, 1973).

**Visión.** La visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción; declara las aspiraciones de la institución. Se constituye en la dirección estratégica y comunica los valores más importantes de la institución (David & Marion, 1997; Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995).

## 2. Marco Conceptual

La globalización ha demandado la transformación de las organizaciones para adaptarse a los cambios constantes del entorno, generando nuevas necesidades sociales, especialmente en lo referente al conocimiento y por ende al talento humano, por tanto, deberán orientar su gestión a responder con pertinencia y eficiencia a los nuevos retos que la sociedad les plantea.

Los cambios, la incertidumbre y la presión por los resultados se han convertido en el entorno actual de las organizaciones. Peter Drucker (1997) afirma que no existen países desarrollados, ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países subadministrados; encontrar la eficiencia administrativa es el paso necesario para ser competitivo, y toda organización, sea industrial o de servicios, necesita ser administrada adecuadamente, tanto en recursos como en acciones, en un contexto mundial tan cambiante; la gestión estratégica plantea la orientación organizacional de largo plazo mediante la construcción o revisión de la Misión y la Visión, partiendo de un diagnóstico situacional institucional, permitiéndonos abordar y enfrentar las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades, alineando y orientando las acciones, esfuerzos y recursos al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

La gestión estratégica orienta a un modelo de tres pasos básicos: la planeación, la aplicación y el control. El primero de ellos, **la planeación estratégica**, constituye la parte medular del modelo ya que identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano y corto plazo. Posteriormente, **la etapa de aplicación** se centra en la puesta en marcha de cada una de las acciones delimitadas en la planeación para finalmente **evaluar los resultados** obtenidos y controlar las deficiencias.

Las instituciones públicas de educación superior son organizaciones del conocimiento a las cuales aplica perfectamente el modelo de planeación estratégica como metodología válida de gestión para el logro y cumplimiento de sus objetivos sociales, sin detrimento de la conservación de su autonomía y la reflexión sobre la sociedad misma.

La planeación estratégica es el proceso sistemático, intencional e integrador por medio del cual se identifican las necesidades de la organización, su razón de ser, se definen los objetivos y las metas para lograr en el largo plazo, se ordenan y alinean los recursos y las acciones, todo ello enmarcado dentro de la Misión, la Visión y los Valores institucionales definidos colectivamente. Con base en el análisis situacional, la organización encontrará aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades propias y de su entorno, con el fin de plantear estrategias conforme a los problemas que debe resolver para garantizar el logro de sus objetivos; es una forma organizada de manejar el futuro, cuyo propósito es hacer que el devenir de la organización suceda de acuerdo con su Visión. La planeación se ubica

al final del horizonte de tiempo que nos hemos fijado y se regresa para determinar qué se debe hacer o llevar a cabo en diversos intervalos de tiempo, qué acciones debemos tomar ahora para aumentar la probabilidad de que se alcancen los objetivos del periodo analizado. Es un proceso que permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. La planeación no se refiere a decisiones futuras, sino al impacto futuro de decisiones actuales.

Se necesita hacer planeación porque se precisa planear para un futuro incierto en medio de varias revoluciones simultáneas (tecnológicas, demográficas, económicas, sociales, política, de expectativas y motivacionales); la vida de las decisiones gerenciales es cada vez más corta y el aumento del costo de dichas decisiones va en aumento; el tamaño y la complejidad de las organizaciones requieren una planeación más efectiva para su coordinación y control apropiados; los buenos resultados deben ser el producto de una buena estrategia y no de la buena suerte; el objetivo de la planeación no es solo el desarrollo de un “plan” sino el establecimiento de una cultura de planeación como parte rutinaria de la organización.

La planeación no busca eliminar los riesgos, sino garantizar que se toman los riesgos necesarios en el tiempo apropiado; predecir el futuro, sino racionalizar la toma de decisiones dentro de un ambiente futuro que se toma como un supuesto temporalmente, cuando cambian los supuestos, se modifican los planes; dar una garantía absoluta sobre la consecución de un resultado específico en el futuro, sino obtener compromisos con resultados alcanzables de tal modo que la mayoría de los resultados se consigan casi siempre; en general busca anticiparse a la crisis para actuar de manera proactiva.

La buena planeación estará orientada hacia objetivos concretos, con el fin de comprometerse con resultados; hechos demostrables (información veraz, actualizada, clara y pertinente) lo que se ha denominado administración basada en evidencia (Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2006); la identificación de supuestos, esto es, situaciones probables o esperadas, especialmente factores no controlables que pueden tener un impacto importante en la organización; la inclusión, traducida en la participación de directivos, funcionarios y usuarios, ello crea un mayor compromiso con el desarrollo y logros del plan estratégico; la asignación de tareas, responsables y tiempos, lo cual nos facilita el acompañamiento y seguimiento a la gestión; revisiones y reformulaciones periódicas, dado que es un proceso dinámico interna y externamente y tiene algunos componentes que partieron de supuestos o escenarios probables.

### **El proceso de planeación contempla las siguientes etapas:**

- Revisión y redefinición de la Misión, la Visión y los Valores: es una etapa fundamental que propicia la participación para concertar la organización que queremos.
- Diagnóstico de situación: el cual comprende el análisis de tendencias y megatendencias, hacia donde va la sociedad, la economía, la política, la tecnología, el comportamiento humano, análisis de fuerzas competitivas, servicios (portafolio), grupos de interés, problemas institucionales, todo lo cual nos permite identificar amenazas y oportunidades, qué debilidades o qué fortalezas tenemos como organización (análisis DOFA).

- Estrategias y objetivos estratégicos: son los medios por los cuales una organización puede alcanzar sus propósitos; pueden expresarse a través de políticas, programas y proyectos, traducen las ideas a la acción, les asigna recursos, responsables y tiempo para su ejecución en el cumplimiento del plan estratégico.
- Metas (indicadores): son los resultados esperados, deben ser mensurables, coherentes, razonables, estimulantes, claras y comunicadas ampliamente dentro de la organización.
- Evaluaciones: deben realizarse de manera periódica para hacer seguimiento al grado de cumplimiento de las metas y realizar los ajustes requeridos (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995; David & Marion, 1997; Morrissey, 1995).

En conclusión, el **Plan Estratégico** es un sistema de decisiones asumido por la organización para orientar sus acciones al logro de la Misión y la Visión, así como de sus objetivos; constituye la expresión de las estrategias globales asumidas por la empresa a través de sus diferentes dependencias, dimensionando el cambio que se debe realizar en las funciones, procesos, procedimientos, actividades y recursos para desarrollar la gestión dentro de los lineamientos previstos.

- Metodología



### 3. Metodología

Las estrategias utilizadas para el desarrollo de las diferentes sesiones fueron variadas y flexibles, intentando dar respuestas a las dinámicas de los asistentes y en especial a los requerimientos de las mismas temáticas; es así como se realizaron conferencias magistrales presentadas por expertos del ámbito nacional, tales como los doctores Antanas Mockus y Carlos Augusto Hernández; se convocaron los vicerrectores de las distintas funciones misionales para que presentaran las respectivas políticas institucionales; se invitaron a los docentes para que mediante la elaboración de ponencias cortas pudieran expresar de manera estructurada sus posiciones con respecto a las temáticas propuestas; para tratar algunos temas se acudió, como complemento a las ponencias centrales, a la puesta en escena de conversatorios que permitieron a diferentes expertos, en un diálogo abierto, interactuar en el tema, procurando en lo posible la presencia de diferentes puntos de vista que enriquecieran el análisis; adicionalmente se realizaron talleres con guías de discusión previamente diseñadas que permitieron recoger concepciones y posturas de los estamentos universitarios sobre diferentes temas relacionados con el quehacer universitario.

Además, se realizó grabación audiovisual de las sesiones, lo cual permite disponer de un respaldo documental, que garantiza conservar la historia para efectuar análisis documentales cuando sea necesario y ser rigurosos en los análisis para la toma de decisiones.

Las dos sesiones iniciales se dedicaron a la reflexión sobre la misión, la visión y los valores institucionales. En la primera de ellas, participó el profesor Antanas Mockus S., quien presentó la conferencia "La misión de la Universidad", con la cual se pretendió aportar elementos para discutir cuál debe ser el papel o el "ser" de la universidad en relación con la sociedad en los tiempos actuales, reflexión fundamental para definir la misión de la Facultad. En ella se resalta que la universidad en primera instancia debe ser fiel a su tradición para que tenga influencia contundente sobre el entorno, y que esa influencia debe ser pensada en términos de pertinencia. A continuación nos habla de "el secreto de la universidad y cómo ese secreto explica las potencialidades de la universidad y su paradójico carácter doble de institución profundamente conservadora y al mismo tiempo destinada a ser poderosa matriz de cambio". Posteriormente señala que "el secreto de la universidad es el entreveramiento entre acción comunicativa discursiva, tradición escrita y reorientación o reorganización racional de la acción humana".

Se trata entonces del encadenamiento de tres elementos que han sido inherentes a la Universidad, de los cuales el primero, la *acción comunicativa discursiva*, consiste en la posibilidad de que en la comunicación entre cualquier par de interlocutores uno pueda decirle al otro: "Un momento, lo que usted dice no se comprende", o "Lo que usted dice no es verdad", o "Usted no es sincero", o "Lo que usted dice o hace no es justo". Como mínimo da lugar a problematizar la pretensión de verdad, paso inicial para la construcción de nuevos saberes.

No obstante, no es suficiente con problematizar la pretensión de verdad ante una determinada argumentación, ni

construir cooperativamente una nueva aproximación a ella, pues si no se plasman las razones aportadas, los disensos establecidos, los consensos acordados y las refutaciones a los argumentos, todo el proceso argumentativo sería efímero, pues con el paso del tiempo o el cambio de los protagonistas de la discusión, se volvería al punto cero, al punto inicial de una discusión que al menos en algunos aspectos ya había sido superada. “La gran contribución de la tradición escrita, al menos desde Grecia, es que permite decantar los resultados, siempre provisionales, siempre parciales, de las discusiones adelantadas hasta cierto momento”. Este es el sentido del segundo componente del secreto universitario.

El tercer componente se refiere a la *“reorganización racional de la acción humana”*. Con frecuencia asimilamos la acción humana a la capacidad de transformación material de nuestro entorno, mediante la aplicación de los procesos productivos, que cada vez se han ido perfeccionando, hasta dimensiones casi insospechadas hace pocos decenios. No obstante “la acción humana no es sólo acción productiva (acción técnica), sino también interacción humana; en efecto, actuar un hombre en relación al otro no es lo mismo que actuar sobre la naturaleza”. Hay otros actores que permiten conectar las verdades provisionales conquistadas, los grandes principios con la vida humana; uno de ellos fue llamado por los griegos “[...] la *phronesis* (sabiduría). ¿Y qué era la sabiduría? Era precisamente el saber actuar, el saber actuar prudentemente en cada momento, en cada aquí, en cada ahora. Ellos tenían muy claro que no bastaba con la tradición, con la discusión racional o con la formación de teoría, sino que además había que cultivar una conexión entre los grandes principios así conocidos y la vida misma”.

En esta sesión también participó el profesor David Marulanda G., representante de la Dirección de Planeación, quien disertó alrededor del Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia; partió de la concepción de la planeación como un proceso técnico administrativo, en tanto apela a herramientas técnicas y administrativas para guiarlo, y el producto es un plan con elementos de medida y de estrategia, que permiten administrar la ruta hacia la que se quiere avanzar; también lo considera como un proceso político, puesto que está implicado un proceso de acuerdo de voluntades entre distintos actores que de alguna forma son los sujetos hacedores de ese desarrollo que se está plasmando en ese plan; a su vez es un proceso educativo, por cuanto en la programación, análisis, ejecución y seguimiento, se está aprendiendo de ese proceso de hacer, de programar y, además, como es una propuesta colectiva, se está aprendiendo a hacerlo colectivamente. Luego explicó cómo se elaboró el Plan de Desarrollo a partir de la misión de la Universidad y su relación con el nombre asignado al Plan.

En la segunda sesión, se generaron espacios para que los estamentos de la Facultad se expresaran con respecto a cuál debe ser el ciudadano y el profesional que debe formar la Facultad, teniendo en cuenta los contextos social, político y económico del país, las tendencias nacionales e internacionales sobre educación superior y las condiciones locales y laborales en las cuales ejercerá; participaron en esta sesión con ponencias los profesores Luis Alfredo Atehortúa C., Carlos Enrique Yépez D., Viviana Arcila O. y Jaime Arturo Gómez C.

Adicionalmente, mediante la estrategia de taller se generaron condiciones para realizar un análisis de la Misión, la Visión y los Valores actuales de la Facultad, para lo cual

se presentaron los criterios que deben ser considerados para construirlos, y ejemplos de otras instituciones, con el fin de validar las actuales o construir una nueva misión, visión y valores para los próximos diez años.

La tercera sesión, que se centró en eje misional “docencia universitaria”, comenzó con la realización de un taller que pretendía identificar la situación actual y la perspectiva de la docencia partiendo de un análisis del perfil del docente, del estudiante y de los aspectos más críticos relacionados con el ejercicio de la docencia; se conformaron pequeños grupos de docentes, quienes aportaron al análisis mediante la resolución del taller.

Posteriormente, el profesor Carlos Augusto Hernández, exvicerrector de docencia de la Universidad Nacional, propuso una reflexión sobre temas como: el perfil y el papel del profesor universitario en la docencia de pregrado y posgrado en un currículo estructurado por áreas de conocimiento (interdisciplinario), centrado en procesos activos de aprendizaje del estudiante; en el contexto político y económico actual, ¿qué papel debe cumplir la universidad en el desarrollo de pregrados y posgrados? ¿Qué lugar tienen los ciclos propedéuticos en la universidad pública y en específico en programas de la salud? ¿Cómo se asume la tensión entre ampliación de cobertura y calidad? ¿Qué se piensa del diseño de currículos por competencias?.

En esta sesión también participó la profesora Elsa María Villegas M., con unas reflexiones sobre la docencia, basadas en la revisión del trabajo de Morin *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* para proponer los aspectos fundamentales que se deben considerar para la elaboración de una propuesta pertinente en docencia.

En la cuarta sesión el profesor Luis Fernando Ruiz M. describió los aspectos más fundamentales de la teoría de planeación, realizó una recapitulación del trabajo previo sobre misión, visión y valores y ofreció nuevos insumos para continuar con el análisis de la misión y la visión. Posteriormente en un trabajo por grupos se realizó un taller que permitió una nueva aproximación a estos aspectos fundamentales de la planeación estratégica, el cual permitió identificar tres propuestas finales de misión, las cuales se difundieron en la página web y se invitó a los estamentos para que votaran por la que consideraran mejor; este proceso, sumado a criterios técnicos, permitió seleccionar la que se refiere en este documento como la misión institucional.

La quinta sesión sobre investigación, se desarrolló con una conferencia central presentada por la doctora Clara Inés Vargas C., jefa del Programa de Ciencia y Tecnología de la Salud de Colciencias, quien presentó las políticas de la institución; refiere que el deber principal de la institución es la gestión de apoyo para el desarrollo de la Ciencia, entendiéndola como la búsqueda de recursos económicos, plantear y realizar convocatorias con los mejores términos de referencia y lograr una evaluación clara y transparente que deje satisfechos a todos los participantes. Otra línea de política es promover una inversión sostenible; aunque siempre los dineros son insuficientes, máxime cuando la demanda ha aumentado considerablemente, al pasar de 83 grupos de investigación inscritos en el año 2003 a 364 a 2010, se hace necesario conseguir inversión creciente que permita cubrir a la cada vez mayor comunidad investigadora. También es fundamental fortalecer el recurso humano con formación de posgrado, partiendo de un análisis previo de necesidades en diferentes disciplinas; se tienen

identificadas algunas áreas críticas como epidemiología y salud pública, pero es necesario identificar otros campos del saber en que haya falencias.

Otros aspectos de política tienen que ver con la creación de una cultura en ciencia, tecnología e innovación, la consolidación de una comunidad científica real que supere la situación actual de grupos aislados, el compromiso del sector empresarial con la innovación y el desarrollo tecnológico, logro de mayor competitividad, el fortalecimiento de los centros de excelencia, de las alianzas trasdisciplinarias para la formación de redes de investigación y la formación a los integrantes de los comités de ética.

A continuación se llevó a cabo un panel coordinado por el profesor Carlos Alberto Palacio P., director del Instituto de Investigaciones Médicas, en el que participaron además de la doctora Vargas los profesores Lilian Suaza J., vicerrectora (e) de investigación, Elvia María González A., profesora de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, Luis Fernando García M., líder del grupo de Inmunología Celular e Inmunogenética y Omar Vesga M., jefe de la sección de Enfermedades Infecciosas y líder del Grupo Investigador de Problemas en Enfermedades Infecciosas –GRIPE–. En el panel se reconoció el momento crucial que vive la investigación, puesto que se considera el eje de la vida universitaria y para consolidar dicha condición se ha definido la creación de los centros de excelencia, que pretenden la asociación de grupos con diferente trayectoria en torno a proyectos conjuntos de manera que se conformen especies de consorcios que por un lado haga más competitivos a los que ya lo son y fortalezca aquellos que van en proceso de consolidación.

Otros aspectos objeto de análisis fueron la investigación formativa como estrategia de enseñanza para favorecer un pensamiento investigativo en el estudiante y el impacto que tendrá el Instituto de Investigaciones Médicas, creado recientemente; se vislumbran grandes potencialidades en el desarrollo no solo de procesos investigativos sino también en la orientación de los posgrados que darán lugar primero a las maestrías clínicas y posteriormente a los doctorados.

Otra potencialidad que emerge es aquella resultante de la interacción entre investigación y tecnología, pues es la puerta de entrada al mundo de la innovación y las patentes, el cual se sabe puede ser el factor determinante del desarrollo material de una sociedad. Creemos que la profundización en el análisis sobre este campo y la toma de decisiones acertadas al respecto auguran grandes éxitos a la Facultad, para que sea una institución de vanguardia no solo en el ámbito nacional sino incluso internacional. Otros temas tratados fueron la pertinencia académica y científica de las investigaciones y sus relaciones con la docencia en pregrado y posgrado.

La sexta sesión, que trató sobre la extensión, tercera función misional universitaria, se desarrolló mediante la presentación de cuatro ponencias centrales en las que participaron los doctores Margarita Berrío de Ramos, vicerrectora de investigaciones, Fabio Humberto Giraldo J., director del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia, Jorge Jaramillo P., director de la Unidad de Emprendimiento y Álvaro Cadavid M., presidente de la Asociación de Egresados. Posteriormente, se desarrolló un panel coordinado por el profesor Alfredo Gómez C., jefe del Centro de Extensión, el cual concluyó con intervenciones del público.

Esta función misional ha adquirido gran importancia no solo en la vida de la universidad sino en su relación con la sociedad, en especial por el reciente vínculo con el concepto responsabilidad social, entendiendo que esta no se refiere sólo a la articulación de la facultad o de la universidad con su entorno social sino que las mismas funciones de docencia, de investigación, son parte de su responsabilidad social; desde esta perspectiva la responsabilidad social no puede verse de manera reduccionista asimilándola solo al término de extensión sino también a sus otras funciones misionales que son también su responsabilidad. No obstante, con este redimensionamiento del término de responsabilidad social, sigue vigente para la extensión universitaria entenderla como aquella función misional que responde a la pregunta por el sentido práctico de la universidad, por el para qué de la universidad, pues finalmente es la universidad y en este caso no la universidad en genérico sino la universidad pública, desde el mismo ejercicio de su autonomía y sin desmedro de ella, la que es creada para sustentar el desarrollo de la sociedad, lo cual se logra por medio de la extensión, ya que es ella la que puede articular la formación de sus estudiantes, el acumulado de conocimientos logrado a través de su historia, en nuestro caso más de 200 años de existencia, y la misma creación de conocimiento con los procesos sociales que vive esa universidad en un determinado contexto histórico, justo y social.

Además, la universidad en su condición de pública debe definir bien sus intereses y sus responsabilidades frente a los más necesitados para aportar a la equidad social; ello en consideración a que la universidad pública se debe al principio de justicia social y de equidad y en virtud de ella todas sus fortalezas, todas sus riquezas deben de ponerse

al servicio de equilibrar la balanza en una sociedad bastante desigual. Así vistas las cosas en el contexto actual de globalización y de economía del mercado, la extensión debe responder a una gran tensión; ¿cómo en un contexto de globalización, y en la lógica del mercado, es capaz de aportar al desarrollo social y a la de equidad social?, ¿cómo relacionar la universidad, la empresa y el Estado, de modo que en el contexto actual no pierda su sentido primigenio, cual es el desarrollo social y la equidad? ¿Cómo hacer extensión solidaria sin que ella se torne en simple beneficencia? ¿Cómo seguir respondiendo al proceso de formación de sus egresados en el marco legislativo vigente, tal es el caso actual de la ley de talento humano? ¿Cómo responder a nuestras obligaciones con nuestros egresados sin que ello se vuelva una mercancía pero que a la vez sea una oportunidad para la universidad? En este campo estas son preguntas fundamentales y transversales para la reflexión sobre lo que es la extensión de la universidad a las cuales el plan de desarrollo debe darles respuesta.

En el séptimo encuentro para la construcción del plan estratégico, se trató la relación docencia-servicio en las clínicas universitarias; el doctor José Rocha J. describió el marco jurídico nacional (constitución, leyes, decretos y acuerdos), los conceptos y el marco jurídico interno de la Universidad de Antioquia comprendido por acuerdos superiores, resoluciones rectorales y acuerdos de consejos de Facultad que directa o indirectamente han tenido que ver con la relación docencia-servicios y finalmente el compromiso de la oficina jurídica con los convenios docente asistenciales y de servicios y su participación en el Comité de Prácticas del área de la salud.

A continuación el profesor Álvaro Sanín P., jefe del Departamento de Medicina Interna, y representante de la comisión de profesores para la inserción de la Facultad de Medicina a la Clínica León XIII, quien planteó que los convenios docencia servicio, están determinados por la naturaleza de cada uno de los entes que participan en él (instituciones públicas o privadas, confesionales o no), el objeto de la institución prestadora de servicios (prestar servicios o ser centro de prácticas), lo cual para el caso que nos ocupa es fundamental, pues ello implica que las clínicas, por su carácter de centro de prácticas universitarias, debe tener como objetivo central el cumplimiento de las funciones misionales universitarias, investigación, docencia y asistencia (extensión); adicionalmente debe garantizar la calidad de la prestación de servicios, no solo en términos de eficiencia, sino en la perspectiva técnico-científica y académica.

Posteriormente, el profesor Fernando Tobón B., docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, se refiere a la oportunidad de aprovechar la decisión política del ejecutivo central en la adquisición de las clínicas, lo que representa como negocio para la universidad, el ambiente económico en torno al sector de la salud, y por último la perspectiva de este asunto para las Facultades del área de la salud.

Por último, el doctor Jaime Poveda V., recuerda el origen y las razones de la creación de la IPS Universitaria (altos costos de compra de servicios de salud para los asegurados a la EPS Adaptada, dificultades en las relaciones con quienes tenía convenio docencia-servicio); luego describe los objetos empresariales con que fue creada (montaje de campo de práctica para la formación en salud,

comercialización de los bienes y servicios que en salud están en capacidad de producir los grupos asistenciales de la universidad, prestación de los servicios de salud a los estudiantes y población afiliada a la EPS Universitaria, convertirse en el principal campo de práctica universitaria) y, por último, los logros obtenidos en estos campos, que demuestran que el proyecto creado por el Consejo Superior hace factible que desde la Universidad se puede hacer empresa autosostenible y se generen espacios para el fortalecimiento de la docencia y la investigación. La sesión se cierra con las intervenciones y preguntas del público las cuales son respondidas por los panelistas.

El componente de administración, aunque no corresponde a una de las funciones misionales, ameritó un estudio muy detallado, pues la planeación adecuada en este campo, es la garantía de su cumplimiento; ello en la perspectiva de garantizar que la administración sea soporte y esté al servicio de las funciones misionales de la universidad, lo cual ha sido un viejo anhelo de los estamentos universitarios. Esta sesión contó con la presencia del Rector de la Universidad, doctor Alberto Uribe Correa, quien realizó una descripción del origen y la evolución de la propuesta de transformación administrativa que ha liderado en los últimos años en la Universidad. Posteriormente se realizó el panel con la participación de los profesores John Cardona A., director Ejecutivo Escuela de Gobierno y Políticas Públicas Universidad de Antioquia, quien expuso los Conceptos modernos de la gestión administrativa en educación superior en América Latina; a continuación el profesor Jorge Humberto Sierra C., Director SUGI, presentó el Modelo de Gestión Administrativa de la Universidad de Antioquia o Sistema Universitario de Gestión Integral –SUGI–, el cual es un compromiso de la rectoría para

el periodo y que seguro transformará no solo el modo de realizar las tradicionales actividades administrativas, sino la cultura y el estilo de trabajo en la Universidad; posteriormente los profesores Jorge Humberto Sierra C. y Víctor Villa M., presidente de la Asociación de Profesores Universidad de Antioquia, analizaron “Los impactos del SUGI sobre la vida universitaria”. La sesión culminó con las intervenciones del público.

La sesión sobre Cultura y Bienestar propició una discusión sobre cómo deben ser las políticas de bienestar en una universidad pública, la importancia de promover espacios para la cultura en la Facultad y cómo estos dos temas son claves en la formación integral de los estudiantes. Se inició con la participación de la profesora Amparo Saldarriaga K., directora de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional, sede Medellín, quien presentó la ponencia “Lo que debe ser la cultura y el bienestar en una universidad pública”; en dicha conferencia, dado que el componente de bienestar gira de una manera importante sobre el estamento dicente en la perspectiva de garantizar las mejores condiciones para que el estudiantado pueda cumplir su objetivo de formación, se realizó una amplia reflexión sobre lo que significa la juventud, o mejor las juventudes en una época y en una sociedad dinámica, cambiante y controvertida, en la perspectiva de ganar mejores puntos de vista para interpretar más adecuadamente a estas juventudes que tan diversas formas de ser y expresarse asumen; se realizó una caracterización de la categoría “joven”, las diferencias que asume según ciertas características y el rol que han venido cumpliendo en la sociedad actual; se relacionan los agentes socializadores, identificando cómo la familia y la escuela han pasado a un segundo lugar y los pares y los medios de comunicación ocupan actualmente los principales

lugares en la socialización de los jóvenes; finalmente, propone trascender los programas de bienestar centrados en apoyos alimentarios, de transporte y recreación para desarrollar un programa de desarrollo humano integral que genere oportunidades y construcción de capital social y empoderamiento de los jóvenes adolescentes.

A continuación el profesor Mario Cano V., asistente de la Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad de Antioquia, presentó “Las políticas de bienestar en la Universidad”; comenta que el tema de bienestar corresponde a una de las cinco líneas estratégicas y se encuentra contemplado como política en la Ley 30 de 1992 y en el Estatuto General de la Universidad, se define la asignación de recursos presupuestales para garantizar el funcionamiento de los programas mediante la Resolución Rectoral 8682 y por el Acuerdo Superior se estructura como Sistema de Bienestar Universitario. Sus procesos misionales son la formación, la orientación-asistencia y el apoyo social, los cuales en su conjunto permiten el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de comunidad universitaria, que es su objetivo estratégico.

Continuó el foro con la profesora Paloma Pérez S., quien presentó, en nombre del Comité Cultural, la ponencia “Cómo ve la Facultad su proyecto de cultura y bienestar en el mediano plazo”; realizó una caracterización de la Facultad en aspectos históricos, demográficos, antropológicos, que sirven de marco para la estructuración de una propuesta de trabajo del Comité Cultural; propone como responsabilidades centrales del Comité la garantía de los derechos culturales de los diferentes estamentos, crear un ambiente propicio para las manifestaciones culturales, ampliar el aula a la Facultad en su conjunto y

cerrar la brecha entre cientifismo y humanismo, para lo cual se desarrollan multiplicidad de actividades tales como el concurso de cuento, la “Semánala de la Lénguala”, el diálogo de saberes, encuentro con los lectores, CinÉther, ludoteca, entre otros; a continuación Erika Cortes, asistente del decano para asuntos estudiantiles presentó el programa de Bienestar que se desarrolla en la Facultad; finalmente la sesión cerró con un conversatorio en el cual los asistentes pudieron intercambiar ideas con los ponentes mencionados.

Luego de haber definido los elementos fundamentales y constituyentes para desarrollar en la próxima década en cada una de las funciones misionales, correspondió acordar los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias propuestas para el logro de las metas y cumplimiento de los objetivos; este proceso reclamó una nueva dinámica, en la cual los líderes institucionales de cada una de las funciones misionales (jefes de educación médica, extensión, investigación, bienestar y administración) definieron en conjunto con sus colaboradores más inmediatos la elaboración del componente estratégico descrito.

De la memoria metodológica descrita se puede inferir el trabajo en equipo y el espíritu participativo que sustentó este proceso de planeación, lo cual le adiciona valor a un documento técnico de gran importancia para nuestra facultad.

- Marco institucional



# 4. Marco institucional<sup>1</sup>

## 4.1. *Misión*

Somos una institución pública de educación superior en salud comprometida con la formación integral de la comunidad universitaria en un espacio de oportunidades y equidad. Mediante la docencia, la investigación y la extensión, nos comprometemos con la conservación y revitalización del patrimonio cultural, la generación y difusión del conocimiento y la transformación social.

## 4.2. *Visión*

Para el año 2017 la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia será una organización fundada en la equidad, el humanismo y la inclusión, que se transforma continuamente atendiendo los retos en salud que la sociedad le plantee. Será reconocida nacional e internacionalmente por sus aportes al conocimiento y a la solución de los problemas de la salud humana y por la alta calidad de sus egresados.

## 4.3. *Principios y Valores*

A continuación se describen los principales Valores que emergen de la apuesta educativa de la Facultad de Medicina

### 4.3.1. **Responsabilidad**

Del latín *responsum* que es una forma latina del verbo responder. La responsabilidad entonces es la habilidad de responder (Real Academia Española, 2001).

---

1 La misión, visión y valores que se presentan a continuación se construyeron colectivamente, tal como se describió en el acápite de metodología.

Para Hans Jonas (1995) la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: "obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra". Dicho imperativo se conoce como el "principio de responsabilidad" (Kant, 1983).

"La responsabilidad del ser humano consigo mismo es indisociable de la que debe tenerse en relación con todos los demás. Se trata de una solidaridad que conecta a todos los hombres y a la naturaleza que lo rodea. Por tanto, resulta innegable que la deducción final de esa reflexión busque atender también lo universal. Concluimos con Jonas que el ser humano requiere contestar con su propio ser a una noción más amplia y radical de la responsabilidad, la referente a la naturaleza humana y extrahumana, ya que la tecnología moderna permite acciones transformadoras en un espectro que va desde el genoma humano hasta el plan cósmico" (De Siqueira, 2001).

#### **4.3.2. Pluralismo**

El término pluralismo se aplica al mundo del *deber ser*, de cómo queremos que sea la sociedad; tiene que ver con reconocer y respetar la pluralidad existente, encauzar sus conflictos, regular su convivencia, proteger a las minorías, combatir las desigualdades entre grupos culturales, tejer vínculos entre personas y grupos culturales diferentes. Según esta acepción, la pluralidad, además de un dato neutro de la realidad, es también un problema, una fuente permanente de conflictos entre bienes y valores diversos de las gentes, que generalmente hace más difícil la cohesión sin la cual no puede vivir ninguna sociedad. Mientras que el pluralismo es la opción que intenta hacer posible

la convivencia de bienes y valores distintos (Villanueva, 2010).

#### **4.3.3. Respeto**

Del latín *respectus*, atención, consideración. Miramiento, consideración, deferencia (Real Academia Española, 2001). El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas; es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con propósitos de vida elevados (Jonas, 1995).

El respeto ayuda a mantener una sana convivencia con las demás personas, se basa en normas de diferentes sociedades e instituciones. Es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época.

Uno de los filósofos que mayor influencia ha ejercido sobre el concepto de respeto en el mundo de la academia ha sido Emmanuel Kant; en su filosofía moral este pensador sostiene que los seres humanos deben ser respetados porque son un fin en sí mismos. Al ser un fin en sí mismos poseen un valor intrínseco y absoluto. Por este motivo es que los seres humanos tenemos este valor tan especial, llamado por Kant la “dignidad” (Kant, 1999).

#### **4.3.4. Diversidad**

La diversidad se produce en varios campos: social, cultural, filosófico, religioso, moral y político. En un mundo caracterizado por la globalización parece casi

ineludible e inevitable incorporar el reconocimiento de la diversidad como un componente central de la democracia, de la ciudadanía y de los derechos humanos.

La Universidad y la Facultad de Medicina deben garantizar el acceso a indígenas, afrocolombianos, campesinos y discapacitados y crear las condiciones para facilitar su adaptación y permanencia. Debe quedar explícito el propugnar por el desarrollo de la Diversidad y preparar el entorno que incluye el profesorado y la adaptación curricular para el cumplimiento de este propósito

#### **4.3.5. Equidad**

Del latín. *aequitas*, *-ātis*. Igualdad de ánimo. Préstamo (S. XVI) del latín *aequitas*, *aequitatis* 'igualdad', derivado de *aequus* 'igual' (Real Academia Española, 2001). De la familia etimológica de *igual*. Bondadosa templanza habitual. Propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.

Tiene una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas; la equidad es lo justo en plenitud.

El filósofo Aristóteles (1988), dice que la equidad es la justicia aplicada al caso concreto. Según el filósofo, muchas veces de la rigurosa aplicación de una norma a los casos típicos que ella regula pueden producirse efectos injustos. Por ello, se hace necesario que en el derecho se atenúen los efectos perniciosos del tenor literal de una ley. Esto es lo que los romanos expresaban en la máxima o adagio "Summum

Ius, Summa Injuria”, que significa que del máximo rigor de la ley, a veces pueden seguirse estas consecuencias injustas de las que hablamos. Por ello, recurrir a la equidad en el derecho equivale a resolver el caso como si el legislador hubiese considerado las particularidades del mismo.

#### **4.3.6. Solidaridad**

Etimológicamente implica un comportamiento *insolidum*, es decir que se unen inseparablemente los destinos de dos o más personas, física o jurídica, como sostiene Julio de la Vega-Hazas Ramírez (2000). “Ser” o “hacerse” solidario con alguien o con alguna causa, no significa dar una ayuda sino comprometerse y compartir la suerte de aquel con quien me hago solidario. En sociología, solidaridad se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.

La solidaridad es un sentimiento y un valor por los que las personas se reconocen unidas, compartiendo las mismas obligaciones, intereses o ideales y constituye uno de los valores fundamentales dentro de la ética moderna. Es la colaboración mutua que hay entre los miembros de una asociación; es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

#### **4.3.7. Participación**

Tomar parte en algo. Recibir una parte de algo. Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona. Participa de sus pareceres (Real Academia Española, 2001).

El ejercicio de la participación crea un vínculo entre nuestros ideales y nuestros valores y hábitos culturales,

y ese vínculo se traduce en compromiso con nosotros mismos y con la sociedad.

La participación se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece.

La participación no puede ser delimitada o restringida a algún contenido particular de la vida social, dada su importancia para el crecimiento, sobre todo humano, en ámbitos como el mundo del trabajo y de las actividades económicas en sus dinámicas internas, la información y la cultura y, muy especialmente, la vida social y política hasta los niveles más altos, como son aquellos de los que depende la colaboración de todos los pueblos en la edificación de una comunidad internacional solidaria. Desde esta perspectiva, se hace imprescindible la exigencia de favorecer la participación, sobre todo, de los más débiles, así como la alternancia de los dirigentes políticos, con el fin de evitar que se instauren privilegios ocultos; es necesario, además, un fuerte empeño moral, para que la gestión de la vida pública sea el fruto de la corresponsabilidad de cada uno con respecto al bien común.

#### **4.3.8. Autonomía**

Etimológicamente del lat. *autonomía*, y este del gr. *αὐτονομία*. Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie (Real Academia Española, 2001).

Según Kant, “La ilustración es la salida del hombre de su condición de menor de edad de la cual él mismo es culpable.

La minoría de edad es la incapacidad de servirse de su propio entendimiento sin la dirección de otro... ¡Sapere aude! ¡Ten valor de servirte de tu propio entendimiento!... La pereza y la cobardía son las causas de que la mayoría de los hombres, después que la naturaleza los ha librado desde tiempo atrás de conducción ajena, permanecen con gusto como menores de edad a lo largo de la vida, por lo cual le es muy fácil a otros el erigirse en tutores. ¡Es tan cómodo ser menor de edad! Si tengo un libro que piensa por mí, un pastor que reemplaza mi conciencia, un médico que dictamina acerca de mi dieta, y así sucesivamente, no necesitaré esforzarme. Si sólo puedo pagar, no tengo necesidad de pensar: otro asumirá por mí tan fastidiosa tarea" (Kant, s. f.).

#### **4.4. *Objetivos institucionales*<sup>2</sup>**

##### **4.4.1. Propósito**

Como dependencia de la Universidad de Antioquia en el área de la salud, la Facultad de Medicina se propone generar y transmitir conocimientos derivados de la investigación científica de nuestros problemas de salud, crear y adaptar tecnología médica aplicable en forma integrada a la atención de la comunidad en los diferentes niveles del Sistema Nacional de Salud y formar médicos generales y especialistas integrales capaces de responder con sentido ético, humanista y profesional a las necesidades cambiantes que el desarrollo sociocultural de la comunidad demanda.

---

2 Los contenidos de este acápite, transcritos textualmente, proceden del mimeógrafo "Manual: Información general, organización administrativa y profesorado de la Facultad de Medicina", elaborado por Jaime Leyva Tejada, vicedecano, año 1987.

#### **4.4.2. Objetivos generales**

- Fomentar y desarrollar la investigación básica, epidemiológica y clínica como eje del quehacer docente-asistencial.
- Formar médicos generales capacitados para interactuar en grupos multidisciplinarios en el fomento y educación en salud, la prevención, estudio y solución de los problemas de salud del individuo y la comunidad y promover el desarrollo de esta.
- Formar especialistas capacitados para la atención integral del individuo en su medio familiar, laboral y social e integrarse en equipos de trabajo para la investigación y la actividad docente-asistencial de la respectiva especialidad.
- Ofrecer programas de educación avanzada orientados a la formación de investigadores en el área de la salud.
- Prestar servicios de extensión y asesoría en salud a la comunidad a través de su articulación docente-asistencial con las instituciones del Sistema Nacional de Salud y de la Seguridad Social.
- Fomentar la actualización de los profesionales médicos mediante programas de educación médica continuada.

- Análisis de situación



# 5. Análisis de situación

El diagnóstico o análisis de situación comprende la definición y análisis exhaustivo de las **características del entorno** y de las **características internas** de la institución para posibilitar la formulación de estrategias y la construcción de los escenarios futuros.

El **análisis del entorno** supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la institución y establecen sobre ella consecuencias importantes; entre estos factores se cuentan: las normas jurídicas, el reconocimiento de las normas jurídicas que debe acoger la institución constituyen el primer paso del diagnóstico y un determinante ineludible de su plataforma estratégica; las características del mercado analizadas desde la demanda y desde la oferta, incluyendo las tendencias o megatendencias en la educación superior:

- El análisis desde la demanda debe identificar la población usuaria de los servicios, sus necesidades prioritarias, sus características, su volumen, sus patrones de utilización de los servicios (cómo, cuándo, dónde y por qué), su capacidad de pago, y todas aquellas características que inciden sobre la relación entre los usuarios y la organización.
- El análisis desde la oferta debe precisar las características de la competencia: ¿Qué otras instituciones prestan los mismos servicios? ¿Qué

tan buenos son estos servicios? ¿Cuáles son nuestros factores diferenciadores? ¿Cuáles son las tarifas de la competencia? ¿En qué servicios no hay competencia? ¿En cuáles servicios está saturado el mercado? ¿Cuál empresa se revela como el más firme competidor?

- Una de las formas de hacer este análisis consiste en identificar y clasificar los factores externos como amenazas o como oportunidades, aunque existen otras técnicas.

**El análisis interno** pretende que la empresa descubra aquellas características propias que constituyan atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permiten enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la empresa, su función social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su capacidad de operación, sus carencias y problemas más importantes, y su funcionamiento. Una de las formas de hacer este análisis consiste en identificar y clasificar los factores internos como fortalezas o como debilidades, aunque existen múltiples técnicas.

## 5.1. *Entorno*

### 5.1.1. **Tendencias mundiales Megatendencias en la educación superior**

Debido a la presión de la demanda de estudios de educación superior; a los mayores requerimientos de calidad y pertinencia que se formulan a los sistemas educativos e instituciones; al gran aumento de la información académica y del conocimiento avanzado; a las necesidades

de investigación y desarrollo que enfrentan los países en la búsqueda de desarrollo; a los consecuentes impactos que se producen sobre el financiamiento de la educación superior y la cultura organizacional de las instituciones, se presenta una cambiante dinámica de los sistemas de educación superior y de las instituciones en el mundo (López, 2006; OCDE, 2007; Brunner, 2005).

Como resultado del ajuste de los sistemas e instituciones a estas demandas y presiones, la educación superior experimenta un conjunto de transformaciones en las cuales se pueden identificar ciertas tendencias: masificación de los sistemas, producto de la oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso; diferenciación horizontal y vertical de los sistemas e instituciones; aseguramiento de la calidad de los servicios y productos a través de procedimientos de responsabilidad pública de las instituciones; presiones crecientes dirigidas hacia las instituciones y los sistemas para elevar la relevancia y pertinencia de sus funciones de conocimiento; diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento de la educación superior; adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento, desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del Estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia, entre otras.

Por todo lo anterior, es importante tener en cuenta y analizar estas macrotendencias del entorno, en un mundo globalizado donde muchas decisiones institucionales dependerán de circunstancias y cambios externos.

### **5.1.1.1 Amenazas**

#### **Asimilación de nuevas TIC; universidad virtual; didácticas virtuales.**

- El desarrollo de las TIC y de los programas de formación virtual tienden a sustituir la universidad fundada en el desarrollo de programas presenciales.
- Por su rezago tecnológico nuestro país será víctima de ampliación de brechas en tecnología.
- Las universidades nacionales y extranjeras competirán más fácilmente con la nuestra mediante la oferta de diplomas y otros programas de formación.
- Se incrementan los costos de actualización tecnológica para un adecuado desarrollo de las TIC.

#### **Aparición de nuevas carreras**

- No hay versatilidad para competir con nuevas ofertas. El incremento en la oferta de nuevos programas y/o currículos flexibles y personalizados nos hacen menos competitivos y más obsoletos frente a la responsabilidad y realidad social.
- Nuestros programas no ofrecen caminos variados para su desarrollo, ni diferentes salidas que permitan énfasis en áreas particulares.

#### **Acreditación, calidad y excelencia**

- La baja calidad de la formación en secundaria en algunas regiones del departamento limita la calidad de nuestros programas.
- La baja calidad de la formación en secundaria en algunas regiones del departamento limita su ingreso a las sedes regionales.
- Avance limitado en el sistema de acreditación internacional de programas de pregrado.

**Nueva estructura demográfica en la Universidad: Estudiantes**

- Incapacidad de la Universidad para responder a las expectativas de las nuevas generaciones mediante la oferta de nuevos programas, enfoques pedagógicos y estrategias didácticas acordes con los tiempos actuales.
- No disponemos de esquemas adecuados de interpretación de la juventud actual.
- Dificultad para liberarnos de los modelos pedagógicos tradicionales.

**Nueva estructura demográfica en la Universidad: Docentes**

- Poca capacidad de atracción de docentes jóvenes por cuestiones salariales.
- Mayor capacidad de atracción de nuevas generaciones por parte de otras Universidades

**Demanda por un rol protagónico de la Universidad en la sociedad**

- Puede generar la pérdida de su misión como Universidad y orientarse en una dirección diferente a la de sus responsabilidades

**Mayor interrelación Universidad-empresa-Estado**

- En el proceso de interacción con el sector privado (empresa) y con el Estado puede perder la perspectiva y el horizonte de universidad pública y su autonomía: se puede privatizar o estatizar.
- Poca conciencia científico- tecnológica de las empresas del medio y baja inversión en investigación, desarrollo e innovación (I + D + I).

**Internacionalización**

- Falta de competitividad como universidad en el contexto internacional: nuestros estudiantes y docentes aún no tienen suficiente nivel internacional.

**Validez mundial de grados universitarios**

- Nuestra universidad, excepto en escasos programas, no tiene desarrollos en homologación y en doble titulación. A la Facultad aún le falta mucho al respecto.

**Tendencias de los modelos de financiamiento en la Universidad**

- Reducción relativa del presupuesto estatal para la Universidad en un contexto de exigencia de mayor cobertura y calidad.
- La implementación de políticas de autofinanciamiento puede generar que la Universidad se convierta en competidora de sus egresados.
- Tendencia al subsidio y financiación de la demanda en los servicios educativos puede hacer a la universidad pública menos competitiva frente a la universidad privada, pues ella carga con costos adicionales en investigación, extensión y en infraestructura.
- Orientación a funcionamiento bajo la lógica privada, perdiendo parte de sus funciones misionales: investigación, extensión y carácter crítico de la sociedad.
- Falta de consistencia y continuidad de las políticas y programas de gobierno.

**Cambios en la estructura y modo de operación de las universidades**

- Existe escaso reconocimiento de la administración universitaria como quehacer fundado en conocimiento científico; los cargos directivos pueden ser ocupados

por personas sin formación ni conocimientos en el campo, lo cual genera una “administración intuitiva”, sin adecuado desarrollo del proceso administrativo (planear, hacer, verificar, actuar) lo cual lleva a ineficiencia en la gestión.

- Nuestra estructura organizacional es rígida, con poca capacidad de cambio para enfrentar y adaptarse a la dinámica cambiante del entorno y de las demandas sociales (modelo de estructura organizacional burocrático).
- Falta de oportunidad en la toma de decisiones debido a la alta tramitología por normatividad interna y externa y problemas de gestión.

### **Mayor investigación en ciencia y tecnología**

- Perder la identidad y su misión de la universidad pública: riesgo de ponerse al servicio de la empresa, con menoscabo de la docencia.

### **Crecimientos de posgrado y educación continua**

- Puede invertirse la pirámide pregrado-posgrado con peligro de exclusión de la formación en pregrado, que es parte fundamental de su función misional.

#### **5.1.1.2. Oportunidades**

##### **Asimilación de nuevas TIC; universidad virtual; metodologías “pedagógicas” (didácticas)**

- Permite aumentar la cobertura en las regiones del departamento e incluso favorecer su internacionalización.
- Nuestra universidad puede competir en la sociedad de conocimiento y aumentar su producción intelectual en diferentes ámbitos, en especial en *software* didáctico.
- Potencia la expansión de la Universidad y puede generar ingresos adicionales.

### **Acreditación, calidad y excelencia**

- En el ámbito nacional somos líderes y reconocidos: nos da credibilidad y puede atraer mayor demanda de servicios.

### **Nueva estructura demográfica en la Universidad:**

#### **Docentes**

- Puede generarse relevo generacional en la Universidad.

### **Demanda por un rol protagónico de la Universidad en la sociedad**

- Mayor posibilidad de desarrollo de proyectos por parte de la Universidad, debido a la imagen y reconocimiento social que tiene por las ejecutorias en investigación y extensión.
- Exigencia de mayor pertinencia en nuestros programas de pregrado.
- Mayor demanda de transferencia del conocimiento generado en la Universidad a la sociedad.

### **Mayor vinculación al sector privado**

- Se potencia la vinculación de la Universidad con el sector productivo, dado los desarrollos en investigación y en nuevos conceptos de extensión.
- Entorno político y social favorable a las relaciones entre Universidad-empresa-Estado.
- Creciente inversión pública y privada para llevar a cabo proyectos de investigación, desarrollo e innovación que promueven el emprendimiento empresarial.
- Creciente demanda de nuevos conocimientos y de servicios especializados por parte de organizaciones nacionales e internacionales.
- Se potencia la inserción de nuestros egresados destacados al medio empresarial.

**Internacionalización**

- Nos permite conocer el lugar que ocupamos en el ámbito internacional; sintonía con la realidad mundial para solución de problemas locales: glocalización.
- Crecientes tendencias de integración y de cooperación nacional e internacional de las comunidades científicas como factor determinante de la calidad.
- Posibilidad de convertirse en referente latinoamericano

**Validez mundial de grados universitarios**

- Posibilidad de homologación de programas y doble titulación con otras universidades.
- Puede lograrse la doble titulación en el programa de medicina a partir de los convenios internacionales vigentes y en gestión.

**Alianzas estratégicas**

- Reconocimiento en calidad e investigación permiten presencia nacional y potencialmente internacional

**Tendencias de los modelos de financiamiento en la Universidad**

- La calidad de la Universidad (credibilidad) y desarrollos en investigación y extensión permite ponerse a tono con las tendencias actuales.

**Cambios en la estructura y modo de operación de las universidades**

- Pueden optimizarse los recursos dispuestos para el cumplimiento de las funciones misionales.
- Se favorece la decisión política de modernización administrativa para la maximización de recursos y mejoramiento de la eficiencia en procesos y resultados

### **Mayor investigación en ciencia y tecnología**

- Generación de nuevos conocimientos y adaptación de conocimientos a nuestros problemas locales, con la posibilidad de producción de patentes.
- Los desarrollos en ciencia, tecnología e innovación posibilitan la creación de nuevos programas y mayor transferencia de conocimiento.
- Generación y aplicación de nuevos conocimientos a partir de riqueza y diversidad territorial de las regiones colombianas.

### **Crecimientos de posgrado, educación continua y no formal.**

- Se amplían los rangos etarios de la población que accede a la Universidad, ya sea para programas de educación no formal (niños y jóvenes en semilleros o adultos y tercera edad) o para la formal (adultos en doctorado), acorde con la máxima: “Una educación desde la cuna hasta la muerte”.

#### **5.1.2. Tendencias nacionales, departamentales y municipales.**

El plan decenal de educación 2006-2016: El Pacto Social por la Educación, es definido “[...] como un pacto social por el derecho a la educación, y tiene como finalidad servir de ruta y horizonte para el desarrollo educativo del país en el próximo decenio, de referente obligatorio de planeación para todos los gobiernos e instituciones educativas y de instrumento de movilización social y política en torno a la defensa de la educación, entendida esta como un derecho fundamental de la persona y como un servicio público que, en consecuencia, cumple una función social” (Ministerio de Educación, s. f.).

Mediante la consulta inicial a expertos y la discusión por medios virtuales con la sociedad, el ministerio concierta diez grandes temas estratégicos; excepto el tema dedicado a la infancia, los demás tienen una relación directa con la educación superior, en especial con la pública y deben ser guía para la definición de los objetivos estratégicos del plan que elabora la Facultad: educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía; Renovación pedagógica y uso de las TIC en la educación; ciencia y tecnología integradas a la educación; más y mejor inversión en educación; equidad: acceso, permanencia y calidad; liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas en el sistema educativo; desarrollo profesional, dignificación y formación de docentes y directivos docentes; otros actores en el y más allá del sistema educativo.

El Plan de Desarrollo 2008-2011, “Antioquia para Todos. Manos a la Obra” (Gobernación de Antioquia, 2008) desarrolla en 29 programas su propuesta de **educación para el liderazgo: la estrategia maestra del desarrollo de Antioquia**. Le da un lugar central a la educación como motor del desarrollo del departamento en todas sus dimensiones al expresar que:

“Las metas del desarrollo social, económico, político e institucional, a la vez que se pueden expresar en el gran objetivo del desarrollo humano sostenible, sólo son posibles de alcanzar mediante la construcción de un sistema educativo y cultural de calidad, pertinencia y relevancia, capaz de garantizar que los valores, conocimientos y destrezas se irradian a toda la población, más allá de la propia institucionalidad escolar, constituyendo así a la educación y la cultura en la estrategia maestra del desarrollo”.

De los 29 programas que constituyen el componente de educación, se reseñan aquellos que se relacionan con la educación superior: **sinergia**, que busca “un sistema educativo-cultural departamental articulado, coherente, comunicado, eficiente”; **evaluación para el mejoramiento** “Enmarca su intervención en dos ámbitos básicos: la gestión Educativa Municipal y el mejoramiento continuo de la calidad en las Instituciones y Centros Educativos”; **mejoramiento de ambientes de aprendizaje** el cual “[...] resalta la importancia que tienen los ambientes para generar aprendizajes significativos, apuntando así a una formación integral”; **mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación técnica, tecnológica y profesional**, particularizando para la Universidad de Antioquia en “[...] los programas de mejoramiento de la calidad y la gestión con respecto a: investigación, docencia, extensión, egresados, bienestar universitario, gestión administrativa, logística y financiera e internacionalización”; **mejoramiento del acceso equitativo y permanencia en la educación técnica, tecnológica y profesional**, lo cual la Universidad de Antioquia procura mediante los programas regionalizados en sus diferentes subsedes; **virtualidad para la inclusión**, “cuyo objetivo es suministrar un espacio social-virtual, que permita generar nuevos escenarios de aprendizaje a través de las tecnologías de información y comunicación”; **plurales** “[...] cuya misión es encarar los grandes desafíos de educar con pertinencia para la diversidad étnica, cultural, poblacional y territorial como sustento de la construcción de Nación y de Región”.

El Plan de Desarrollo municipal “Medellín es solidaria y competitiva” (Municipio de Medellín, 2008) en su línea 2 “**Desarrollo y bienestar para toda la población**” contempla el componente de educación “**Medellín, la más**

**educada**". Este componente se encuentra integrado por cinco programas, de los cuales **"Mas oportunidades para la educación superior con calidad y pertinencia"** que apunta entre varios proyectos a fortalecer la oferta institucional de educación superior, la calidad y los mecanismos de financiamiento y **"La calidad educativa es un derecho"** que propone proyectos educativos institucionales, pertinentes, con enfoque de competencias, son los que se relacionan con la educación superior; no obstante en este componente es claro que el énfasis está dirigido a la educación técnica y tecnológica, seguramente por ser una competencia más directa del ente territorial municipal, además de que el municipio no cuenta con universidades como tal.

## **5.2. Descripción institucional**

### **5.2.1. Reseña histórica**

En el texto "La fundación de la Escuela de Medicina" (Álvarez, 1998) se reseña que la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia fue creada en 1871 por el doctor Pedro Justo Berrío, Presidente del Estado Soberano de Antioquia, por autorización de la Ley 198 del 14 de octubre del mismo año.

En 1872 se inician las cátedras de anatomía, física, fisiología y patología con 17 estudiantes matriculados; posteriormente se ofrecen otros cursos como anatomía descriptiva, anatomía patológica, anatomía topográfica, botánica, fisiología, histología, metales, patología general, patología externa, patología interna, química orgánica, cirugía, farmacia, higiene, medicina legal, obstetricia, terapéutica y zoología.

Los primeros profesores de la recién creada escuela de Medicina fueron los doctores Paulino Flórez Arteaga, Pedro Herrán, Andrés Posada Arango, Julián Escobar Fernández,

Fabricio Uribe, Aureliano Posada, Julio Restrepo Arango, Manuel Uribe Ángel, Justiniano Montoya Ochoa y José Ignacio Quevedo Amaya.

El 28 de octubre de 1874 se expide el Decreto LXXVII Orgánico de la Universidad de Antioquia, en el cual se establecen las materias de enseñanza en la Escuela de Medicina, las cuales se distribuyen en 15 cursos para realizar en 5 años. También se determina que las clases de clínica se ofrecerán en el Hospital de Caridad de la ciudad, por los médicos de dicha institución y versarán sobre los casos prácticos observados en las rondas.

Los primeros egresados de la Escuela fueron Ramón A. Arango de Abejorral, Tomás José Bernal de La Ceja, Jesús María Espinoza de Guatapé y Alejandro R. Fernández, Julio Restrepo A. y Francisco Velásquez de Medellín, quienes debieron presentar los exámenes preparatorios y sustentar la tesis para alcanzar el título de doctor en Medicina y Cirugía.

### 5.2.2. Situación actual <sup>3</sup>

De los claustros de la Facultad de Medicina se han graduado más de 7.000 médicos y 500 instrumentadores quirúrgicos; entre ellos, destacados líderes en los ámbitos académico, científico, social y político.

En la actualidad cuenta una comunidad académica de más de 3.000 integrantes: 2.300 estudiantes, 405 profesores vinculados y ocasionales de tiempo completo y medio

---

<sup>3</sup> La información presentada en este acápite se extrae del Informe elaborado por la Facultad de Medicina en el año 2009, aún sin publicar, y por el cual el programa de Medicina participó en el primer proceso de acreditación internacional organizado por la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior -RIACES-.

tiempo y 140 empleados administrativos, que participan en 3 pregrados y 43 posgrados en una sede de 15.000 m<sup>2</sup>.

A partir del año 2000 la Facultad cuenta con un currículo innovador, estructurado en su ciclo de fundamentación por sistemas (endocrinología, cardiorespiratorio, gastroenterología y nutrición, movimiento y postura, entre otros.) y en el de profesionalización por el ciclo vital humano (niñez, adolescencia, adultez y vejez); se desarrolla mediante estrategias didácticas en las que los estudiantes son sujetos activos en su proceso de aprendizaje, y se beneficia de convenios docencia-servicio con las principales instituciones de salud de Antioquia, así como de las alianzas en investigación, docencia y extensión, y de pasantías en reconocidas universidades internacionales.

En su compromiso con el bienestar, apoya económicamente a estudiantes de bajos recursos; brinda servicios de alimentación y atención en salud, becas, estímulos académicos, internet gratuito y subsidio de transporte.

El **programa de Medicina** recibe 120 estudiantes por semestre; su primera acreditación fue en el año 1999, otorgada por 7 años, correspondiente al mayor tiempo asignado a un programa de medicina del país, en la época; en el año 2007 le fue otorgada la re-acreditación de alta calidad nuevamente por siete años, que corresponde a la de más larga vigencia otorgada a la fecha a alguna facultad de Medicina en el país; estos dos procesos muestran las calidades estructurales y funcionales del programa de Medicina en el contexto nacional. En 2009 participó en el primer proceso de acreditación internacional organizado por la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior – RIACES –.

El **programa de Instrumentación Quirúrgica**, único ofrecido en el departamento de Antioquia, admite 35 estudiantes por semestre; recibió en el año 2008 la acreditación de alta calidad por cuatro años; en la actualidad también se ofrece el programa en la sede regional de Urabá, a 56 estudiantes, distribuidos en dos cohortes.

Desde el año 2008 se ofrece el **programa de Técnico Profesional en Atención Prehospitalaria** en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA–; el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 8163 del 28 de diciembre de 2007, le concedió al programa el registro calificado por un periodo de siete años.

El **programa de Bioingeniería** fue creado por el Consejo Académico de la Universidad de Antioquia mediante Acuerdo 0163 de marzo 8 de 2000 y cuenta con registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional; las actividades académicas se iniciaron en el primer semestre de 2001.

Mediante Resolución Rectoral 14644 de 14 de mayo de 2001 se estableció el modelo administrativo del programa, definiendo que “El Coordinador del programa de Bioingeniería será nombrado por el Rector, de una lista de candidatos que, de común acuerdo entre los Decanos de las Facultades corresponsables del programa, se le haya presentado para tal fin”, entendiéndose por facultades corresponsables las de Medicina, Ciencias Exactas y Naturales e Ingeniería, constituyéndose oficialmente como el primer programa de pregrado con gestión administrativa multidisciplinaria.

En el nivel de posgrados, la Facultad ofrece 43 programas distribuidos en 21 especialidades médicas, clínicas y

quirúrgicas (equivalentes a maestrías en el Sistema Nacional de Posgrados), 19 subespecialidades, una maestría y dos especializaciones con 364 estudiantes matriculados.

### **5.2.3. Planeación y estructura orgánica**

El Acuerdo Superior 255 de 2003 reglamenta el Sistema de Planeación de la Universidad, definiendo la elaboración de un plan de desarrollo a diez años, unos planes de acción institucional correspondientes al periodo de cada rectoría y unos planes de acción para cada una de las dependencias; el Plan de Acción Institucional se evalúa anualmente para lo cual se registra la información de ejecución de actividades en el sistema de información SISPLAN que permite su diligenciamiento electrónico.

La Universidad aprobó el Plan de Desarrollo para el período 2006-2016, denominado “Una Universidad Investigadora, Innovadora y Humanista al Servicio de las Regiones y del País”; el Plan de Acción Institucional 2007-2009 elaborado por el Rector, desarrolla para el periodo la propuesta del Plan de Desarrollo. Igualmente, la Facultad de Medicina enmarcada en estos planes realiza su plan de acción a tres años. El conjunto de estos planes direcciona el quehacer de la vida universitaria y de nuestra dependencia.

Según lo estatuido por la reglamentación y las instancias superiores de la Universidad, los comités definidos en la estructura administrativa de la Facultad participan activamente en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes que dirigen la gestión de esta unidad académica; el Consejo de Facultad es la máxima autoridad de la Facultad y está conformado por el decano, quien lo preside; el director del Instituto de Investigaciones Médicas; el jefe del Centro de Extensión; dos jefes de departamento representantes de áreas clínicas y uno de las áreas

básicas; los representantes de los egresados, profesores y estudiantes, quienes tiene voz y voto; el vicedecano, quien hace las veces de secretario; participan como invitados los jefes Educación Médica, de los pregrados de Medicina e Instrumentación Quirúrgica, posgrado y el asistente del Decano para Asuntos Estudiantiles; las reuniones se llevan a cabo cada quince días.

Existen otras instancias que asesoran al Consejo de Facultad en el direccionamiento institucional tales como el Comité de Currículo, los comités de programa, cuyo funcionamiento está definido en el Acuerdo Académico 0069 del 12 de marzo de 1996.

La estructura orgánica de la Facultad se presenta en la ilustración 1; es de aclarar que no corresponde al organigrama aprobado oficialmente, pero refleja la realidad actual de nuestra facultad en cuanto a instancias administrativas en funcionamiento.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Esta estructura orgánica fue levantada por la comisión responsable de elaborar el proyecto de adecuación administrativa de la Facultad.

Facultad de Medicina, Universidad de Antioquia

Estructura de funcionamiento actual (levantado por Proyecto de Adecuación Administrativa, dic. de 2010)

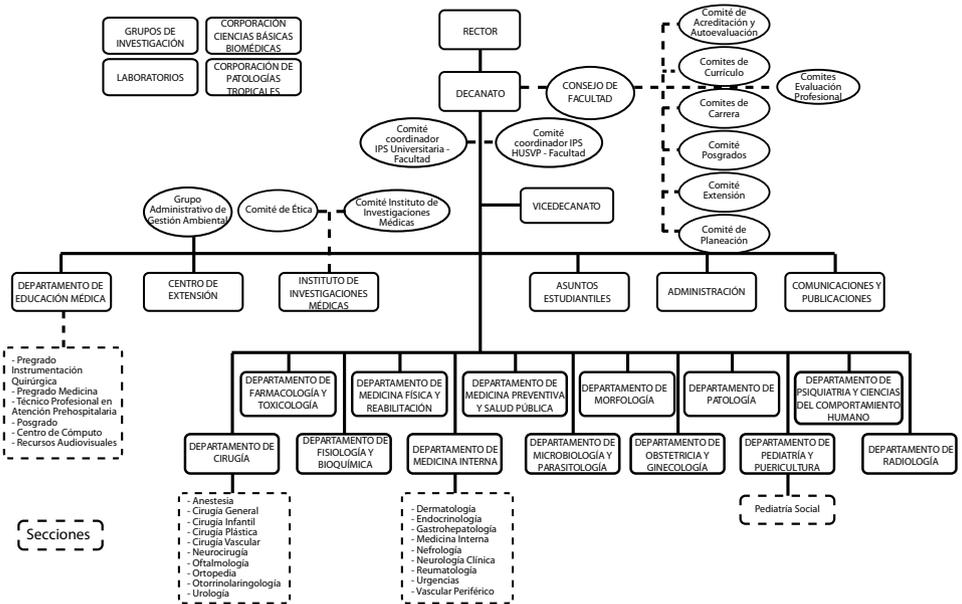


Ilustración 1: Estructura de funcionamiento actual de la Facultad de Medicina.

#### **5.2.4. Proyecto educativo de la Facultad**

El proyecto educativo se expresa en el currículo actual, el cual fue el resultado de una reforma curricular que inició su diseño en 1996 con la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa y que se implementó en 2000 introduciendo importantes cambios pedagógicos, que permitieron pasar de un modelo disciplinario a uno centrado en sistemas y el ciclo vital humano, además de la implantación de estrategias didácticas activas en procura del logro de aprendizajes significativos y de mejores prácticas pedagógicas.

El Proyecto Educativo de la Facultad pretende dirigir sus acciones educativas hacia la formación integral de los estudiantes, procurando para ello el desarrollo de un currículo alternativo caracterizado por principios de interdisciplinariedad, flexibilidad, pertinencia y apertura que se traducen en la apuesta por un modelo pedagógico con una visión epistemológica de los procesos de aprendizaje, enseñanza y evaluación desde un enfoque socioconstructivista.

A la luz de los lineamientos curriculares se orientan los programas de pregrado de Medicina e Instrumentación Quirúrgica en los ámbitos de docencia, investigación, extensión y bienestar universitario, manteniendo el horizonte en las tendencias educativas contemporáneas, en los avances de la ciencia y la tecnología y en las tradiciones culturales que dan base y solidez al proyecto educativo desde la Universidad de Antioquia. Por su diseño, el currículo actual hace posible la formación integral del estudiante mediante la inclusión del componente flexible, el que contempla la posibilidad de cursos electivos que ofrecen al estudiante espacios en las áreas de las ciencias y las artes, afines o no a la Medicina o a la Instrumentación Quirúrgica.

El proyecto educativo ha sido difundido ampliamente en todos los estamentos mediante documentos producidos por el Comité de Currículo de la Facultad de Medicina (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 1999e, 2000), en que se sistematizó el proceso de transformación; ellos son el resultado de una construcción participativa de los estamentos en la transformación curricular. Para el desarrollo curricular, la Facultad de Medicina cuenta con un equipo profesoral de calidad caracterizado por sus competencias académicas, y formación humanista; abierto a los avances de la ciencia, de las tecnologías y al intercambio de saberes con pares nacionales y extranjeros, distinguiéndose, muchos de quienes lo conforman, en el ámbito nacional e internacional.

La Facultad de Medicina tiene alrededor de 119 convenios entre **docente-asistenciales** y de cooperación (nacional e internacional) con un gran número de instituciones universitarias y prestadoras de salud del departamento, del país e incluso internacionales, suficientemente equipadas para suplir las necesidades y exigencias del programa, por medio de los cuales los estudiantes asisten a prácticas clínicas desde el quinto nivel de su programa.

El currículo de la Facultad se encuentra en permanente revisión mediante diferentes mecanismos, destacando las *Jornadas de reflexión*, discusiones con la participación de profesores, directivos y representantes de los estudiantes y evaluaciones periódicas por los estudiantes al final del semestre, logrando con ello mantenerlo actualizado y vigente. En 2008 se inició un proyecto de investigación que evalúa el currículo de manera integral para lo cual se han conformado comisiones de profesores y estudiantes, lo cual le da un carácter participativo y posibilitará hacer un plan de mejoramiento con aceptación de los mismos estamentos.

### 5.2.5. Características de los estudiantes

La matrícula estudiantil durante el periodo 2005-2009 muestra la tendencia de ampliación de cobertura con incremento del 10% en las matrículas para el periodo (ilustración 2 y tabla 1); sin embargo, cada vez es más difícil lograr mayores coberturas debido a las limitaciones físico-espaciales (aulas y otros espacios para desarrollar actividades académicas), presupuestales (contexto de restricción presupuestal) y de personal docente (no creación de nuevas plazas y restricción de los contratos de cátedra).

Por sexo, en los últimos cinco años se aprecia una transformación de la razón hombre-mujer, pasando en el primer semestre de 2005 de 1:0,94 a 1:1,04 en el segundo semestre de 2009 aportando de esta manera a la equidad de sexo (ilustración 3, tabla 1).

Según el carácter de la institución, se aprecia mayor proporción de estudiantes procedentes de colegios privados que de públicos, aunque esta diferencia ha venido disminuyendo en el periodo (ilustración 4, tabla 1).

Por estrato socioeconómico el 65% procede de los estratos 1, 2 y 3 respondiendo de esta manera a la responsabilidad social de la universidad pública de ofrecer oportunidades a los menos favorecidos; también se aprecia un gran número de personas de estratos 4, 5 y 6 explicable por el reconocimiento y calidad del programa que atrae a estudiantes con condiciones económicas que les permitieran estudiar en universidades privadas (ilustración 5, tabla 1). Si se considera el lugar de nacimiento, el 51% de los estudiantes matriculados son de Medellín, el 7,1% proceden de otros municipios del Valle de Aburrá, 11,6% del resto de Antioquia y alrededor del 30% proceden de otros departamentos (ilustración 6, tabla 1).

### 5.2.6. Características de los profesores

Por la naturaleza de su relación con la Universidad, los profesores pueden ser: vinculados o contratados. Los profesores vinculados pueden ser aspirantes a la carrera o de carrera y, en ambos casos, de tiempo completo o de medio tiempo. Los profesores contratados pueden ser ocasionales, visitantes, ad honórem o de cátedra; los tres primeros podrán ser de tiempo completo o de medio tiempo; los de cátedra, contratados por horas (Universidad de Antioquia, 1996a).

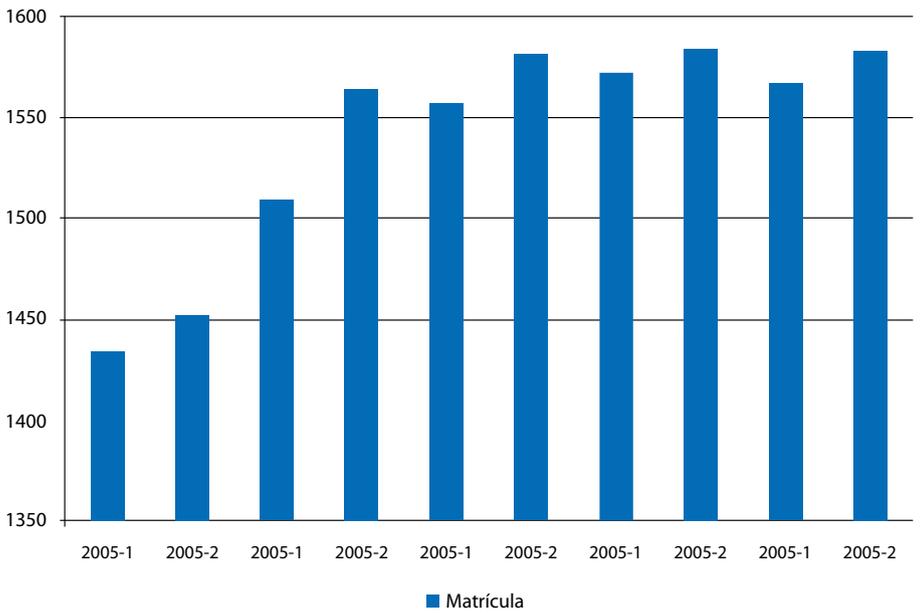
En la ilustración 7 se aprecia el número de profesores con que cuenta la Facultad según las distintas formas de contratación<sup>5</sup>; de 2005 a 2010 se aprecia un incremento, pasando de 406 en el año 2005 a 474 en 2010; igual tendencia se presenta por cada una de la formas de contratación (tabla 2); este incremento es debido a un esfuerzo realizado por la administración de realizar nombramientos en todas las plazas disponibles, ya sea mediante concurso público de méritos (vinculado) o como ocasionales, teniendo en cuenta que la planta de cargos de la Facultad no ha cambiado en los últimos tiempos; el incremento en el número de docentes de cátedra (presentado en tiempos completos equivalentes) se explica por la mayor demanda que ha habido de ellos no solo para actividades docentes, sino, especialmente, para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión; es de resaltar que las actividades de extensión se han multiplicado en forma exponencial durante este periodo, lo cual demanda contratación adicional por cátedra.

---

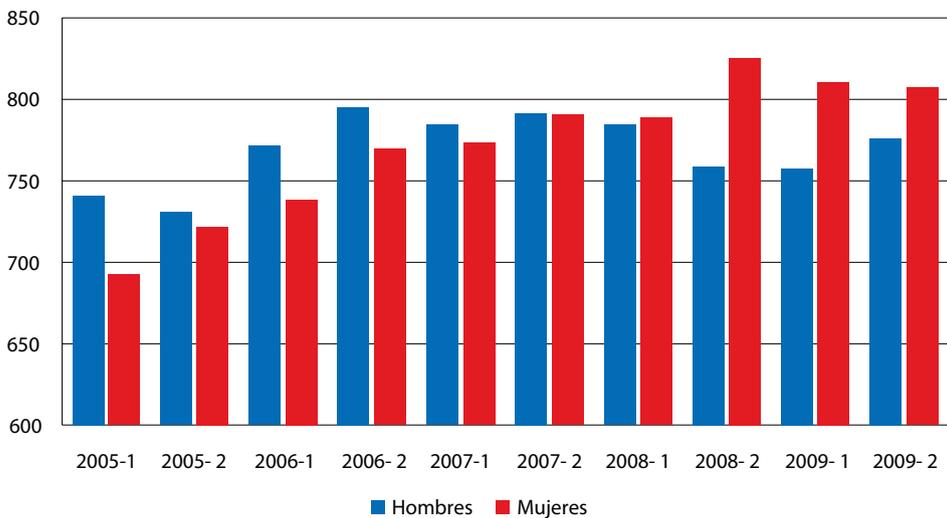
5 Los docentes de cátedra están estimados en tiempos completos equivalentes; este cálculo se realizó dividiendo el número de horas contratadas por 900 horas, correspondientes al número de horas que trabaja un profesor de tiempo completo en un semestre.

En la ilustración 8 se presentan los docentes vinculados y ocasionales según el tiempo de vinculación (tiempo completo o medio tiempo); es notable la participación que tienen los docentes de medio tiempo. Ello es comprensible debido a que una proporción muy grande de nuestros docentes, son profesionales de la medicina, los cuales suelen tener vinculaciones con instituciones prestadoras de servicios de salud, además de realizar práctica privada, por lo cual para muchos de ellos les es inconveniente la contratación de tiempo completo.

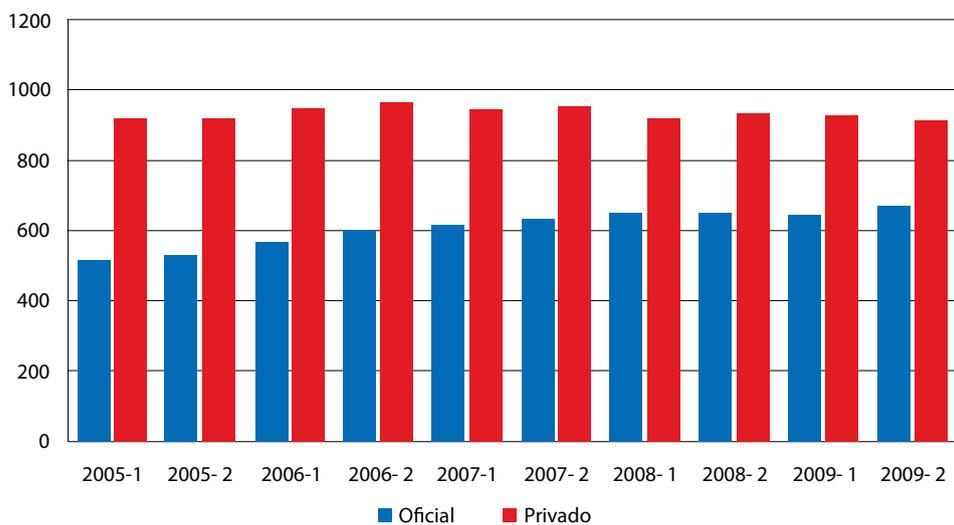
En la ilustración 9, se aprecia el incremento del número de profesores con nivel de formación de magíster y de doctor en el transcurso del tiempo, en especial en los de tiempo completo (tabla 3); ello es resultado de una política universitaria de exigir como mínimo maestría para la vinculación o contratación de docentes en la perspectiva de fortalecer la investigación universitaria. Tanto en los profesores de tiempo completo como en los de medio tiempo prevalece la formación de maestría como máximo nivel de formación, aunque se aprecian algunos comportamientos diferenciales según el tiempo de contratación. En los profesores de tiempo completo la proporción de profesores con doctorado es superior que en los de medio tiempo; en los de medio tiempo hay una gran proporción de profesores con maestría (recordar que se asimilan especialidad clínica y maestría), dado que como se mencionó previamente muchos de los especialistas clínicos no tienen la aspiración de una vinculación de tiempo completo con la institución.



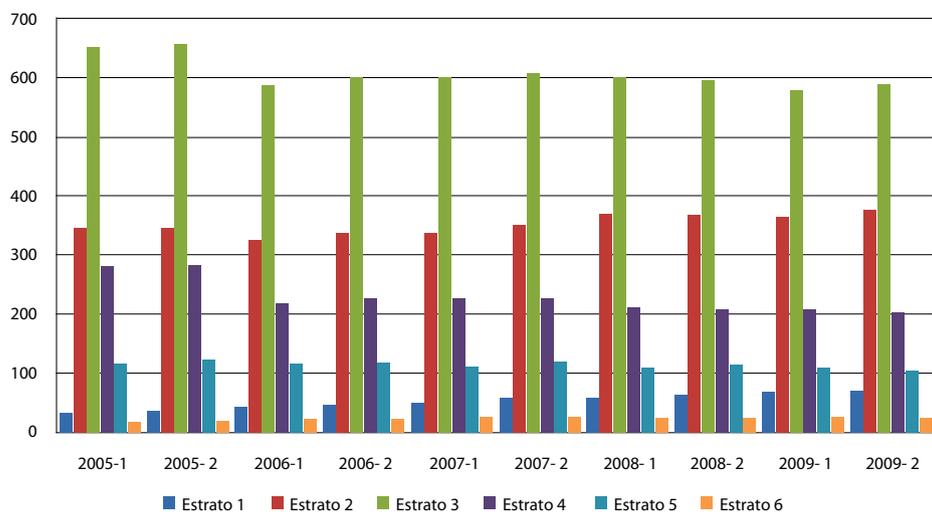
**Ilustración 2: Distribución de la matrícula estudiantil en la Facultad de Medicina, por periodos académicos. 2005-2009. n: 1.583**



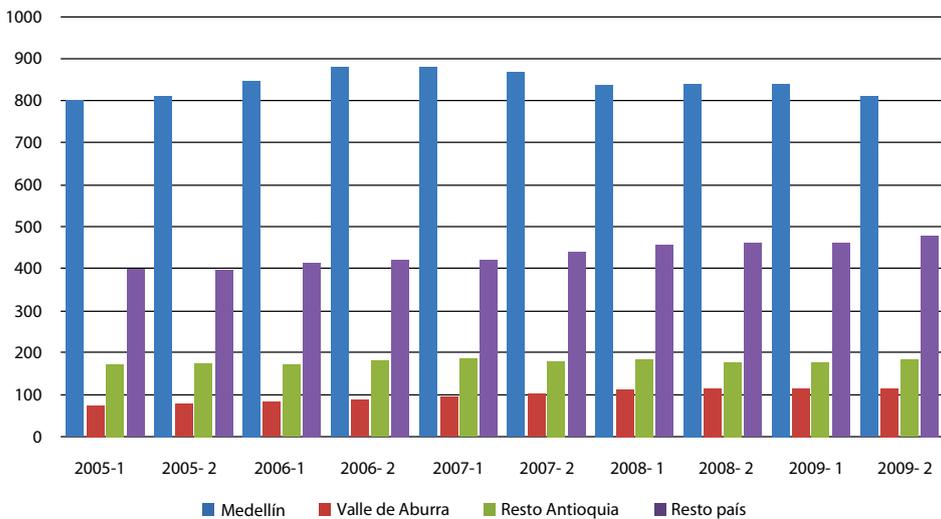
**Ilustración 3: Distribución la matrícula estudiantil según sexo, por periodos académicos. 2005-2009. n: 1.583**



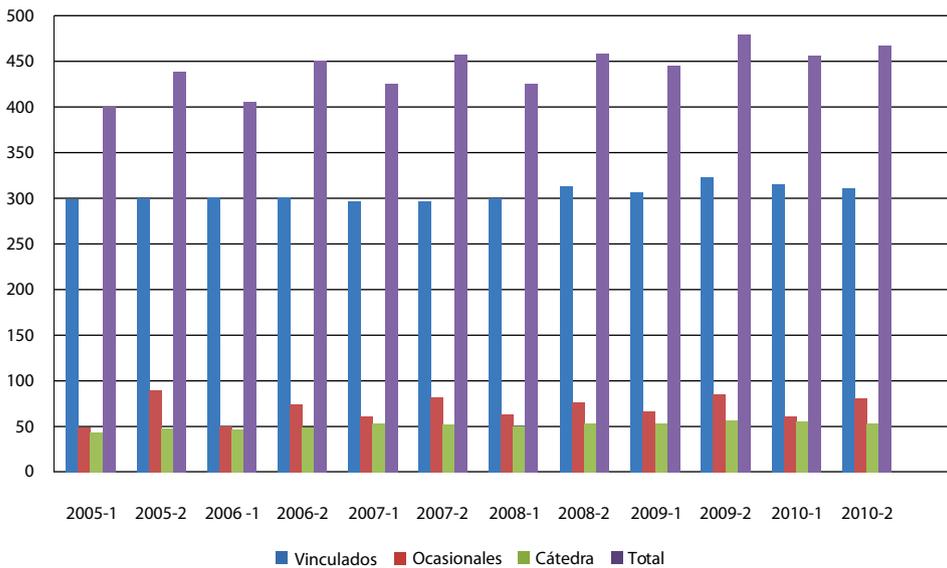
**Ilustración 4: Distribución de la matrícula estudiantil, según tipo de institución de origen, por periodos académicos. 2005-2009. n: 1.583**



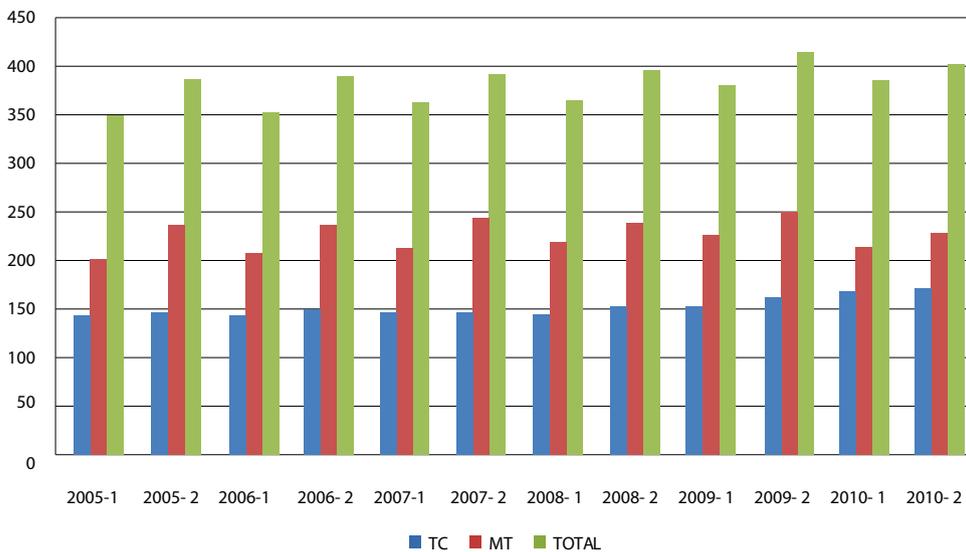
**Ilustración 5: Distribución de la matrícula estudiantil según estrato socioeconómico, por periodos académicos. 2005-2009. n: 1.583**



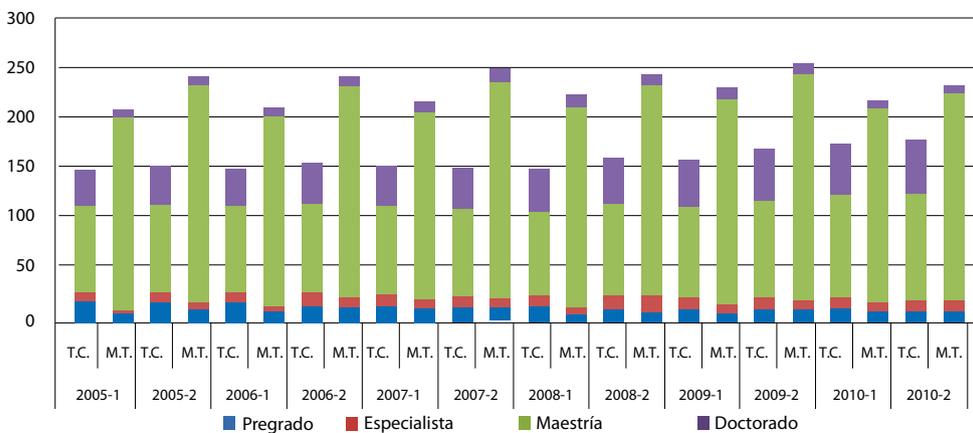
**Ilustración 6: Distribución de la matrícula estudiantil, según lugar de nacimiento, por periodos académicos. 2005-2009. n: 1.583**



**Ilustración 7: Número de profesores de Medicina, según tipo de contratación, por periodos académicos. 2005-2010**



**Ilustración 8: Número de profesores de Medicina, según tiempo de contratación, por periodos académicos. 2005-2010**



**Ilustración 9: Número de profesores de Medicina, según máximo nivel de formación académica, por periodos académicos. 2005-2010**

### **5.2.7. Recursos físicos**

El análisis de los recursos físicos de la Facultad refleja las adecuaciones que han surgido de la renovación curricular y de la ampliación en cobertura en los programas de Medicina, Instrumentación Quirúrgica y el programa de Técnico en Atención Prehospitalaria – APH –.

Actualmente la Facultad cuenta con una capacidad instalada de 1.795 sillas en las aulas de la Facultad y 378 en aulas en el Hospital Universitario San Vicente de Paúl – HUSVP –, para un cupo total de 2.173; esta capacidad instalada se distribuye en nueve aulas pequeñas (50 o menos sillas), ocho aulas medianas (de 51 a 100 sillas) y cinco grandes (más de 101 sillas) en el edificio de la Facultad y siete aulas pequeñas y dos medianas en el HUSVP.

La dotación tecnológica de las aulas es adecuada (computador, video beam, tablero acrílico) en todas las aulas de la Facultad, excepto una; en el HUSVP solo dos aulas no disponen de la dotación; en el centro de ayudas audiovisuales se cuenta con equipos adicionales que se rotan para atender los requerimientos de cursos especiales que se desarrollan con otras didácticas, que incluyen mesas de trabajo y sillas móviles.

Los laboratorios docentes con que cuenta la Facultad son: dos laboratorios de Microbiología y Parasitología, uno de Fisiología y Bioquímica, uno de Histología y cuatro salas de Morfología. En el HUSVP se cuenta con dos laboratorios asistenciales (Patología y Dermatología), en los cuales también se desarrollan actividades docentes con estudiantes de las especializaciones clínicas.

### **5.2.8. Biblioteca Médica**

Es una sección del Sistema de Bibliotecas que funciona como biblioteca satélite, al igual que las de Odontología, Enfermería, Salud Pública, Ciudadela Robledo (Ciencias Agrarias y Nutrición), Bibliotecología, Regionales y Bachillerato Nocturno, con el objeto de acercarlas a los usuarios de las diferentes dependencias.

La relación con la Facultad y, en general, con las dependencias del área de la salud es de servicio y apoyo para la investigación, la docencia y la extensión.

La Biblioteca busca satisfacer las necesidades de información, sirviendo de apoyo documental y tecnológico para el trabajo docente, de investigación y de extensión a la comunidad universitaria, específicamente a la de la Facultad de Medicina, con los recursos propios y los existentes en otras instituciones y redes nacionales e internacionales en respuesta a la demanda de información.

### **5.2.9. Recursos informáticos y de comunicación**

La política de modernización de la Universidad pretende conectarla con los demás centros científicos del mundo para fortalecer la docencia, la investigación y la extensión. Como apoyo a las transformaciones curriculares y a las metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje, ha fomentado la adquisición de equipos de informática, comunicación y conexiones a internet mediante los recursos de inversión de la estampilla Universidad de Antioquia y recursos propios de la Facultad.

La Facultad cuenta con dos salas de computadores; una para docencia y la otra para las prácticas de los estudiantes. La ocupación de las salas puede estar en 75% de la capacidad.

Otra estrategia para el acceso de estudiantes y profesores a los recursos informáticos y redes es la asignación de computadores a los departamentos, secciones y coordinadores académicos, como también la instalación de puntos de red en oficinas. Se dispone de 179 computadores y 146 puntos de red. Adicionalmente, se cuenta con un dispositivo de red inalámbrica con una cobertura del 50% de las instalaciones.

También se ofrece servicio de consulta a internet con el proyecto “Bohíos”, fundamentado en la conversión de los PC tradicionales en terminales del servidor central; al momento este proyecto dispone de 13 equipos; es de libre uso para la comunidad universitaria.

#### **5.2.10. Presupuesto**

La Universidad como entidad de servicio público recibe aportes para su funcionamiento de los Gobiernos Nacional y Departamental. De estos aportes la Universidad asigna partidas presupuestales para atender los gastos de nómina y funcionamiento en general. Mediante acuerdos del Consejo Superior Universitario, en diciembre de cada año se aprueba el presupuesto general de la Universidad.

La estructura financiera está organizada por unidades ejecutoras especiales y de fondos generales con distribución para las diferentes dependencias de la Universidad, para la cual su ejecución se estima a través de la formulación de proyectos para las diferentes unidades académicas, articulado a la investigación y extensión.

En la Facultad de Medicina también se obtienen recursos financieros por programas especiales derivados de los servicios de extensión, educación continua, inscripciones a programas de especialidades médico-quirúrgicas, los

cuales se asignan a centros de costo especiales. Estos recursos son invertidos en las necesidades de personal supernumerario, adquisición de equipos para soporte de la docencia de pregrado y mantenimiento de la planta física.

El presupuesto para la investigación está centralizado en la Vicerrectoría de Investigación, que abre convocatorias para financiar los diferentes proyectos presentados por todas las unidades académicas. En la Facultad es manejado por el **Instituto de Investigaciones Médicas –IIM–** y por las Corporaciones de Patologías Tropicales y de Ciencias Básicas Biomédicas, además de algunos grupos de investigación que se han constituido en ordenadores de gastos por resolución rectoral. Otras fuentes de financiación para la investigación proceden de aportes de entidades externas como Colciencias y recursos del orden departamental y municipal.

El presupuesto para bienestar estudiantil está centralizado en la Dirección de Bienestar Universitario y se maneja por medio del Fondo Patrimonial para todas las dependencias de la Universidad de Antioquia; sin embargo, la Facultad también asigna recursos propios para fortalecer los programas de bienestar y cultura.

El presupuesto para extensión está centralizado en la Vicerrectoría de Extensión. Además, la Facultad en el momento cuenta con un centro de extensión que recibe recursos por venta de servicios y los maneja por medio de los fondos especiales. Estos ingresos los dedica a la realización de las actividades inherentes de la educación continua, la promoción de los desarrollos en investigación y extensión, inversión en nuevas tecnologías y para la ejecución del Plan de Acción de la Facultad.

### 5.3. *Análisis interno: fortalezas y debilidades*<sup>6</sup>

#### 5.3.1. **Docencia**

##### 5.3.1.1. **Fortalezas**

- Capacidad de atracción de docentes por excelente percepción de la calidad de la Facultad.
- Procesos claros de selección de personal mediante convocatorias públicas con adecuadas definiciones de perfiles.
- Buenas oportunidades de capacitación en área pedagógica y en las disciplinas particulares.
- Alta cualificación del talento docente y no docente con que cuenta la Facultad.
- Importante desarrollo de los convenios docencia-servicio, con un gran número de instituciones prestadoras de servicios de salud.
- Clínicas universitarias como zona de expansión y desarrollo de proyectos de formación más autónomos.
- Existencia de sedes de la Universidad en todas las subregiones de Antioquia
- Convenios nacionales e internacionales para el desarrollo de la docencia.
- Posibilidad de un trabajo mancomunado con otras unidades académicas de la Universidad de Antioquia.
- La existencia de tres programas de pregrado, 41 de posgrados clínicos, una maestría, todos considerados de calidad.

---

6 El análisis interno (fortalezas y debilidades) que se presenta se construyó a partir de las siguientes fuentes: material elaborado por las comisiones conformadas para analizar los temas estratégicos: administración e investigación; Informe de Autoevaluación del Sistema Universitario de Extensión (ASUE); Informe de Avance Plan de Desarrollo del Área de la Salud y aportes de la comisión responsable de coordinar la elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Medicina.

- La acreditación de los programas de pregrado por parte del Ministerio de Educación y la acreditación internacional del programa de Medicina le permite desarrollar nuevas propuestas académicas y administrativas.
- Reconocimiento social a la calidad de los egresados formados en la Facultad de Medicina.
- El ingreso de los estudiantes a la Universidad mediante méritos.
- Oferta de educación superior prácticamente gratuita a población de bajos ingresos.
- Gestión de publicaciones que contribuyen a la formación de ambientes académicos y la divulgación del quehacer de la Facultad.
- La integración de los estudiantes de posgrado a la docencia en los pregrados, lo cual favorece el relevo generacional y los pone en contacto temprano con la carrera docente.
- Reconocimiento de la Facultad de Medicina como una organización con liderazgo nacional, tanto en la generación del conocimiento como en la formación de profesionales en el área biomédica.

#### **5.3.1.2. Debilidades**

- Desarticulación de la educación superior con los niveles precedentes.
- Ausencia de programas estructurados y pertinentes de formación continua.
- Débil sistema de evaluación del desempeño desde la perspectiva educativa.
- Falta de estandarización de proceso de capacitación y evaluación docente.
- Los salarios de enganche muy bajos en relación con niveles de formación, nos hacen poco competitivos en el medio.

- Insuficiente capacitación de los docentes en el uso de nuevas TIC.
- Incipiente incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos de aprendizaje y de gestión.
- Inadecuada utilización de los recursos tecnológicos disponibles por insuficiente desarrollo de capacidades de los usuarios para optimizar su uso.
- Ausencia de diagnóstico sobre necesidad y estado actual de tecnología en relación con el modelo pedagógico.
- Débil articulación de las funciones sustantivas investigación, docencia y extensión y falencias en las políticas para revertir la situación
- Escasa participación del programa de Medicina en los procesos de regionalización.
- Desequilibrio (excesos y carencias) de contenidos académicos efecto de procesos de negociación en que prevalecen los grupos con poder sobre las necesidades claramente demostradas.
- Reemplazo de cargos vacantes de docentes con doctores con perfil investigativo y escasa vocación docente, lo cual genera detrimento en la actividad docente.
- Aumento de cobertura sin tener en cuenta los recursos que ello implica.
- Pobre acepción del concepto de flexibilidad, que no permite acortar la duración de los programas, ni al estudiante escoger sus propias rutas de aprendizaje.
- Falta de sincronización de los calendarios académicos en la Universidad, lo que impiden la realización de proyectos interdisciplinarios construidos por profesores de diferentes facultades del área de la salud y la articulación de sus actividades docentes.
- Débil autoreconocimiento del rol de docente de los investigadores para que transmitan a los estudiantes

sus conocimientos y experiencias y los incorporen al currículo.

- Aumento en la contratación de docentes de cátedra por migración de docentes vinculados hacia actividades de investigación y extensión.
- Débil formación humanística y pedagógica de algunos docentes.
- Docentes con resistencia al cambio, esquemas mentales difíciles de modificar.
- Falta de pertinencia social de los programas en relación con las necesidades de las regiones.
- La planta física no responde al requerimiento de la época, y en particular del modelo pedagógico.
- Pocas posibilidades de expansión para nuevos crecimientos en infraestructura.

### **5.3.2. Investigación**

#### **5.3.2.1. Fortalezas**

- La adquisición por parte de la Universidad de Antioquia de las clínicas León XIII del Instituto de Seguros Sociales.
- Capacidad investigativa de la Facultad, con base en talento humano, tecnología e infraestructura.
- El desarrollo de grupos de investigación en áreas clínicas.
- Reconocimiento de la Facultad de Medicina como una organización con liderazgo nacional, tanto en la generación del conocimiento como en la formación de profesionales en el área biomédica.
- Reglamentación de la Universidad de Antioquia que estimula la vinculación de doctores (incluso en formación) para la investigación
- Plan maestro de espacios físicos que contempla mejorar las condiciones locativas de los investigadores.

- Proyecto de regionalización permite el desarrollo de proyectos de investigación en otras sedes del departamento.
- Ser socio de la Corporación de Ciencias Básicas Biomédicas, que ofrece programas de maestría y doctorado de excelente calidad.
- Alta productividad de publicaciones científicas en revistas indexadas.
- Crecimiento en el número de grupos y cualificación de ellos según sistema de clasificación de Colciencias.
- Avances en las relaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de la investigación.
- Asignación de recursos propios de la Facultad para el desarrollo de la investigación.
- Definición de la visión universitaria en perspectiva de investigación.
- Incremento progresivo de estudiantes investigadores.
- Pertenecer a centros de excelencia de investigación en Salud.
- Asignación de recursos de estampilla para la investigación.

### **5.3.2.2. Debilidades**

- Falencias en la formulación de políticas para el desarrollo de una investigación pertinente en cumplimiento de misión y objetivos de la Facultad.
- Falta de estandarización de procesos de capacitación y evaluación de investigadores.
- Insuficiente articulación de las funciones sustantivas investigación, docencia y extensión y débiles políticas para revertir la situación.
- Incipiente desarrollo de la gestión tecnológica y de los procesos de transferencia del conocimiento al medio.
- Limitada gestión para el desarrollo de innovación y sus respectivas patentes.

- Escaso desarrollo del multilingüismo.
- Limitaciones de crecimiento en infraestructura y financiación para las crecientes demandas de desarrollo en investigación.
- Alta fragmentación de los grupos, afectando la eficiencia del proceso investigativo y la consecución de recursos.
- Insuficiente desarrollo de una política de Facultad para la financiación de la investigación con recursos internacionales.
- Deficiente política de apoyo para los grupos nuevos de investigación, con privilegio de los grupos de investigación existentes.
- Poca vinculación directa de estudiantes de pregrado con la investigación. Baja formación investigativa en salud en los programas de pregrado.
- Aplicación demasiado estricta y rigurosa de los criterios de asignación de puntos por producción por el Comité de Asignación de Puntajes, lo cual es desmotivante.
- Incipiente desarrollo de la investigación en las sedes regionales.

### **5.3.3. Extensión**

#### **5.3.3.1. Fortalezas**

- Excelente percepción de la calidad de la Facultad.
- La adquisición por parte de la Universidad de Antioquia de las clínicas León XIII del ISS y la relación, mediante convenios docencia-servicio, con un gran número de instituciones prestadoras de servicios de salud, para el desarrollo de la educación continua y otros proyectos de extensión.
- Posibilidad de trabajo mancomunado con otras unidades académicas de la Universidad de Antioquia.

- Consolidación y crecimiento del Centro de Extensión.
- Existencia de sedes regionales de la Universidad en el departamento de Antioquia.
- Disponibilidad de áreas físicas de expansión para la extensión (nuevo edificio).
- El proyecto Parque de la Vida para el desarrollo de proyectos de promoción de la salud y como lugar de encuentro de ciudad.
- Docentes altamente calificados y adecuado recurso tecnológico para ofrecer servicios educativos y de salud integrales.
- Liderazgo de algunos docentes para el desarrollo de proyectos de extensión.
- La Universidad incorpora en su misión unos principios generales y unos objetivos institucionales acordes con su naturaleza y tradición y, además, con la función que debe desempeñar en el entorno social, cultural, ambiental y político de la región a que pertenece.
- Inicio de un proceso tendiente a alcanzar los estándares de calidad según las normas existentes, especialmente en laboratorios.
- La necesidad de articulación de la educación superior con los niveles precedentes, puede permitir ofrecer servicios educativos (semilleros, entre otros) a los bachilleres.

### **5.3.3.2. Debilidades**

- Ausencia de programas estructurados de formación continua que respondan a requerimientos de la institución, de los egresados y de la sociedad.
- Insuficiente articulación de las funciones sustantivas investigación, docencia y extensión y débiles políticas para revertir la situación.
- Poco reconocimiento y apropiación del Sistema Universitario de Extensión por parte de la comunidad de la Facultad.

- Desarrollo incipiente de estándares de calidad de muchas de las unidades de servicio.
- Desaparición de la extensión en la estructura organizacional de la Universidad según propuesta SUGI.
- Cobro de alta tasa de administración por parte de la Universidad a los proyectos de extensión.
- Deficiencia en la estructura de costos de algunas unidades de negocio.
- Excesiva reglamentación y tramitología para contratación, compra de insumos, etc. para la prestación de servicios de extensión.
- No hay claridad suficiente en la política institucional para el desarrollo de la extensión solidaria, ni asignación suficiente de recursos.
- Insuficiente oferta de proyectos que tengan impacto social.
- Incipientes directrices y políticas para la creación de un vínculo a largo plazo con la empresa.
- Poco conocimiento de las comunidades donde se desarrollan proyectos de extensión para mejorar la interacción con ellas.
- Debilidad en la definición de indicadores de resultados, que le permitan evaluar la gestión de la función misional.
- Grupos de investigación que hacen extensión por fuera de la estructura administrativa de extensión.
- Escasa relación, conocimiento y articulación con los egresados, para ofrecerles servicios, conocer su condición laboral, entre otros.
- La falta de consenso con relación al concepto de extensión, ha dificultado el establecimiento de criterios únicos y compartidos que orienten la toma de decisiones, la gestión y la administración de la extensión.

- Existe poca conciencia sobre la importancia de la extensión en la formación integral de los universitarios.
- Deficiencia en el mercadeo de programas, proyectos y servicios de extensión.
- Falta de eficiencia en los procesos de sistematización de información y deficiencias en la consecución oportuna de la información consolidada.
- Escaso conocimiento sobre la realidad laboral de los egresados.

### **5.3.4. Cultura y Bienestar**

#### **5.3.4.1. Fortalezas**

- La adquisición por parte de la Universidad de Antioquia de las clínicas León XIII del ISS le permite al Programa de Salud (EPS Adaptada) ofrecer el Plan obligatorio de salud a cotizantes y beneficiarios en instalaciones propias de la Universidad, con calidad.
- Posibilidad de trabajo mancomunado con la Dirección central de Bienestar universitario y con otras unidades académicas de la Universidad de Antioquia.
- La Facultad cuenta con programas de becas, apoyo alimentario y programa de estímulos académicos a estudiantes de estratos socioeconómicos bajos.
- La consideración dentro del plan maestro de la planta física de construcción de un espacio para recreación y esparcimiento para estudiantes.
- Establecimiento del Observatorio estudiantil para identificar dificultades socioeconómicas y personales de los estudiantes.
- Ser líderes y socios del proyecto Parque de la vida, que se ofrece como lugar de encuentro de ciudad.
- El bienestar universitario se encuentra entre los cinco temas estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016.

#### **5.3.4.2. Debilidades**

- Limitaciones presupuestales para ampliar oferta y cobertura de programas de bienestar universitario.
- Falta de espacios físicos que propicien el encuentro para generar proyectos colectivos y falta de amenidades.
- La extensión cultural a nivel central no se refleja en la dependencia.
- Alta dependencia de la Dirección de Bienestar Universitario en lo referente a la cobertura de estudiantes que requieren apoyos económicos o complemento alimentario.
- El bienestar se orienta principalmente a los estudiantes y poco a los empleados docentes y no docentes.

#### **5.3.5. Administración**

##### **5.3.5.1. Fortalezas**

- Estabilidad laboral para los empleados de carrera.
- Relaciones más horizontales entre los estamentos, propiciado por ser institución educativa de carácter público (clima propicio de relación entre estamentos).
- La participación de la alta dirección de la Facultad en la junta directiva de la IPS, la cual incluye la antigua clínica León XIII del ISS.
- La naturaleza pública de la Universidad favorece que los objetivos sociales tengan un papel importante en la orientación de las acciones administrativas.
- La existencia de un plan maestro de la planta física.
- Presencia de un actor responsable de las Relaciones Internacionales que responda a las particularidades académicas de la Facultad de Medicina

##### **5.3.5.2. Debilidades**

- Baja oferta salarial para contratar personal administrativo altamente calificado.

- Escasez de incentivos para retener el personal administrativo altamente calificado.
- Débil política e insuficientes recursos para capacitar a empleados administrativos para el desarrollo de competencias laborales.
- Falta precisar los perfiles de los cargos administrativos para apoyar las funciones misionales.
- Asignación de cargos administrativos a talento humano con fortalezas en lo académico pero no en lo administrativo.
- Ausencia de metodologías de evaluación del desempeño de empleados no docentes que identifiquen su apoyo a los procesos educativos.
- Deficiencia en políticas y programas de bienestar, estímulos e incentivos para personal administrativo.
- Deficiente gestión integral del talento humano.
- Escaso desarrollo de la cultura del control interno.
- Insuficiente sistematicidad del proceso integral de mejoramiento continuo.
- Deficiente cultura de la planeación.
- No existe una verdadera gestión por procesos.
- Débil gestión financiera-administrativa que evidencie y cuantifique la rentabilidad social.
- Insuficiente visibilización de la Facultad en el *ranking* internacional.
- Ausencia de un sistema de información integral para soportar la gestión de los procesos académicos y administrativos.
- Estructura administrativa orgánica-funcional que no se corresponde con el modelo curricular y pedagógico existente.
- Dificultades en el clima laboral que interfieren el desempeño en el trabajo.

- Alta dependencia de fuentes de financiamiento estatales e insuficiente capacidad de gestión para lograr financiamiento diferente al Estado, tanto en los ámbitos nacional como internacional.
- Incipiente desarrollo de la gestión tecnológica aplicada a la administración.
- Insuficiente capacidad de la administración para evaluar el cumplimiento de las actividades misionales.
- Escasa participación en los debates nacionales que tienen que ver con la salud y con las necesidades sociales.
- La indiferencia de los estamentos de la Facultad para participar en las discusiones que competen con su planificación y su futuro desarrollo.
- La planta física no responde al requerimiento de la época, y en particular del modelo pedagógico.
- Falta de espacios físicos que propicien el encuentro para generar proyectos colectivos y falta de amenidades.
- Pocas posibilidades de expansión para nuevos crecimientos.
- Edificios patrimonio cultural, los cuales limitan usos y encarecen su mantenimiento.
- No hay un diagnóstico sistemático de requerimientos en tecnología para satisfacer necesidades docentes y administrativas.

- Temas estratégicos

# 6. Temas estratégicos

## 6.1. Docencia

Puede afirmarse que la docencia es la función primigenia de la Universidad; se materializa en nuestra facultad mediante los programas de pregrado y posgrado. Los programas de Medicina e Instrumentación Quirúrgica comparten un currículo moderno cuyo modelo pedagógico se funda en una concepción constructivista del conocimiento y el aprendizaje, centrado en el estudiante, que supera las prácticas de enseñanza pasiva para dar lugar a una enseñanza activa, lo cual exige la reorganización y renovación de los contenidos y la implementación de estrategias didácticas activas para promover el aprendizaje significativo.

En la concepción y puesta en marcha de este nuevo currículo se consideraron unas características fundamentales que debían orientarlo, las cuales se describen de manera somera a continuación.

**La formación Integral** concibe el desarrollo armónico de las diferentes dimensiones (científica, profesional, ética, política, social) que constituyen el ciudadano y el profesional que se quiere formar. Los objetivos estratégicos de este componente están dirigidos a garantizar los procesos que aseguren los propósitos de la formación integral de los actores involucrados en el proceso educativo, mediante una evaluación que abarque la mirada del perfil del ciudadano y profesional que contribuimos a formar frente al que queremos lograr.

**La pertinencia** es de carácter social cuando existe una relación estrecha entre los contenidos y prácticas de un programa con el contexto social de la región en que se desarrolla y las problemáticas y necesidades que de aquel emergen. Es de tipo académico cuando se encuentra una correspondencia entre los contenidos y prácticas impartidas en el programa con los avances y desarrollos de la ciencia en el campo del conocimiento del programa en cuestión. Desde esta perspectiva se abordan campos temáticos como la confrontación objetiva de los currículos con sus contextos locales y regionales, la responsabilidad social, la modernización de los contenidos acorde con los cambios en el campo disciplinario del programa y la vinculación temprana del estudiante a los escenarios de práctica.

En consecuencia, en este aspecto se busca redefinir el sentido de la pertinencia en el currículo de pregrado y posgrado de la Facultad, mediante el establecimiento de criterios de pertinencia, la evaluación periódica de su aplicación en el currículo y la implementación de un plan que la garantice.

**La investigación** en el currículo se considera como formativa cuando la pretensión es generar y desarrollar en el proceso enseñanza-aprendizaje un espíritu científico fundado en la reflexión crítica sobre los saberes, la capacidad de generación de preguntas y de resolución creativa de estas. Se habla de investigación formal cuando se desarrollan procesos estructurados de investigación ya sea mediante cursos específicos o por la participación de los estudiantes en investigaciones formales que desarrollan grupos de investigación.

En el objetivo estratégico propuesto se pretende la redefinición del propósito y el rol de la investigación en el currículo para lo cual se parte de una evaluación de la situación actual de la investigación en el currículo con el fin de definir la orientación y proporción que ocupará el proceso investigativo en los planes de estudio y diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de la investigación para los currículos de la Facultad.

Este plan deberá proponer las condiciones académicas y administrativas para fortalecer el pensamiento creativo e investigativo en los actores involucrados en el proceso educativo mediante el diseño e implementación de un programa de promoción y apoyo a la investigación formativa desde el aula de clase; un plan de capacitación a los docentes en la aplicación de la investigación formativa en el aula de clase hasta lograr una línea de investigación formativa.

**La interdisciplinariedad** se entiende como un diálogo colaborativo de saberes provenientes de disciplinas diferentes, que permite lograr formas de comprensión más amplias y holísticas de los problemas de conocimiento.

Se pretende propiciar el abordaje interdisciplinario en los currículos de la Facultad de Medicina acorde con las situaciones en salud, para lo cual se realizará un diagnóstico del carácter interdisciplinario de los currículos y se identificarán los grupos interdisciplinarios existentes en la Facultad, con el fin de diseñar e implementar un plan de fortalecimiento.

De otra parte, busca identificar y priorizar las necesidades en salud inherentes al currículo con el fin de ser abordados

interdisciplinariamente y proponer un plan de incentivos para los proyectos que aborden los problemas de salud priorizados.

**La flexibilidad** en el currículo implica aspectos tales como la oferta de diferentes alternativas de entrada y de salida, así como una variedad de rutas de formación acordes con las posibilidades, intereses y necesidades de los estudiantes; el estímulo a los procesos de movilidad y de consultar su relación con las demandas de los mercados laborales, como también la posibilidad de profundizar en áreas temáticas y realiza énfasis según los interés de los sujetos en formación.

En este aspecto se pretende proponer un modelo de flexibilidad curricular partiendo de la construcción de un concepto amplio que incluya los diferentes aspectos de ella y considere las características de la Universidad y del currículo de la Facultad.

**El modelo pedagógico** del nuevo currículo se fundamenta en una concepción constructivista del conocimiento y del aprendizaje, cuyos elementos constitutivos del enseñar y del aprender son: intencionalidad, contenidos, relación profesor-alumno, escenarios y recursos didácticos y evaluación; incluye estrategias didácticas que permiten pasar de una enseñanza pasiva a una activa, reconociendo el aula, el laboratorio, etc. como espacios de aprendizaje cooperado y se valoran las potencialidades que ofrece la aplicación de las tecnologías de información y comunicación a la docencia.

Esta línea procura asegurar y profundizar la implantación del modelo pedagógico definido en el currículo de la

Facultad, partiendo de una evaluación del estado actual de aplicación del modelo en la cual se identifiquen fortalezas y debilidades para establecer propuestas de intervención.

**La evaluación** es un proceso sistemático de búsqueda, identificación, recolección, procesamiento y análisis de datos sobre elementos o hechos educativos, para contrastarlos frente a unos criterios previamente establecidos (preferiblemente con cierta base de consenso y aceptación) respecto de los cuales se formulan juicios valorativos, y sobre dicha valoración, se toman decisiones (Facultad de Medicina, Comité de Currículo, 1999a).

En este campo la línea estratégica pretende, trascendiendo lo meramente educativo, promover una cultura institucional de evaluación permanente en los diferentes ámbitos de la Facultad, con el fin de valorar los alcances y establecer acciones de mejoramiento que permitan el desarrollo de las potencialidades humanas. Desde esta intencionalidad se establecerá un modelo de evaluación del currículo que permita contrastar la coherencia entre lo propuesto y lo alcanzado para establecer acciones de mejoramiento.

Otras áreas de trabajo que no son aspectos propiamente del currículo de pregrado, pero que hacen parte del quehacer docente o que tienen relación importante con ello, también son de interés para el presente plan.

**Los posgrados** son una tradición importante de la Facultad a la vez que son una de sus grandes fortalezas. No obstante su desarrollo ha tenido cierto carácter empírico, producto de la forma como se constituían antaño las especialidades clínicas, en que prevalecían los liderazgos individuales de médicos sobresalientes, con predominio de la práctica

clínica y sin suficiente reflexión pedagógica y didáctica que fundamentara la estructura del programa.

Por ello el esfuerzo principal debe dedicarse al desarrollo de un plan de acción curricular de los posgrados en la Facultad; ello exigirá la revisión sistemática de cada uno de los programas de posgrado, que considere el perfil del especialista que se quiere, contenidos necesarios, didácticas más adecuadas, campos de práctica apropiados, uso de TIC, de modo que se genere una estructura pedagógica moderna, que supere la antigua creencia de que la formación de un especialista clínico exige fundamentalmente la repetición reiterada de procedimientos en el campo de su especialidad, sin el recurso a la ciencia de la pedagogía.

**El profesor** “es la persona nombrada o contratada como tal para desarrollar actividades de investigación, docencia, extensión y administración académica [...] comprometido con el conocimiento y la solución de los problemas sociales [...] tiene un compromiso profesional y ético con el proceso de formación integral de los estudiantes” (Universidad de Antioquia, 1996a). Esta condición exige alto desarrollo humano, capacidad de desplegar la esencia propia y del otro a partir del ejercicio de la pregunta y de la incertidumbre, con dominio disciplinario y pedagógico en la perspectiva de aportar a la transformación social y la recreación de la cultura.

Estos altos requerimientos en la persona del profesor hacen necesario desarrollar un objetivo estratégico a la altura de las exigencias. Para ello se pretende establecer un diagnóstico sobre el perfil humanístico, social, pedagógico y profesional de los profesores de la Facultad de Medicina, para proponer acciones de mejoramiento y lograr construir

colectivamente los perfiles de los profesores de la Facultad acorde con el modelo curricular. En el mismo sentido proponer políticas en el ámbito profesoral coherentes con la evaluación de la situación actual de los profesores en la Facultad.

### **6.1.1. Objetivo estratégico 1**

#### **Lograr la formación integral de sus estudiantes y egresados**

##### **6.1.1.1. Metas**

- Lograr que el 90% de los estudiantes de último año evidencien en sus actitudes y comportamientos el perfil del ciudadano y profesional propuesto.
- Implementar cada trienio<sup>7</sup> un plan de mejoramiento diseñado a partir de las evaluaciones del perfil del ciudadano y profesional que se quiere formar.

##### **6.1.1.2. Estrategias**

- Evaluar el perfil del ciudadano y profesional que contribuimos a formar frente al que queremos lograr para establecer planes de mejoramiento.
- Evaluar las dimensiones de la formación integral en los currículos de los programas de la Facultad de Medicina con el fin de identificar las debilidades y las fortalezas.
- Construir el perfil de los empleados docentes y no docentes que requiere el currículo de la Facultad de Medicina.
- Diseñar un programa de capacitación y acompañamiento de los empleados docentes y no docentes para garantizar unas mejores prácticas desde la formación integral.

---

<sup>7</sup> Se pretenden las evaluaciones cada trienio para que corresponda al periodo de decanato.

- Establecer mecanismos para conocer la percepción de los actores externos sobre el perfil de formación del egresado con el fin de contrastarlo con la propuesta educativa de la Facultad.
- Evaluar las expresiones de los actores externos con el fin de establecer su pertinencia.
- Formular, implementar y evaluar planes de mejoramiento.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento.

### **6.1.2. Objetivo estratégico 2**

#### **Alcanzar la formación pertinente de sus egresados**

##### **6.1.2.1. Meta**

- Realizar una evaluación trienal de la pertinencia académica, social y laboral de los programas de pre- y posgrado para implementar un plan de mejoramiento en el currículo.

##### **6.1.2.2. Estrategias**

- Evaluar la pertinencia y oportunidad de las prácticas académicas con el fin de mejorar la comprensión de la realidad del proceso de salud y enfermedad y del perfil profesional del estudiante.
- Garantizar el contacto temprano y oportuno del estudiante con la práctica académica para aproximarlos a la realidad del ejercicio profesional.
- Garantizar escenarios de prácticas acordes con el perfil del profesional que se quiere formar.
- Revisar y actualizar los contenidos curriculares referentes a las políticas públicas y de Estado en salud.
- Asegurar la participación de profesores y estudiantes en los escenarios en los cuales se planean y construyen las políticas públicas y de Estado.

- Fortalecer e implementar mecanismos de participación para los empleadores y egresados con el fin de contribuir con la pertinencia de los currículos de la Facultad de Medicina.
- Establecer un observatorio de empleabilidad de los egresados.

### **6.1.3. Objetivo estratégico 3**

#### **Garantizar el fortalecimiento de la investigación en los currículos de la Facultad**

##### **6.1.3.1. Metas**

- Lograr que el 100% de las áreas del plan de estudio utilicen estrategias didácticas que fortalezcan la investigación formativa.
- Incrementar en 50% el número de grupos de investigación que tienen semilleros.
- Incrementar en el 20% el número de estudiantes que realizan publicaciones en revistas indexadas.

##### **6.1.3.2. Estrategias**

- Capacitar al 100% de los profesores en estrategias de investigación formativa.
- Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de la investigación para los currículos de la Facultad.
- Diseñar e implementar un programa de promoción y apoyo a la investigación formativa con el fin de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Incrementar el número de estudiantes y de cursos del componente flexible relacionados con la investigación.

#### **6.1.4. Objetivo estratégico 4**

**Garantizar la aplicación de la interdisciplinariedad en los currículos de pregrado y posgrado de la Facultad.**

##### **6.1.4.1. Metas**

- Incrementar en 100% el trabajo interdisciplinario en el aula.
- Aumentar en 100% las evaluaciones que se realizan a partir de situaciones problemáticas interdisciplinarias.

##### **6.1.4.2. Estrategias**

- Garantizar que las áreas del currículo estén diseñadas a partir de situaciones que se abordan interdisciplinariamente.
- Incrementar la proporción de áreas que realizan estrategias didácticas y evaluaciones a partir de situaciones problemáticas interdisciplinarias.
- Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de la interdisciplinariedad en el currículo.
- Identificar y priorizar las necesidades y situaciones en salud inherentes al currículo con el fin de ser abordados interdisciplinariamente.
- Proponer un plan de incentivos para los proyectos que aborden los principales problemas de salud interdisciplinariamente.

#### **6.1.5. Objetivo estratégico 5**

**Garantizar la flexibilidad curricular en el proceso formativo de los estudiantes de pregrado y posgrado.**

##### **6.1.5.1. Meta**

- Incrementar en 100% las diferentes dimensiones de flexibilidad curricular de acuerdo con los resultados de la investigación sobre evaluación del currículo.

### **6.1.5.2. Estrategias**

- Desarrollar las líneas de énfasis de formación profesional planteadas en la propuesta curricular.
- Desarrollar un proyecto de investigación sobre evaluación del currículo donde se interpreten las diferentes dimensiones de flexibilidad.
- Definir rutas de formación según criterios de pertinencia social, académica, laboral y de acuerdo con intereses y necesidades del estudiante.
- Mejorar la calidad del componente flexible del currículo.
- Formular e implementar una política de cooperación nacional e internacional que fomente la realización de proyectos que consoliden la flexibilidad curricular.

### **6.1.6. Objetivo estratégico 6**

**Fortalecer el modelo pedagógico para garantizar su vigencia y pertinencia.**

#### **6.1.6.1. Metas**

- Realizar una evaluación cada tres años del estado del modelo pedagógico de la Facultad con el fin de identificar fortalezas y debilidades y establecer propuestas de intervención.
- Formular un modelo de evaluación del currículo que permita su valoración continua e integral con el fin de garantizar la pertinencia y vigencia del modelo pedagógico.

#### **6.1.6.2. Estrategias**

- Diseñar y aplicar un modelo de capacitación y acompañamiento a los docentes para la apropiación y renovación del modelo pedagógico que fortalezca el rol de los estudiantes como gestores de su proceso de aprendizaje.

- Capacitar a los docentes y a los estudiantes en el uso de estrategias didácticas activas para incorporarlas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Diseñar y adoptar una política de estímulo a la producción de material didáctico por parte de los docentes, con el fin de potenciar su coherencia con el modelo pedagógico.
- Capacitar al estudiante en estrategias de trabajo independiente para adquirir competencias en los procesos de aprendizaje autónomo.
- Capacitar al estudiante en estrategias de trabajo en grupo que permitan el reconocimiento del otro y el respeto a la diferencia en el ejercicio de la autonomía.
- Desarrollar estrategias de trabajo en grupo con los docentes para contribuir al diálogo de saberes y construcción colectiva de conocimientos y ciudadanía.
- Fomentar propuestas de innovación pedagógica en el área de la salud.

#### **6.1.7. Objetivo estratégico 7**

**Garantizar la evaluación continua de los aprendizajes coherente con el modelo pedagógico.**

##### **6.1.7.1. Meta**

- Evaluar la evaluación de los aprendizajes cada 3 años.

##### **6.1.7.2. Estrategias**

- Establecer una línea de base sobre el estado de la evaluación de los aprendizajes en el currículo de la Facultad.
- Diseñar una propuesta de capacitación y acompañamiento a los docentes sobre el diseño de evaluación de los aprendizajes acorde con el modelo pedagógico.

- Sistematizar buenas prácticas de la evaluación de los aprendizajes.

### **6.1.8. Objetivo estratégico 8**

#### **Fortalecer el desarrollo humanístico, social, pedagógico y profesional de los profesores de la Facultad.<sup>8</sup>**

##### **6.1.8.1. Metas**

- Evaluar la situación de los profesores en los ámbitos humanístico, social, pedagógico y profesional en la Facultad de Medicina.
- Proponer políticas en el ámbito profesoral coherentes con el resultado de la evaluación de la situación de los profesores en la Facultad.

##### **6.1.8.2. Estrategias**

- Construir colectivamente los perfiles de los profesores de la Facultad acordes con el modelo curricular.
- Realizar plan de mejoramiento, de acuerdo con la evaluación profesoral, sobre los aspectos curriculares para potencializar las competencias docentes.
- Proponer políticas de incentivos para motivar el quehacer docente.
- Propiciar espacios de reflexión que permitan la búsqueda de sentido a su ser como docente.
- Diseñar un plan de capacitación docente sobre las características propias del currículo de la Facultad para lograr mayor coherencia entre el currículo planeado y el desarrollado.

---

<sup>8</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Mejorar el desarrollo de las competencias requeridas por el personal docente".

### **6.1.9. Objetivo estratégico 9**

**Aumentar la cobertura de los programas de pregrado de la Facultad de Medicina.<sup>9</sup>**

#### **6.1.9.1. Meta**

- Incrementar en 80% la cobertura del programa de APH.

#### **6.1.9.2 Estrategia**

- Realizar un estudio en las sedes regionales de la Universidad de Antioquia, sobre las necesidades de formación en relación con programas que ofrece la Facultad de Medicina o de nuevos programas que potencialmente pueda ofrecer la Facultad.

### **6.1.10. Objetivo estratégico 10**

**Incrementar la oferta de servicios educativos de salud en las regiones.**

#### **6.1.10.1. Meta**

- Incrementar en un 50% la oferta de servicios educativos de salud en las regiones

#### **6.1.10.2. Estrategias**

- Evaluar la situación actual de la oferta de servicios educativos en salud, en las regiones.
- Fortalecer la participación de los programas de Instrumentación Quirúrgica y Atención Prehospitalaria en las regiones.

---

<sup>9</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución "Aumentar la cobertura en el programa de atención pre-hospitalaria de la Facultad de Medicina".

### **6.1.11. Objetivo estratégico 11**

**Actualizar y contextualizar el currículo de los programas de posgrado acorde al perfil epidemiológico nacional y a la misión de la Universidad.<sup>10</sup>**

#### **6.1.11.1. Meta**

- Actualización del 100% del currículo de los programas de posgrado.

#### **6.1.11.2. Estrategias**

- Identificar las principales necesidades de modernización de los posgrados con miras a ofrecer unos programas acordes con el perfil epidemiológico nacional y la misión de la Universidad.
- Determinar el perfil del egresado de posgrado considerando los perfiles epidemiológicos del país y la misión de la Universidad.
- Determinar los principios pedagógicos, curriculares y didácticos y los procesos administrativos requeridos para la actualización y contextualización del currículo de los programas de posgrado.
- Integrar la formación humanística en los programas de posgrado.
- Implementar el proyecto de reforma curricular de los programas de posgrados.

---

<sup>10</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Diseñar la propuesta de modernización curricular de los posgrados".

### **6.1.12. Objetivo estratégico 12**

**Aumentar la calidad de los programas de pre- y posgrado de la Facultad de Medicina.<sup>11</sup>**

#### **6.1.12.1. Metas**

- Autoevaluación del 100% de los posgrados de la Facultad.
- Reacreditación de los pregrados de Medicina e Instrumentación Quirúrgica.
- Acreditación internacional del pregrado de Medicina.
- Obtener el reconocimiento de la evaluación de calidad nacional del 40% e internacional del 10% de los programas de posgrado.

#### **6.1.12.2. Estrategias**

- Mantener activos los comités de autoevaluación de los programas de pre- y posgrado.
- Realizar la autoevaluación de todos los programas de posgrado.
- Formular y ejecutar los planes de mejoramiento de acuerdo con los resultados de las autoevaluaciones.

### **6.1.13. Objetivo estratégico 13**

**Aumentar el número de programas de posgrado ofrecidos por la Facultad de Medicina.<sup>12</sup>**

#### **6.1.13.1. Metas**

- Crear cinco maestrías o especializaciones en salud.
- Creación del doctorado en ciencias clínicas.

---

<sup>11</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Aumentar la calidad de los programas de pregrado y posgrado de la Facultad de Medicina".

<sup>12</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Aumentar el número de programas de posgrado ofrecidos por la Facultad de Medicina".

### 6.1.13.2. Estrategias

- Realizar un estudio de necesidades y pertinencia de nuevas maestrías y especializaciones en salud.
- Consolidar las líneas de investigación pertinentes que soportarán las maestrías y el doctorado.
- Diseñar las propuestas de programas en doctorado, maestrías y especializaciones en salud.
- Establecer alianzas estratégicas para la creación de maestrías y especializaciones con doble titulación.

### 6.2. Investigación

La investigación en la Universidad es un aspecto central de su quehacer, lo cual se refleja en el nombre de su Plan de Desarrollo 2006-2016 “Una Universidad Investigadora, Innovadora y Humanista al servicio de las regiones y del país” y en su visión “En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, [...]” (Universidad de Antioquia, 2006).

En consonancia con ello, además de que su quehacer cotidiano la ha posicionado entre las mejores en la universidad y en el ámbito nacional entre la facultades de Medicina, la administración ha fortalecido su estructura orgánica en este campo al crear el Instituto de Investigaciones Médicas en el año 2007 a partir de la fusión del Centro de Investigaciones Médicas y de la Escuela de Ciencias Clínicas Aplicadas; ello, sumado al importante desarrollo de las actividades de formación en investigación en pregrado y posgrado han dado como resultado mayor calidad del proceso y de los resultados de investigación, lo cual se traduce en la capacidad de los grupos de investigación de la Facultad en acceder a los recursos que ofrecen en sus diferentes convocatorias el Comité para el Desarrollo de la Investigación [CODI], Colciencias,

Banco de la República, entre otros entes financiadores de investigación en el ámbito nacional.

Con el fin de divulgar en toda la comunidad de la Facultad los resultados de este importante esfuerzo investigativo que se realiza en ella, propiciar un diálogo entre los investigadores y apoyar la inserción de los estudiantes de pregrado y posgrado en la cultura investigativa, se llevan a cabo anualmente, a partir del 2008 las Jornadas de Investigación; adicionalmente se realizó la primera convocatoria interna de investigación, en la cual, con recursos propios, se apoyan proyectos de investigación de alta calidad, que no hayan alcanzado financiación en las convocatorias CODI y Colciencias.

El desarrollo investigativo de la Facultad de Medicina se expresa en el número de grupos de investigación que son clasificados en las convocatorias periódicas que realiza Colciencias para tal fin; es así como en 2009 39 grupos de investigación de la Facultad clasificaron en las diferentes categorías establecidas por Colciencias, así: A1: 9, A:8; B: 9 y C: 7 y D: 6. En la convocatoria de 2010, aunque no se presentaron todos los del año anterior, clasificaron 30, así: A1: 6, A: 5, B: 6, C: 9, D: 4.

### **6.2.1. Objetivo estratégico 1**

**Incrementar la generación de conocimiento científico de calidad, con pertinencia social y científica de la Facultad de Medicina.<sup>13</sup>**

#### **6.2.1.1. Metas**

- Incrementar en un 5% el número de proyectos aprobados por año, por fuentes de financiación tanto internas como externas.
- Aumentar en 5% anual los recursos financieros externos para proyectos de investigación.
- Aumentar en 10% el número de publicaciones indexadas por año.
- Lograr un índice de citación promedio de 3 por artículo publicado para el 2016.
- Aumentar en 10% el número de libros y capítulos publicados resultado de investigaciones.

#### **6.2.1.2. Estrategias**

- Adoptar y adaptar la política de investigación que fomente la calidad y la pertinencia.
- Promover y fortalecer la capacitación de los investigadores en la formulación de proyectos de carácter nacional e internacional.
- Participación permanente en convocatorias nacionales e internacionales en áreas de investigación pertinentes.
- Fortalecer y orientar a temáticas pertinentes la convocatoria interna de investigación de la Facultad.
- Fomentar en los docentes la dedicación exclusiva y la realización de años sabáticos dedicados a la investigación.

---

<sup>13</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009 - 2012 mediante los objetivos de contribución: "Aumentar la producción científica de la Facultad" y "Aumentar la producción científica de los estudiantes de posgrado"

- Fortalecer los vínculos con las instituciones prestadoras de servicios – IPS – para el desarrollo de los proyectos de investigación.
- Implementar un sistema de gestión de calidad para los procesos de investigación de la Facultad.
- Fortalecer la estructura de soporte para la formulación y ejecución de los proyectos de investigación.

### **6.2.2. Objetivo estratégico 2**

**Fortalecer la formación en investigación y la capacidad investigativa del talento humano.<sup>14</sup>**

#### **6.2.2.1. Metas**

- Para 2016 al menos el 15% de los estudiantes de pregrado tomen componentes flexibles de investigación.
- Para 2016 incorporar la lectura crítica de la literatura médica en todos los cursos de pregrado y posgrado.
- Aumentar en 20% el número de jóvenes investigadores de Colciencias, CODI y Facultad de Medicina.
- Incrementar en 20% la vinculación de estudiantes de posgrado a los grupos de investigación.
- Alcanzar el porcentaje de docentes con doctorado que tiene la Universidad
- Lograr en 2016 que al menos cinco profesores estén cursando posdoctorados.

#### **6.2.2.2. Estrategias**

- Fomentar la vinculación de los estudiantes de pregrado y posgrado en los proyectos de investigación que se desarrollan en la Facultad.
- Capacitar el talento humano profesoral de la Facultad en investigación formativa.

---

<sup>14</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009 - 2012 mediante el objetivo de contribución: "Incentivar la formación en maestría y doctorado de los docentes de la Facultad"

- Avanzar en las propuestas de formulación de programas de doctorado en Ciencias Clínicas y Bioingeniería.
- Mejorar la integración académico-investigativa de los posgrados de la Facultad.
- Fomentar la formación de doctorado de los profesores.
- En 2016 ampliar el perfil de los posibles aspirantes a la Maestría en Ciencias Clínicas.
- Fomentar la participación de los investigadores en redes de investigación para macroproyectos.
- Promover el desarrollo de proyectos de investigación interdisciplinarios.

#### **6.2.3. Objetivo estratégico 4**

**Promover el desarrollo tecnológico y la innovación en salud, para la transferencia y apropiación social del conocimiento, como productos de la actividad investigativa.<sup>15</sup>**

##### **6.2.3.1. Metas**

- En el año 2016 el 20% de los grupos y proyectos de investigación estarán involucrados con el desarrollo tecnológico, la innovación y la investigación traslacional en salud.
- Para el año 2016 al menos dos proyectos de investigación deben haber cumplido el proceso I + D + I.
- Aumentar en 20% las patentes concedidas.

##### **6.2.3.2. Estrategias**

- Identificar líneas de investigación con potencialidades para realizar desarrollo e innovación y promover en los grupos de investigación la participación en estas líneas.

---

<sup>15</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Fortalecer el desarrollo de proyectos de investigación que realizan gestión tecnológica y transferencia de conocimiento al medio".

- Articular las líneas de investigación y los grupos de investigación clínica con los de ciencias básicas para fortalecer la investigación traslacional.
- Articular los esfuerzos del Instituto de Investigaciones Médicas – IIM – y del Centro de Extensión de Medicina – CEM – para fortalecer los procesos de desarrollo e innovación.
- Fomentar los convenios con las instituciones y proyectos de ciudad y región que tienen como misión el desarrollo y la innovación.
- Fortalecer los procesos de investigación conjuntos con otras dependencias académicas, en especial con el programa de bioingeniería, en la perspectiva de generar desarrollo e innovación.

#### **6.2.4. Objetivo estratégico 5 Fortalecer la visibilidad internacional de la investigación de la Facultad.<sup>16</sup>**

##### **6.2.4.1 Metas**

- Triplicar el número de proyectos con colaboración internacional.
- Aumentar el número de publicaciones internacionales.
- Incrementar en un 100% pasantías de investigadores y estudiantes en el exterior.
- Incrementar pasantías de investigadores y estudiantes extranjeros en la Facultad.
- Incrementar los sabáticos de investigadores en el extranjero.

---

16 Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante los objetivos de contribución: "Fortalecer las relaciones con instituciones nacionales e internacionales", "fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de cooperación nacional e internacional" y "Aumentar la movilidad de los actores de la comunidad universitaria"

- Incrementar sabáticos de investigadores extranjeros en la Facultad.
- Abrir posgrados (Ciencias básicas y Clínicas) a estudiantes.

#### **6.2.4.2. Estrategias**

- Fomentar la participación de los grupos de investigación en redes temáticas internacionales.
- Fomentar la movilidad internacional en doble vía de los investigadores y estudiantes investigadores.
- Promover el aprendizaje y el fortalecimiento del inglés y otros idiomas entre profesores y estudiantes.
- Divulgación de los resultados de investigación en eventos internacionales.
- Apoyo en la gestión de recursos para movilidad de profesores y estudiantes de la Facultad y visitantes.
- Programación de conversatorios y foros de discusión con expertos extranjeros y la participación de estudiantes del pregrado y el posgrado, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (videoconferencia u otras).

### **6.3. Extensión**

La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad. Opera en el doble sentido de proyección de la institución en la sociedad y de esta en aquella. Se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas: de consultorías, asesorías e interventorías y de programas destinados a la difusión de las artes, los conocimientos y al intercambio de experiencias y de apoyo financiero a la tarea universitaria (Universidad de Antioquia, 1997).

La Facultad cuenta con el Centro de Extensión, el cual fue creado en el año 2005, con el fin de organizar y coordinar múltiples programas y actividades de extensión que se realizaban de forma dispersa y desarticulada por iniciativas individuales y por fuera de una política general de Facultad; este centro ha logrado estandarizar criterios para el estudio y aprobación de proyectos de formación continua; ha establecido contacto con algunas secretarías municipales, lo cual ha permitido desarrollar con ellas convenios que favorecen a ambas partes. La extensión despliega una gran actividad de proyección social en la que la Facultad tiene gran potencial que ha ejecutado de manera articulada con la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad.

En este tema estratégico se busca atender a tres objetivos estratégicos dirigidos a la gestión de procesos administrativos, la interacción Universidad-sociedad y la prestación de servicios de salud en las clínicas universitarias u otras IPS.

Para la **gestión de procesos administrativos** buscará normalizar la prestación de los servicios que ofrece la Facultad a la comunidad para hacerlos eficientes y competentes, habilitando, certificando y acreditando los servicios de laboratorio y vacunación para ofrecer servicios de calidad cumpliendo con la normatividad vigente. Igualmente establecerá procesos eficientes de las actividades de educación continua y educación no formal (diplomas, cursos, talleres, congresos, encuentros, simposios, semilleros), así como la definición de los procesos de asesoría, consultoría e interventoría que podrían prestar las dependencias de la Facultad; para lo cual diseñará e implementará un sistema de costos de

los servicios de Extensión que presta la Facultad para definir tarifas competitivas que permitan garantizar su sostenibilidad, y que eventualmente sirvan de reguladoras del mercado local.

Este proceso ha de ser sistematizado, con evaluación de impacto y seguimiento a indicadores adecuados. Implicará el diseño y la aplicación de un plan de mercadeo de los servicios que ofrece la Facultad, articulado con un portafolio de servicios de la Facultad para que las comunidades interna y externa conozcan las posibilidades en docencia, investigación y extensión que ella ofrece.

Se dispondrá de información oportuna, confiable y verificable mediante el diseño e implementación de un sistema de información de las actividades, recursos, costos e indicadores de los planes, programas, proyectos y actividades que se realizan en extensión.

Para lograr la **interacción Universidad-sociedad** se busca implantar un sistema de seguimiento, control y evaluación de las prácticas académicas que realizan los estudiantes de pregrado y posgrado; definir, montar y promover la prestación de servicios especializados de asesoría y consultoría a diferentes sectores de la sociedad y establecer un programa permanente de educación continua que involucre a todos los departamentos de la Facultad y que beneficie a diferentes sectores de la población. Se asume la **educación continua** como el “Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales, no conducente a título, y sin sujeción a los niveles y grados establecidos en el Sistema Colombiano de Educación

Formal (Universidad de Antioquia, 1997). En este sentido, uno de los compromisos de la Universidad y en particular de la Facultad con sus egresados es mantener este proceso continuo de actualización en los conocimientos científicos, acorde a los desarrollos de la ciencia, la realidad social y epidemiológica en que desarrollan su actividad laboral, la reglamentación vigente del campo de la salud, siempre cambiante, las necesidades expresadas por los egresados, los empleadores y la comunidad.

El fortalecimiento de la relación con los egresados se logrará por medio de ofrecimiento de programas pertinentes, el establecimiento de medios de comunicación permanentes para mantenerlos informados de los acontecimientos de la Facultad y de los programas y proyectos que sean de su interés, como la creación de una bolsa de empleo que amplíe las oportunidades de trabajo.

De otra parte, se establecerán programas y proyectos de **extensión solidaria** para poblaciones vulnerables del municipio y el departamento; se promoverán programas y proyectos de promoción de la salud y prevención de la enfermedad que contribuyan a una mejor calidad de vida de la población.

Construir y usar la infraestructura existente (Facultad e IPS) y proyectada (Parque de la Vida y clínicas universitarias) para desarrollar actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida de diferentes grupos poblacionales.

Se gestionará la creación de una Unidad de Apoyo a las publicaciones médicas y del sector salud. Se consolidará, promoverá y evaluará el impacto de las prácticas académicas en las instituciones de salud del municipio y las regiones.

Un reto importante es desarrollar programas y proyectos de educación continua y Educación no formal en las regiones del departamento y eventualmente en otras regiones del país. Es prioritario establecer convenios para desarrollar los programas del Centro de Simulación en espacios diferentes a la Facultad (aulas móviles, telemedicina, talleres, telemap, etc.).

Definir los públicos de interés para mantener un contacto periódico y permanente con ellos mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con los medios de comunicación para que difundan las noticias y eventos de la Facultad.

Crear herramientas de comunicación (video institucional y *brochure*), y fortalecer los existentes (página web, boletín y carteleras) que permitan a la comunidad tener una carta de presentación interna y externa de la Facultad. Para lo cual es necesario capacitar y establecer mecanismos que propendan al uso del Manual de Identidad de la Universidad.

Se espera que mediante estas acciones se construya la imagen institucional de la Facultad, de sus dependencias y servicios mediante procesos participativos.

Para la **prestación de servicios de salud en las clínicas universitarias u otras IPS** se promoverá e implementará la prestación de servicios de laboratorio; se realizará exámenes de laboratorio especializados acordes con los procedimientos y disposiciones de calidad nacionales e internacionales, con precios competitivos y buscando regular las tarifas del mercado.

Se promoverá la realización de consultas y estudios especializados de alta complejidad y pertinencia para los problemas de salud de las comunidades y la ciudad. Se prestará los servicios de procedimientos quirúrgicos, involucrando las diferentes actividades misionales de la Universidad (docencia, extensión e investigación) que incorporen experiencias aprovechables para la docencia y para la investigación, tales como: exámenes de laboratorio, exámenes especializados, consultas de medicina general y especializada y procedimientos médico-quirúrgicos. Igualmente prestar los servicios de pruebas diagnósticas, involucrando las diferentes actividades misionales de la Universidad (docencia, extensión e investigación) y los servicios de vacunación con los procesos de aplicación de biológicos contemplados en el Plan ampliado de inmunizaciones del departamento de Antioquia y otras vacunas complementarias no incluidas en el PAI.

### **6.3.1. Objetivo estratégico 1**

**Establecer convenios de cooperación pertinentes y productivos con organizaciones, entidades e instituciones para el desarrollo de las funciones misionales.**

#### **6.3.1.1. Metas**

- Establecer una línea de base para caracterizar los convenios existentes en la Facultad.
- Diseñar y ejecutar un programa de formalización y administrar convenios que se consideraron pertinentes en la línea de base 2011, teniendo en consideración costos económicos y sociales.

#### **6.3.1.2. Estrategias**

- Constituir un grupo responsable de la construcción de la línea de base y del diseño del programa de administración de los convenios.

- Definir una instancia administrativa responsable de la orientación y manejo de los convenios.

### **6.3.2. Objetivo estratégico 2**

**Diseñar y aplicar Plan de mercadeo de los servicios que ofrece la Facultad.<sup>17</sup>**

#### **6.3.2.1. Metas**

- Publicar a 2011 un portafolio de servicios.
- Establecer un manual tarifario global fundado en costos económicos y sociales priorizando las unidades críticas de la Facultad.

#### **6.3.2.2. Estrategia**

- Contratar una asesoría externa para diseñar el plan de mercadeo.

### **6.3.3. Objetivo estratégico 3**

**Establecer y desarrollar una política de prestación de servicios especializados de toda la Facultad a los diferentes sectores de la sociedad.<sup>18</sup>**

#### **6.3.3.1. Metas**

- Establecer una línea de base que permita identificar los grupos de la Facultad que realizan extensión y las modalidades de prestación de los servicios.
- Diseñar e implementar un manual que contenga las políticas establecidas para el desarrollo de la prestación de los servicios (manejo imagen institucional, directrices

---

<sup>17</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Mejorar el posicionamiento de la Facultad de Medicina."

<sup>18</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Aumentar lo productividad de las actividades de Extensión"

para el manejo de recursos, reporte de información, políticas de mercadeo, compromisos de la Facultad hacia los grupos).

#### **6.3.3.2. Estrategias**

- Normalizar la prestación de servicios que ofrece la Facultad a la comunidad para hacerlos eficientes y competentes.
- Incrementar la competitividad de los programas de extensión de la Facultad de Medicina.
- Incentivar la participación de los docentes.
- Establecer programas y proyectos de extensión solidaria para población vulnerable.
- Mantener la capacitación y competitividad del personal que presta los servicios.

#### **6.3.4. Objetivo estratégico 4**

**Fomentar los procesos de innovación en las funciones misionales.<sup>19</sup>**

##### **6.3.4.1. Metas**

- Identificar grupos que en la Facultad desarrollan procesos de innovación.
- Identificar los grupos que generan bienes, productos, servicios susceptibles de innovación.
- Involucrar al 50% los grupos de la Facultad con potencial de productos de innovación en los eventos de innovación que se realizan en la ciudad.

---

<sup>19</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009 - 2012 mediante el objetivo de contribución: "Aumentar los contratos de los grupos que realizan gestión tecnológica y transferencia de conocimiento al medio" e "Incorporar la Facultad de Medicina a proyectos de integración entre la universidad la empresa, el estado y la sociedad".

#### 6.3.4.2. Estrategias

- Organizar mesas de trabajo Universidad-empresa-Estado.
- Articular la extensión con la investigación.
- Fomentar la participación de la Facultad en el proyecto Ruta N, Parque del emprendimiento, Tecnova.
- Crear una unidad funcional responsable de la dirección y proyección del Parque de la Vida.
- Fortalecer la participación de la Facultad de Medicina en el *clúster* de la salud para Medellín.

#### 6.3.5. Objetivo estratégico 5

**Establecer una política de educación continua y no formal en salud.<sup>20</sup>**

##### 6.3.5.1. Metas

- Establecer un programa de educación continua dirigido a profesionales de la salud.
- Establecer y desarrollar un programa de educación para la salud dirigido a la población en general.

##### 6.3.5.2. Estrategias

- Definir las líneas de énfasis en la educación continua de la Facultad.
- Establecer vínculos con la dirección de regionalización para realizar un desarrollo articulado del programa de educación continua en las regiones.
- Diseñar cursos de educación continua fundamentados en las TIC.
- Diseñar los cursos de educación continua por ciclos o módulos que conduzcan a diplomas.

---

<sup>20</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Aumentar la productividad de las actividades de extensión en la Facultad de Medicina".

- Diseñar programas de educación no formal en salud que permitan la difusión y apropiación del conocimiento en salud por la población general.
- Fortalecer la estructura y contenidos del semillero “Camino a las áreas de la salud”.

#### **6.4. Bienestar**

El bienestar universitario aunque no es una de las funciones misionales universitarias, en una universidad pública que tiene una matrícula estudiantil con predominio de población de estratos bajo y medio, este tema se convierte en el pilar que garantiza el principio de equidad social, propósito universitario. Ello en consideración a que la realización de estudios universitarios requiere, además de la aprobación de las pruebas de admisión, una serie de condiciones materiales y sociales básicas, sin las cuales las posibilidades de éxito académico se tornan difíciles. En nuestra sociedad y en particular en nuestro medio, condiciones básicas como una alimentación suficiente y balanceada, una vivienda con espacios adecuados para estudiar, el dinero para pagar el transporte público a la Universidad, la conexión a internet, etc., no están al alcance de una gran proporción de los estudiantes, por lo cual el desarrollo de programas de bienestar que por diferentes medios ayuden a suplir estas carencias se hacen indispensables para acceso real a la vida universitaria.

El Estatuto General de la Universidad en los artículos 103 a 107 establece los conceptos, políticas y propósitos de bienestar universitario y el Acuerdo Superior número 173 de julio de 2000 crea el Sistema de Bienestar Universitario.

Los programas de bienestar están dirigidos a estudiantes, docentes y empleados no docentes de toda la Universidad, que en cada Facultad se ajustan a las características

específicas. En la Facultad de Medicina están coordinadas por la Oficina de Asuntos Estudiantiles.

Las actividades de bienestar de la Facultad se centran en los estudiantes por ser el grupo más vulnerable y el que requiere mayor acompañamiento; no obstante, los estamentos profesoral y no docente se benefician de estas actividades, además de las programadas en el ámbito central.

Por lo anterior en el campo del bienestar universitario se propone brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria, orientados a promover el desarrollo de habilidades, aptitudes y destrezas que contribuyan a la cualificación de aspectos personales, académicos y laborales de la comunidad universitaria; impulsará programas y actividades de apoyo social que contribuyan a la solución de necesidades de los miembros de la comunidad universitaria. De esta manera contribuirá al desarrollo de los proyectos de vida en los ámbitos personal, académico y laboral, mediante el apoyo de actividades culturales, académicas y laborales de carácter institucional, colectivo e individual.

#### **6.4.1. Objetivo estratégico 1 Fomentar actitudes y valores para mejorar la convivencia en la Facultad.<sup>21</sup>**

##### **6.4.1.1. Metas**

- Realizar un diagnóstico de la situación de convivencia en la facultad al año 2011.

---

21 Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante los objetivos de contribución: "Incrementar la convivencia entre el personal universitario con lineamientos de dialogo racional y controversia civilizada" y "Promover las manifestaciones culturales como parte de la formación integral de estudiantes, docentes y empleados administrativos".

- Aumentar en 10%, con base en los resultados de la medición, el nivel de convivencia en la Facultad, hacer una medición trienal.

#### **6.4.1.2. Estrategias**

- Establecer un programa para la convivencia entre el personal universitario con lineamientos de diálogo racional y controversia civilizada.
- Promover las manifestaciones culturales como parte de la formación integral de estudiantes, docentes y empleados administrativos.

#### **6.4.2. Objetivo estratégico 2**

**Brindar servicios de apoyo a los estamentos para mejorar su calidad de vida.<sup>22</sup>**

##### **6.4.2.1. Metas**

- Aumentar en 20% los servicios que ofrece Bienestar a los estudiantes de la Facultad.
- Aumentar en 10% la participación del personal de la Facultad en los programas que tiene establecido Bienestar Universitario.

##### **6.4.2.2. Estrategias**

- Desarrollar un observatorio estudiantil que permita identificar y modificar riesgos de diferente índole al que se encuentran expuestos los estudiantes de pre- y posgrado.
- Gestionar recursos económicos con egresados, cooperativas y otras organizaciones.
- Promocionar los servicios que ofrece Bienestar Universitario a empleados docentes y administrativos.
- Desarrollar proyectos que mejoren los escenarios laborales y académicos de la comunidad de la Facultad.

---

<sup>22</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009 - 2012 mediante el objetivo de contribución: "Contribuir al mejoramiento de condiciones académicas y de vida de los estudiantes".

### **6.4.3. Objetivo estratégico 3**

**Mejorar las condiciones de salud de los estamentos de la Facultad, mediante acciones individuales y colectivas.**

#### **6.4.3.1. Meta**

- Aumentar en 20% la implementación del programa “Facultad Saludable”.

#### **6.4.3.2. Estrategias**

- Desarrollar y fortalecer los programas deportivos y recreativos para el fomento de su salud física y mental de la población de la Facultad.
- Implementar el consultorio de apoyo al fumador.
- Implementar un sistema de vigilancia de accidentes biológicos en estudiantes de pre- y posgrado.
- Fortalecer la articulación de los programas de salud ocupacional de la universidad en la Facultad para empleados docentes y administrativos.

### **6.4.4. Objetivo estratégico 4**

**Contribuir con la conservación y promoción del patrimonio cultural de la Facultad de Medicina.<sup>23</sup>**

#### **6.4.4.1. Meta**

- Diseñar un proyecto de recuperación de la historia de la medicina antioqueña.

#### **6.4.1.2. Estrategias**

- Recopilar imágenes y documentos disponibles sobre la historia de la medicina antioqueña.
- Diseñar el plan de conservación de la sala de historia de la medicina.

---

<sup>23</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Fortalecer los sistemas y procedimientos de comunicación en la Facultad de Medicina.

- Elaborar videos de la historia de la medicina en Antioquia.
- Integrar y articular el grupo de investigación de historia de la medicina al diseño del proyecto.
- Desarrollar una campaña de difusión del patrimonio recopilado.

### **6.5. Administración<sup>24</sup>**

Las organizaciones sociales, independiente de su misión, necesitan una estructura administrativa que soporte y alimente los procesos mediante los cuales se logran los objetivos institucionales; a pesar de la aceptación de la afirmación precedente, es frecuente en nuestro medio no prestarle mucha atención a este aspecto, especialmente en ámbitos como la educación y la salud. Reflejo de esta situación es la práctica cotidiana de no exigir formación y experiencia en el tema administrativo a las directivas institucionales y el recelo, casi rechazo, ante el uso del lenguaje y terminología administrativa en las actividades cotidianas en las instituciones de aquel tipo. No obstante, el análisis DOFA de este proceso de planeación arrojó elementos importantes sobre la necesidad de fortalecer el quehacer administrativo en nuestra facultad, por lo cual en nuestro caso se considera la administración como un aspecto fundamental dado que es la garantía de cumplimiento de las funciones misionales; ello en la perspectiva de garantizar que la administración sea soporte y esté al servicio de las funciones misionales de la universidad, lo cual ha sido un viejo anhelo de los estamentos universitarios.

---

24 Se proponen dos grandes campos de acción de la administración: la gestión organizacional y de relaciones y el quehacer administrativo como tal. Bajo estos dos campos se agrupan los diferentes objetivos estratégicos.

### **6.5.1. Objetivo estratégico 1**

**Mejorar el posicionamiento y la visibilización nacional e internacional de la Facultad de Medicina y sus funciones misionales.<sup>25</sup>**

#### **6.5.1.1. Metas**

- Establecer una línea de base, determinando número de convenios y contratos en docencia, investigación y extensión.
- Incrementar a 2016 en 20% el número de convenios para el desarrollo de las funciones misionales.
- Fortalecer las líneas de intervención en las comunidades y las regiones, así como el trabajo investigativo orientado a la medición de impacto y sistematización de las experiencias.
- Participar a 2016 en dos proyectos Universidad-empresa-Estado.

#### **6.5.1.2. Estrategias**

- Desarrollar una política para la participación integral de la Facultad en el proyecto de regionalización de la Universidad.
- Adoptar y ejecutar la política de la Dirección de Egresados de la Universidad de Antioquia.
- Desarrollar un sistema integrado de gestión de la comunicación.
- Establecer una política que permita ampliar y diversificar las fuentes de recursos para cumplir con la misión institucional y su rentabilidad social.

---

25 Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante los objetivos de contribución: "Fortalecer las relaciones con instituciones nacionales e internacionales", "Fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de cooperación nacional e internacional" y "Fortalecer los sistemas y procedimientos de comunicación en la Facultad de medicina".

- Incorporar la Facultad de Medicina en proyectos institucionales que se vinculen con el Estado, la empresa y la sociedad (PAI).
- Establecer una política para la suscripción de convenios y el fortalecimiento de las relaciones internacionales.

### **6.5.2. Objetivo estratégico 2**

**Asegurar la toma de decisiones a partir de información oportuna y confiable.**

#### **6.5.2.1. Meta**

- Disponer de información semestral y anual que facilite los procesos de planeación para el desarrollo de las funciones misionales de la Facultad.

#### **6.5.2.2. Estrategia**

Implementar al 100% un sistema de información integrado acorde con los requerimientos de la Facultad.

### **6.5.3. Objetivo estratégico 3**

**Implementar procesos de planeación y evaluación de la gestión.<sup>26</sup>**

#### **6.5.3.1. Metas**

- Implementar a 2016 en el 100% el proyecto de modernización administrativa de la Facultad.
- Realizar un taller al año sobre procedimientos administrativos a personal de la Facultad.
- Implementar al 2016 la gestión por procesos en el desarrollo de las funciones misionales de la Facultad.

---

<sup>26</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Mejorar la planificación en recursos tecnológicos en la Facultad de Medicina"

### 6.5.3.2. Estrategias

- Desarrollar una cultura y un sistema del mejoramiento continuo de la calidad.
- Modernizar la estructura orgánica acorde con las necesidades actuales de la Facultad.

### 6.5.4. Objetivo estratégico 4

#### **Mejorar las capacidades y competencias del talento humano.<sup>27</sup>**

#### 6.5.4.1. Metas

- Incrementar a 2016 en 10% el número de docentes de la Facultad con título de maestría, doctorado y especialización clínica.
- Implementar a 2016 en 100% el Centro de Educación en Salud.
- Incrementar anualmente en 10% la participación en eventos de interés para la Facultad con reconocimiento internacional.
- Promover que para 2016 el 60% de las personas vinculadas a la planta administrativa hayan realizado cursos de capacitación o formación en temas relacionados con su área de desempeño.
- Promover que para 2016 al menos 10 profesores de la Facultad realicen el año sabático en actividades académicas de importancia para la institución.

---

<sup>27</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante los objetivos de contribución: "Incrementar los estímulos académicos al personal docente y administrativo de la Facultad" y "Fortalecer los programas sobre educación sobre políticas, propósitos y procedimientos administrativos y servicios universitarios al personal de la Facultad".

#### **6.5.4.2. Estrategias**

- Incentivar la formación en maestría y doctorado de los docentes de la Facultad de Medicina en el país y en el exterior.
- Mejorar el desarrollo de las competencias requeridas por el personal docente y administrativo.
- Incrementar los estímulos académicos del personal docente y administrativo de la Facultad de Medicina (PAI).

#### **6.5.5. Objetivo estratégico 5**

##### **Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la Facultad de Medicina.<sup>28</sup>**

#### **6.5.5.1. Metas**

- Ejecutar a 2016 en 100% el Plan de Planta Física actual de la Facultad.
- Ampliar la capacidad de la infraestructura de la red de datos de la Facultad.
- Utilizar en 100% los espacios de la Facultad a lo largo de la jornada académica.

#### **6.5.5.2. Estrategias**

- Mantener actualizado y gestionar el Plan de Planta Física de la Facultad.
- Planear la utilización de los espacios acorde a las necesidades académicas de la Facultad.

---

28 Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009-2012 mediante el objetivo de contribución: "Optimizar el uso de la infraestructura física", "Adecuar la infraestructura física de la Facultad según el plan de Planta física de la Facultad" y "Fomentar el uso de nuevas tecnologías en los procesos misionales de la Facultad de Medicina".

- Establecer y desarrollar una política de tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a los procesos misionales de la Facultad.

### **6.5.6. Objetivo estratégico 6**

**Optimizar el uso de los recursos financieros de la Facultad.<sup>29</sup>**

#### **6.5.6.1. Metas**

- Costear a 2016 el 100% de los servicios de extensión ofrecidos por la Facultad.
- Realizar seguimiento anual de las inversiones realizadas por la Facultad.

#### **6.5.6.2. Estrategias**

- Promover una cultura del costo en la Facultad (PAI).
- Establecer control a las inversiones a partir de la formulación del Plan de Acción (PAI).

---

<sup>29</sup> Este objetivo se desarrolla en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2009 - 2012 mediante el objetivo de contribución: "Establecer controles a las inversiones a partir de la formulación del plan de acción de la Facultad de medicina" y "Promover una cultura del costeo en la Facultad"

- Plan de Acción
  - Evaluación del plan estratégico
  - Referencias Bibliográficas
  - Anexos
- 

## 7. Plan de Acción

Para el adecuado cumplimiento del Plan Estratégico, se elabora anualmente un plan de acción. Por cada una de las líneas o temas estratégicos definidos (docencia, investigación, extensión, bienestar, administración), el decano debe designar un grupo de trabajo responsable de la formulación, seguimiento y evaluación anual de dicho plan de acción, el cual debe tener un nivel de discriminación tal que contenga los programas, proyectos, acciones y metas que se realizarán cada año en cumplimiento y desarrollo de los objetivos trazados en el presente Plan estratégico. Para tal efecto, la Facultad utilizará el instrumento adoptado por la Universidad para la formulación del PAI.

Se deben realizar mínimo dos evaluaciones anuales (una semestral) al plan de acción con el propósito de realizar los ajustes o planes de mejoramiento necesarios que garanticen el logro de las metas establecidas.

## 8. Evaluación del Plan Estratégico

En un entorno político, social, económico y de mercado tan dinámico, se torna imperativo realizar evaluaciones periódicas al Plan Estratégico con el fin de garantizar los resultados esperados durante el periodo para el cual fue propuesto. Para tal efecto, se determina la evaluación bienal con el propósito de revisar los resultados obtenidos, así como la pertinencia de los objetivos trazados y concertar los ajustes requeridos, teniendo en cuenta que anualmente se revisa para elaborar el respectivo plan de acción anual institucional de la vigencia respectiva.

La evaluación hace parte fundamental del Plan Estratégico, debido a que se constituye en el componente básico de garantía de cumplimiento de la ejecución del mismo. Para la evaluación de dicho plan se sugiere la utilización del “tablero de evaluación del Plan Estratégico” (véase en anexos tabla 4).

## 9. Referencias Bibliográficas

Álvarez Echeverri, T. (1998). Escuela de Medicina. En Universidad de Antioquia, *Universidad de Antioquia. Historia y presencia*. (p. 829). Medellín: Universidad de Antioquia.

Aristóteles. (1988). *Ética Nicomáquea*. Madrid: Gredos.

Brunner, J. J. (2005). *CEME - Centro de Estudios Miguel Enríquez - Archivo Chile*. Recuperado el 09 de Mayo de 2011, de [http://www.archivochile.com/edu/doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00002.pdf](http://www.archivochile.com/edu/doc_analit/est_doc_analit00002.pdf)

David, F. & Marion, F. (1997). *Concepts of Strategic Management*. New York: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.

De la Cuesta, C. (1997). *Investigación cualitativa en el campo de la salud*. Revista ROL de enfermería, N° 232 , 13 - 16.

De la Vega-Hazas, J. (2000). *Autonomía: dos concepciones éticas*. Revista de Filosofía Universidad Complutense, N° 13 (23), 195-212.

De Siqueira, J. E. (2001). *El principio de responsabilidad de Hans Jonas*. Acta Bioethica, N° 7 (2), 277-285.

Drucker, P. (1997). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Facultad de Medicina, Comité de Currículo. (1999a). La visión curricular; los propósitos de formación; la propuesta pedagógica. En Facultad de Medicina, *El proceso de sistematización curricular*. (p. 56). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina, Comité de Currículo. (1999b). *El proceso de sistematización curricular*. (p. 32). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina, Comité de Currículo. (1999c). Hacia un marco teórico para la renovación curricular. En Facultad de Medicina, *El proceso de sistematización curricular*. (p. 52). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina, Comité de Currículo. (1999d). Las estructuras curriculares. En Facultad de Medicina, *El proceso de sistematización curricular* (p. 52). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina. Comité de Currículo. (1999e). El microcurrículo. En Facultad de Medicina, *El proceso de sistematización curricular*. (p. 28). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina, Comité de Currículo. (2000). El proceso salud-enfermedad y la educación médica. En Facultad de Medicina, *El proceso de sistematización curricular* (p. 32). Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina. (2006). *Plan de Acción*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Facultad de Medicina. (2009) *Informe de acreditación internacional RIACES*. Medellín. [inédito].

Florez, R. (1999). *Evaluación, pedagogía y cognición*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Galindo, L. A. (2007). Desde la evaluación por objetivos hasta la evaluación por competencias. En *Memorias tercer congreso internacional de educación superior*. Medellín.

Gobernación de Antioquia. (2008). *Gobernación de Antioquia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2010, de <http://www.antioquia.gov.co/plandesarrollo/plandedesarrollo4.pdf>.

Griffin, R. (1993). *Management* (4th Edition ed.). Geneva: Houghton Mifflin.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1990). *El propósito estratégico*. Harvard: Deusto Business Review. N° 41, 75 - 94.

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Kant, E. (1983). *Crítica de la razón pura*. Santiago de Chile: Editorial universitaria, 2ª ed.

Kant, E. (1999). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Buenos Aires: Kapeluz.

Kant, E. (s. f.). *Respuesta a la pregunta ¿Que es la ilustración?* Recuperado el 10 de agosto de 2010, de Universidad Jorge Tadeo Lozano: [http://www.utadeo.edu.co/programas/humanidades/pdf/ejemplo\\_ensayo\\_filosofico.pdf](http://www.utadeo.edu.co/programas/humanidades/pdf/ejemplo_ensayo_filosofico.pdf).

López, F. (2006). *América Latina y el Caribe: Globalización y Educación Superior*. México D.F.: UNAM.

Ministerio de Educación. (s. f.). *Plan Nacional de Educación. 2006-2016*. Recuperado el 14 de mayo de 2010, de [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057\\_cartilla.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057_cartilla.pdf).

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. New York: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Florida: Prentice-Hall, edición digital.

Municipio de Medellín. (2008). *Scribd*. Recuperado el 6 de septiembre de 2010, de <http://www.scribd.com/doc/2901803/Plan-de-desarrollo-de-Medellin-20082011>.

OCDE. (1992). *El manual de Frascati*. París: OECD Publishing.

OCDE. (2007). *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*. Education Working Papers, No. 7, Paris: OECD Publishing.

Ochoa, M., Valdés, M., & Yovanni, Q. *Innovación, tecnología y gestión tecnológica*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Evidence-Based Management, Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario Real Academia Española*. 22ª ed. Madrid: Espasa. Recuperado el 8 de Junio de 2010, de <http://www.rae.es/rae.html>.

Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage Publications Ltda.

Robinson, W. (2004). *A theory of global capitalism: production, class and state in a transnational world*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rousseau, D. (2006). *Keeping an open mind about evidence-based management*. Pittsburgh: Publisher Academy of Management.

Sellenave, J. P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Storper, M. (1995). *The Resurgence of Regional Economies. Ten Years Later, European Urban and Regional Studies*. Los Angeles: UCLA.

Taylor, J. B. (2004) *Glosario de economía*. Bogotá: Banco de la República.

UNCTAD. (2004). *Entrepreneurship and economic development: the empretec showcase*. Geneve.

Universidad de Antioquia. (1996a). *Estatuto Profesoral*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia. (1996b). *Plan de Desarrollo 1995-2006. La Universidad para un Nuevo Siglo de las Luces*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia. (1997). Acuerdo Superior 124: Estatuto Básico de Extensión. En Universidad de Antioquia, *Sistema Universitario de Extensión* (p. 35). Medellín: Universidad de Antioquia.

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.

Villanueva, J. (2010). *Pensamiento crítico*. Recuperado el 8 de junio de 2010, de <http://www.pensamientocritico.org/javvil0604.htm>.

# 10. Anexos

**Tabla 1:** Características sociodemográficas de estudiantes matriculados en los programas de Medicina e Instrumentación Quirúrgica, por periodos académicos. 2005-2009

Año	2005		2006		2007		2008		2009	
	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02
<b>Semestre</b>										
<b>Matrícula</b>	1434	1452	1509	1564	1557	1581	1572	1584	1567	1583
<b>Hombres</b>	741	730	771	795	784	791	784	759	757	776
<b>Mujeres</b>	693	722	738	769	773	790	788	825	810	807
<b>Colegio oficial</b>	514	531	563	601	616	629	651	652	641	669
<b>Colegio privado</b>	920	921	946	963	941	952	921	932	926	914
<b>Estrato 0</b>	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estrato 1</b>	30	34	41	44	47	54	56	61	66	68
<b>Estrato 2</b>	345	344	323	335	334	348	366	365	362	374
<b>Estrato 3</b>	649	654	586	598	599	604	597	595	576	588
<b>Estrato 4</b>	279	280	216	224	224	216	211	205	205	200
<b>Estrato 5</b>	113	120	114	116	110	117	107	112	107	102
<b>Estrato 6</b>	17	18	20	20	23	23	21	21	23	21
<b>Nacidos en Medellín</b>	798	810	847	878	862	866	836	838	819	809
<b>Nacidos en el área met.</b>	72	76	81	86	93	101	110	112	108	113
<b>Nacidos en Antioquia</b>	169	171	169	180	184	178	182	174	172	183
<b>Nacidos en otros Deptos.</b>	395	395	412	420	418	436	454	460	468	478

**Tabla 2:** Número de profesores según tipo de contratación y tiempo de vinculación, por periodos académicos. 2005-2010.

Periodo académico	Vinculados			Ocasionales			Cátedra <sup>30</sup>	Total
	Tiempo completo	Medio tiempo	Subtotal	Tiempo completo	Medio tiempo	Subtotal		
2005-1	141	162	303	8	47	55	48	406
2005-2	143	163	306	9	79	88	50	444
2006-1	140	165	305	9	46	55	50	410
2006-2	139	170	309	16	72	88	57	454
2007-1	139	163	302	14	54	68	59	429
2007-2	136	166	302	15	84	99	62	463
2008-1	137	165	302	13	59	72	56	430
2008-2	143	173	316	17	72	89	61	466
2009-1	141	169	310	17	62	79	62	451
2009-2	151	175	326	18	80	98	62	486
2010-1	159	160	319	16	59	75	68	462
2010-2	160	155	315	18	78	96	63	474

30 El número de profesores de cátedra (tiempo completo equivalente) se estimó dividiendo el número de horas de cátedra contratadas por 900 horas.

**Tabla 3:** Número de profesores según nivel máximo de formación y tiempo de vinculación, por periodos académicos. 2005-2010.

Periodo	Dedicación	Nivel de formación				
		Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2005-1	T. C.	22	9	86	32	149
	M. T.	10	3	192	4	209
2005-2	T. C.	21	9	88	34	152
	M. T.	14	6	218	4	242
2006-1	T. C.	20	10	87	32	149
	M. T.	12	5	190	4	211
2006-2	T. C.	17	13	89	36	155
	M. T.	16	10	211	5	242
2007-1	T. C.	16	13	88	36	153
	M. T.	14	10	188	5	217
2007-2	T. C.	16	11	88	36	151
	M. T.	16	9	217	8	250
2008-1	T. C.	16	12	84	38	150
	M. T.	9	7	201	7	224
2008-2	T. C.	14	13	92	41	160
	M. T.	11	10	217	7	245
2009-1	T. C.	14	12	91	41	158
	M. T.	9	9	206	7	231
2009-2	T. C.	14	12	96	47	169
	M. T.	13	9	227	6	255
2010-1	T. C.	14	11	103	47	175
	M. T.	11	8	195	5	219
2010-2	T. C.	10	12	106	50	178
	M. T.	11	8	209	5	233



Universidad de Antioquia  
Facultad de Medicina  
Carrera 51D N°. 62-29  
Conmutador: 219 60 00  
Correo electrónico: facultad@medicina.udea.edu.co  
Medellín - Colombia  
2011

**Diseño y diagramación:** Oficina de comunicaciones  
Maria Alejandra Ríos Meneses.

El contenido de este documento puede reproducirse total o parcialmente citando la fuente.