







**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

# **Plan de Desarrollo**

2006

2016

**Una universidad investigadora,  
innovadora y humanista al servicio  
de las regiones y del país**

Rectoría  
Oficina de Planeación

Medellín, noviembre de 2006

### **Equipo de Planeación**

**Rubén Alberto Agudelo García**

Director Oficina de Planeación

**David Marulanda García**

Asistente Oficina de Planeación

**Gloria Amparo Granda Berrío**

Analista de Planeación

**Rubén Darío Osorio Jiménez**

Analista de Planeación

**Patricia Suescún Montoya**

Analista de Planeación

**Luz Eugenia Ríos Galeano**

Analista de Planeación

**William Montoya Valencia**

Analista de Planeación

### **Revisión de estilo**

Juan Carlos Márquez

### **Diagramación, impresión y terminación**

Imprenta Universidad de Antioquia

### **Fotografías**

Departamento de Información y Prensa

Dirección de Regionalización

### **Agradecimientos especiales**

Juan Alberto Restrepo Maldonado

Director Oficina de Planeación (Marzo 2005-Noviembre 2006)

Luis Diego Vélez Gómez

Director Oficina de Planeación (Febrero 2004-Marzo 2005)

John Miguel Díez Benjumea

Asistente Oficina de Planeación (Abril 2005-Enero 2006)

Representantes Unidades Académicas y Administrativas

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

Consúltelo en [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

Oficina de Planeación

Ciudad Universitaria. Bloque 16, Oficina 310

Teléfono: 210 50 50 • Fax: 210 50 93

E-mail: [dplaneac@arhuaco.udea.edu.co](mailto:dplaneac@arhuaco.udea.edu.co)

Medellín

2007

# Consejo Superior Universitario

**Aníbal Gaviria Correa**

Gobernador del Departamento y Presidente de la Corporación

**Manuel Santiago Mejía Correa**

Representante del señor Presidente de la República

**Darío Montoya Mejía**

Representante de la señora Ministra de Educación Nacional

**Carlos Enrique Arroyave Posada**

Representante de las Directivas Académicas

**Gabriel Agudelo Viana**

Representante Profesoral

**Francisco Antonio Zuluaga Tobón**

Representante de los Egresados

**Luis Fernando Arango Arango**

Representante del Sector Productivo

**Saúl Mesa Ochoa**

Representante de los ex-rectores

**Alberto Uribe Correa**

Rector de la Universidad

**Ana Lucía Herrera Gómez**

Secretaria General

## Asistentes invitados

**Claudia Patricia Restrepo Montoya**  
Secretaria de Educación Departamental

**Héctor Mario Bustamante Henao**  
Auditor Especial U. de A.

**John Jairo Córdoba Bustamante**  
Contralor Departamental

**Martiniano Jaime Contreras**  
Vicerrector General

**Óscar A. Sierra Rodríguez**  
Vicerrector de Docencia

**Álvaro Pérez Roldán**  
Vicerrector Administrativo

**Alfonso Monsalve Solórzano**  
Vicerrector de Investigación

**Margarita Berrío de Ramos**  
Vicerrectora de Extensión

**Pastor Alberto Acevedo Herrera**  
Director de la Oficina de la Asesoría Jurídica

# Consejo Académico

**Alberto Uribe Correa**

Rector

**Alfonso Monsalve Solórzano**

Vicerrector de Investigación

**Margarita Berrío de Ramos**

Vicerrectora de Extensión

**Clara Mónica Zapata Jaramillo**

Decana Facultad de Artes

**Mauricio Alviar Ramírez**

Decano Facultad de Ciencias Económicas

**Frank Uribe Álvarez**

Decano Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

**Luz Stella Correa Botero**

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**Edison Darío Neira Palacio**

Decano Facultad de Comunicaciones

**Marta Nubia Velásquez Rico**

Decana Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

**Marta Lorena Salinas Salazar**

Decano Facultad de Educación

**Astrid Helena Vallejo Rico**

Decana Facultad de Enfermería

**Carlos Enrique Arroyave Posada**

Decano Facultad de Ingeniería

**Elmer de Jesús Gaviria Rivera**

Decano Facultad de Medicina

**Sara María Marquez Girón**

Decana Facultad de Ciencias Agrarias

**Germán González Echeverry**

Decano Facultad Nacional de Salud Pública

**Carlos Mario Uribe Soto**

Decano Facultad de Odontología

**Amanda Inés Mejía Gallón**

Decana Facultad de Química Farmacéutica

**Nelson Orozco Alzate**

Representante Profesoral Consejo Académico

**Ana Lucía Herrera Gómez**

Secretaria General

**Álvaro Pérez Roldán**

Vicerrector Administrativo

**Óscar A. Sierra Rodríguez**

Vicerrector de Docencia



## Invitados

**Martiniano Jaime Contreras**

Vicerrector General

**Ana Lucía Sánchez Gómez**

Directora de Bienestar Universitario

**Isabel Cristina Arango Calle**

Directora Oficina de Relaciones Internacionales

**Rubén Alberto Agudelo Garcia**

Director de la Oficina de Planeación

**Pastor Alberto Acevedo Herrera**

Director de la Oficina de la Asesoría Jurídica

**Hernando Velásquez Echeverri**

Director de Posgrados

**Jhon Jairo Arboleda Céspedes**

Director de Regionalización

**Ángela María Arango Rave**

Directora Escuela de Microbiología

**María Teresa Múnera Torres**

Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología

**Dora Nicolasa Gómez Cifuentes**

Directora Escuela de Nutrición y Dietética

**Alain Pedro Bustamante Simón**

Director Instituto de Educación Física y Deporte

**Adriana González Moncada**

Directora Escuela de Idiomas

**Carlos Vásquez Tamayo**

Director Instituto de Filosofía

**Joaquín Cuervo Tafur**

Director Oficina de Control Interno

# Acuerdo Superior 332

**28 de noviembre de 2006**

Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia para el período 2006-2016, “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”.

El Consejo Superior Universitario, en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial de la consagrada en el literal d. del artículo 33 del Estatuto General de la Institución, y

## Considerando

1. Que “*La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un periodo de tiempo variable y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica*”, como lo consagra el artículo 22 del Estatuto General de la Institución.
2. Que, atendiendo la norma citada en el numeral anterior, la Universidad debe adoptar Planes de Desarrollo que, a manera de planes indicativos, permitan orientar la gestión y la acción coordinada de los distintos agentes comprometidos con el desarrollo institucional en el largo plazo.
3. Que, en el Plan de Desarrollo Institucional, se consignan las líneas estratégicas para guiar el desarrollo institucional en los próximos diez años, se precisan

los alcances esperados en este desarrollo, y se proponen las acciones para alcanzarlo.

4. Que la planeación, asumida como proceso colectivo, debe posibilitar una mayor alineación entre la orientación administrativa, la orientación académica, y la acción operativa desarrollada por las distintas dependencias académicas y por los grupos de investigación.
5. Que los Planes de Desarrollo Institucional se ponen en práctica mediante la ejecución de planes de acción institucionales trienales, correspondientes a cada periodo administrativo rectoral; mediante planes de acción ejecutados por las distintas dependencias académicas y administrativas, en los cuales se registran los programas y los proyectos para ejecutar; y mediante las propuestas de inversión y de financiamiento para el trienio y para cada año.
6. Y que, con el Plan de Desarrollo 2006-2016, la Universidad de Antioquia reafirma su compromiso de convertir la educación superior en un factor dinamizador del desarrollo regional y nacional, mediante la generación de conocimiento socialmente útil, la formación humanística y científica de excelencia, y el perfeccionamiento de las capacidades que los actores sociales requieren para asumir sus propios proyectos de desarrollo,

## Acuerda

Artículo Único. Adoptar el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia para el periodo 2006-2016 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”.

  
Claudia Patricia Restrepo Montoya  
Presidenta

  
Ana Lucía Herrera Gómez  
Secretaria

# Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Presentación</b> .....	13
<b>Capítulo I</b>	
<b>Marco institucional</b> .....	17
Misión.....	17
Visión .....	17
Principios.....	18
<b>Capítulo II</b>	
<b>Diagnóstico</b> .....	27
Condiciones del entorno: desafíos a la educación superior .....	27
El entorno global .....	27
El entorno nacional.....	33
El entorno regional .....	40
Retos a la educación superior y a la universidad.....	48
El contexto interno .....	56
Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico .....	57

Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario.....	60
Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional.....	62
Modernización administrativa .....	65
Gestión financiera .....	67
<b>Capítulo III</b>	
<b>Marco estratégico</b> .....	71
Tema estratégico 1: Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación .....	73
Tema estratégico 2: Formación humanística y científica de excelencia .....	78
Tema estratégico 3: Interacción Universidad–sociedad.....	89
Tema estratégico 4: Bienestar universitario .....	101
Tema estratégico 5: Gestión universitaria .....	104
<b>Bibliografía</b> .....	109
<b>Anexos</b> .....	115



## Presentación

De cara al nuevo decenio, la Universidad de Antioquia, en su carácter de institución pública y en pleno ejercicio de su autonomía, reafirma su voluntad y compromiso de hacer de la educación superior un factor dinamizador del desarrollo regional y nacional, mediante la generación de conocimiento socialmente útil, la formación humanística y científica de alto nivel, y la mayor interacción con la sociedad en el perfeccionamiento de las capacidades que los actores sociales requieren para construir sus propios proyectos de desarrollo.

Los avances científicos y tecnológicos, al igual que la innovación y la creación culturales, promovidos y desarrollados en la Universidad, deberán jalonar nuevas dinámicas en la institución, impulsando procesos superiores de desempeño académico y de proyección a la comunidad regional y nacional.

Para la Universidad es claro que el futuro de la región y la nación no se concibe al margen del avance de la ciencia y la tecnología, es importante también alcanzar un desarrollo económico y social incluyente centrado en el ser humano, profundizando en los procesos de formación integral, para formar no sólo profesionales competentes, sino ciudadanos críticos y comprometidos con la transformación social del país.

Ser conscientes de los retos que el futuro le plantea a la institución debe fomentar en todos los miembros de la comunidad universitaria una defensa responsable de la autonomía y del carácter público de la Universidad. Es vital velar por que en el diálogo franco y respetuoso sobre los asuntos universitarios, el futuro de la Universidad como construcción colectiva nos comprometa a todos.

Mediante este Plan, la Universidad reitera su compromiso con el proyecto de convertir la institución en “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”.

*Alberto Uribe Correa*  
Rector





# Capítulo I

 Marco institucional





# Capítulo I

## Marco institucional

### **Misión**

Somos una universidad pública que en ejercicio pleno de su autonomía se compromete con la formación integral del talento humano, con criterios de excelencia, la generación y difusión del conocimiento en los diversos campos del saber y la preservación y revitalización del patrimonio cultural.

### **Visión**

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

## Principios<sup>1</sup>

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

La institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la expansión de las áreas de creación y disfrute de la cultura; la protección y el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética.

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

**Igualdad:** La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierta a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.

---

1 Universidad de Antioquia, *Estatuto General. Acuerdo Superior N.º 1 del 5 de marzo de 1994*, Medellín, enero de 2002, pp. 22-26.

**Responsabilidad social:** La Universidad, como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

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

**Universalidad:** La institución, permeable a todas las manifestaciones del pensamiento, está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina, y en especial con universidades, institutos de investigación y entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

**Libertades de cátedra y de aprendizaje:** El profesor tiene discrecionalidad para exponer sus conocimientos con sujeción

a un contenido programático mínimo, aprobado para cada asignatura por la facultad que la administra, y a principios éticos, científicos y pedagógicos. A su vez, el alumno puede controvertir dichas explicaciones con sujeción a los mismos principios, acceder a las fuentes de información disponibles y utilizarlas para la ampliación y profundización de sus conocimientos.

**Normatividad:** Las normas internas que rigen la vida institucional definen el marco de condiciones para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad, e inducen la adhesión y el respeto del personal universitario. Tal normatividad genera derechos y responsabilidades y está encaminada a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la institución.

**Convivencia:** Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.

**Excelencia académica:** Los profesores y estudiantes de la Universidad realizan sus quehaceres con criterios de excelencia académica y científica, y buscan los más altos niveles del conocimiento. Este es el criterio rector de la vida universitaria y la función administrativa está al servicio de su fortalecimiento.

**Interdisciplinariedad:** Las actividades académicas de investigación, de docencia y de extensión abordan problemas prácticos o teóricos en una perspectiva interdisciplinaria que propicia la aprehensión de la complejidad de los objetos, fenómenos o procesos, de sus relaciones e interacciones internas y externas, y promueve, desde cada disciplina o profesión, la cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.

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

La investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.

La docencia, fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la Universidad. Por su carácter difusivo y formativo la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la institución y a la sociedad.

**Extensión:** La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la institución en la sociedad y de ésta en 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. Incluye los programas de educación permanente y demás actividades tendientes a procurar el bienestar general. Así, la institución cumple una de sus funciones principales; para ello, sus egresados, como expresión viva y actuante de la Universidad en la sociedad, cumplen un papel central.

La Universidad asimila las diversas producciones culturales y hace de las necesidades sociales objeto de la cátedra y de la investigación; la sociedad, a su vez, participa en la producción universitaria y se beneficia de ella.

**Autoevaluación:** La autoevaluación, la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas universitarios son tareas permanentes de la Universidad y parte del proceso de acreditación. La institución acoge y participa en el Sistema Nacional de Acreditación.

**Cooperación interinstitucional:** La Universidad participa en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Universidades Estatales y de los Consejos Regionales de Educación Superior; estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la educación superior.

**Participación:** Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.

**Asociación:** La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad.



**Derecho universitario de petición:** Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta, según las normas de la institución y, en lo no previsto por ellas, según las disposiciones legales que regulan el derecho de petición.

**Debido proceso:** En la institución se ejerce la función disciplinaria con aplicación de un debido proceso. En todo caso se tienen en cuenta los siguientes criterios: tipicidad de la falta, nocividad del hecho, legalidad, necesidad de la sanción y proporción entre ésta y la falta. Todos los actos proferidos en ejercicio de la potestad disciplinaria son actos administrativos.

**Planeación:** La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

**Descentralización:** La organización académico-administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones en las facultades, todo ello enmarcado en procesos de integración y colaboración entre éstas. Tal organización sirve de apoyo para el cumplimiento de los fines académicos de la institución y la función administrativa se desarrolla con arreglo a los criterios de economía, celeridad, eficiencia, igualdad, imparcialidad, publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones.

***Regionalización:*** Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional: desarrolla el conocimiento y contribuye a la articulación de Antioquia con los procesos de construcción nacional y con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la cultura en los demás pueblos del mundo.

***Realidad económica y administrativa:*** Sin perjuicio de las obligaciones emanadas de la Ley, el logro de los objetivos de la Universidad y el cumplimiento de los compromisos definidos en este Estatuto se desarrollan en el marco de los principios rectores y de las prioridades y posibilidades económicas y administrativas.

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



# Capítulo II

 Diagnóstico



# Capítulo II

## Diagnóstico

### **Condiciones del entorno: desafíos a la educación superior**

En las últimas décadas, el mundo ha sido escenario de profundas y veloces transformaciones en los órdenes económico, político, social, cultural y ambiental. Resaltar algunas de estas dinámicas y tendencias de desarrollo en el mundo contemporáneo, en los entornos global, nacional y regional, se considera significativamente importante para concebir y desarrollar un proyecto de educación superior.

#### ***El entorno global***

En el orden económico, las nuevas dinámicas están asociadas a la intervencionalidad global de los procesos productivos, la concentración del capital financiero y el desarrollo de nuevas tecnologías. La

intervinculación de la producción y la integración de la fuerza de trabajo en el nivel mundial tienen como vías principales la transnacionalización empresarial, el establecimiento de redes globales de producción y las fusiones empresariales transfronterizas. Dadas las restricciones estatales a la migración, no existe realmente un mercado global de la fuerza de trabajo, sólo permanece como tendencia la movilidad de *mano de obra altamente calificada* hacia los principales centros de producción del mundo.

En este contexto, el capital productivo, además de desligarse de los Estados–nación, no vincula la ganancia a los niveles de vida de la población trabajadora y se configura un mercado laboral caracterizado por mayores exigencias de talento humano altamente calificado, incremento en la flexibilidad laboral, creciente informalidad, profundas diferencias salariales y altas tasas de desempleo, subempleo y paro<sup>2</sup>.

La dinámica económica ha sido recreada en los últimos tiempos a partir de la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías en los campos de las telecomunicaciones, la microelectrónica, la robótica, la biotecnología, etc. Los desarrollos científicos de base han permitido la reinención de antiguas industrias y el surgimiento de otras nuevas en los campos de la nanotecnología, los ordenadores, los nuevos materiales, el láser, los semiconductores, etc. También se destacan avances notables en materia de ingeniería genética, ingeniería espacial y tecnología médica.

Es posible prever una creciente terciarización de la economía con participación cada vez mayor de los servicios vinculados al conocimiento y las telecomunicaciones; una industria manu-

---

2 Plan Estratégico de Antioquia. PLANEA, *El desarrollo local y regional para Antioquia. Una propuesta estratégica*, Medellín, Gobernación de Antioquia, 2003, p. 24.

facturera que opere sobre bases tecnológicas más desarrolladas, y la aplicación de nuevas tecnologías productivas compatibles con el medio ambiente. Los grandes centros urbanos seguirán concentrando el grueso de las actividades económicas, en especial las actividades terciarias y de manufactura inteligente. El crecimiento económico estará asociado a la búsqueda de nuevos productos de alto contenido tecnológico, con lo cual se afianzará el tránsito hacia una economía basada en el conocimiento, la información y la innovación.

En lo político se redefine el papel del Estado-nación, tiene lugar una mayor interacción entre naciones y se conforman bloques político-comerciales, se presenta mayor desregulación de las economías y liberalización de los mercados financieros, y se privatiza buena parte de las empresas estatales.

Desde el nuevo papel, los Estados-nación se debilitan y lo global se impone sobre los procesos locales. Se estrecha el nivel de maniobra en los espacios nacionales para regular los flujos de capital dentro de las fronteras ante las modernas formas de transferencia de capitales, y se reduce la posibilidad de manejar una política monetaria propia. Las políticas económicas y sociales en los países en vías de desarrollo, entre ellas las políticas educativas, se enmarcan en lineamientos de ajuste propuestos por organismos financieros y comerciales internacionales.

En el orden social se resaltan dos dinámicas: a) la creciente urbanización y migración sur-norte, y b) el incremento de la exclusión y la inequidad sociales. Durante los próximos diez años el mundo continuará afrontando el acelerado proceso de urbanización, y la migración poblacional masiva de los países del sur hacia los del norte y, en el sur, del campo a las ciudades. Además, según estudios recientes, continuará el éxodo

de recursos humanos altamente calificados hacia los países de ingresos altos<sup>3</sup>.

Los fenómenos de exclusión, inequidad, pobreza y marginalidad social continuarán siendo problemas de prioritaria atención. Se prevé el aumento creciente del desempleo, el subempleo y el paro, la ampliación de la brecha entre países ricos y pobres, y el aumento en los niveles de pobreza, al tiempo que se acentúan unas relaciones cada vez más inequitativas entre las naciones y al interior de éstas<sup>4</sup>.

Ante la emergencia de la “sociedad de la información” se configura la “desigualdad digital”, que divide a la humanidad entre quienes tienen acceso a las tecnologías de la información y la comunicación —TIC— (sólo el 7% de la población mundial) y quienes no lo tienen. Hoy más del 80% de la población mundial ni siquiera tiene acceso a las telecomunicaciones básicas<sup>5</sup>.

En lo cultural, algunos autores plantearon inicialmente que con la globalización tendría lugar la unificación del mundo y la desaparición de la pluralidad y autonomía relativas a la cultura. Sin embargo, lo que se pone de manifiesto en el nuevo mundo intercomunicado son las crecientes cosmopolitización e hibridación culturales, que dan paso a la resignificación de valores, costumbres, símbolos y prácticas para consolidar unas nuevas formas de identidad. Las manifestaciones culturales propias trascienden los límites territoriales, se transforman e hibridan recreándose y

---

3 National Foreign Intelligence Council (NIC), *Global Trends 2015: A Dialogue about the Future with Nongovernment Experts*, disponible en: <http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends2015>.

4 López Segrera, Francisco, “Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial”, Congreso de Educación Superior ASCUN, Bogotá, febrero de 2005, p. 6.

5 *Ibid.*



teniendo presencia en los más diversos escenarios. Para algunos expertos, el siglo XXI será el siglo del pluralismo cultural, de la diversidad y la creatividad. En este contexto, la preservación de las identidades culturales y de la diversidad lingüística formará parte de la agenda del desarrollo en el mundo.

En materia ambiental, ante el alarmante deterioro ecológico, gana importancia en el ámbito global la atención a los problemas de contaminación del aire, las aguas y los suelos; la reducción de la biodiversidad, y el calentamiento del planeta provocado por el uso de combustibles fósiles. La problemática y las manifestaciones de rechazo también adquieren connotaciones globales. Las nuevas tecnologías de la información han permitido la conformación de organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales) y grupos que en la escena global buscan frenar las acciones contaminantes y sus impactos. Ante este panorama se precisa desarrollar investigaciones que permitan reconocer los daños generados, diseñar propuestas para revertir la degradación y crear tecnologías verdes que garanticen una producción más limpia.

En el escenario descrito hasta ahora se destaca un tema central, y es la nueva condición del conocimiento como elemento estructurante del desarrollo. Desde el nuevo papel que entra a desempeñar, el conocimiento sustituye la base material del modelo capitalista de producción, y se establece como la energía motora de los procesos de desarrollo y como eje de las dinámicas productivas. Algunos autores coinciden en señalar que la actualidad es la era de las industrias basadas en el conocimiento y la innovación, la era del crecimiento económico fundamentado en la inteligencia humana.

Con relación a los contenidos, es una época en la que gran parte del conocimiento acumulado se transforma y cambian algunas de las ideas de verdad, fruto del surgimiento de nuevos

campos del saber como la física relativista y cuántica y la biología molecular, que cuestionan los principios de áreas básicas como la física clásica y la biología. De otro lado, se destaca el descentramiento en el modelo de generación y acumulación de conocimientos, por la multiplicación de fuentes y la rapidez con que se genera y renueva la información.

La nueva condición del conocimiento en relación con las demás dinámicas descritas impone cambios importantes a la educación superior. Se resaltan los siguientes:

- Cambios en los modelos curriculares y pedagógicos, en consonancia con la reformulación de buena parte de las certezas que fundamentaron la educación tradicional.
- Recreación de los modelos de formación, centrados en el desarrollo de capacidades para aprender a aprender, más que para retener verdades que se agotan rápidamente.
- Emergencia de nuevas modalidades y metodologías de enseñanza–aprendizaje, incremento de la movilidad de los agentes educativos y configuración de redes institucionales y personales, con miras a atender el descentramiento en la generación y acumulación de conocimientos.
- Pérdida de hegemonía de la universidad como institución generadora y transmisora de conocimientos.
- Exigencia de niveles más altos de formación, capacitación y actualización permanentes del recurso humano, y de mayor calidad del servicio.
- Cambios en la naturaleza del conocimiento que se genera y en las formas como se administra, transfiere, organiza y evalúa en la sociedad, asociados a la necesidad de acceder a nuevas fuentes de financiamiento y a mayores esfuerzos por vincular los productos y servicios de la universidad con la industria y el sector productivo en general.

- Reducción de los gastos gubernamentales en educación superior, incluso en los países desarrollados.

### ***El entorno nacional***

En este contexto de múltiples transformaciones globales, el entorno colombiano también ha sido escenario de diversos cambios relacionados con las principales dimensiones del desarrollo. Se destacan características y dinámicas positivas como la estabilidad institucional, la diversificación de la estructura productiva, el incremento en la esperanza de vida al nacer y en el promedio de años de estudio de la población, el mayor posicionamiento de la mujer en el mundo laboral, el reconocimiento legal de la naturaleza multicultural del país y el posicionamiento de este tema en las agendas territoriales de desarrollo, entre otros.

Desde el punto de vista económico el país ha crecido de manera estable durante el último siglo, pero no de manera suficiente para cerrar las brechas en el desarrollo social y económico nacional. El Producto Interno Bruto creció aproximadamente 100 veces y el ingreso por persona 9 veces durante este periodo. Se avanzó también en la diversificación de la estructura productiva y en el tránsito de un modelo monoexportador a uno en el que prima una mayor apertura a los mercados internacionales.

No obstante lo anterior, es preciso resaltar algunas limitaciones en el desarrollo económico del país. Se tiene aún una economía caracterizada por la fuerte concentración de la riqueza, el estancamiento de la productividad como resultado de las brechas entre las necesidades del sector productivo y la calificación de la mano de obra, la escasa aplicación de tecnologías modernas al desarrollo productivo, exportaciones fundamentadas todavía en productos primarios de escaso valor agregado, el desaprovechamiento de ventajas comparativas asociadas a la disponibilidad de recursos o a la ubicación geográfica, entre

otras. En materia de infraestructura la dotación del territorio es escasa en lo que respecta a vías, infraestructura férrea, accesos portuarios y aeropuertos. El sistema de interconexión eléctrica nacional sólo cubre el 34% del territorio y son escasos los niveles de penetración de internet.

Como resultado de esta dinámica se tienen altos niveles de desempleo y subempleo. Según el Banco Mundial, a pesar del crecimiento del PIB mencionado arriba, el ingreso per cápita es menor que la mitad del promedio del ingreso por persona de los países de ingresos medios, y que la decimatercera parte del promedio de ingreso por persona de los países de ingresos altos.

Reducir las brechas asociadas al crecimiento económico, aprovechar las ventajas comparativas e incrementar la competitividad del país implican esfuerzos grandes en por lo menos los siguientes frentes de trabajo: ampliación de la capacidad científica; desarrollo tecnológico e innovación; incremento de la formación científica y de la calificación tecnológica del talento humano; reconocimiento del potencial de recursos; dotación y mejoramiento de la interconexión territorial; fortalecimiento y ampliación de las relaciones comerciales, etc.

En materia política se destaca la estabilidad institucional, la tradición democrática electoral, el acento civilista de las instituciones y gobiernos, y la existencia de mecanismos legales de participación ciudadana. Esta dinámica, sin embargo, es afectada por fenómenos de corrupción administrativa, burocracia estatal e inseguridad y violencia, estas últimas asociadas a la presencia de grupos alzados en armas, a la expansión de cultivos ilícitos y al narcotráfico. Como efectos sociales nefastos aparecen el desplazamiento forzado y el secuestro, que impactan buena parte del territorio nacional.

La situación fiscal, además de afectar la gestión gubernamental, impacta el sistema social y político en su conjunto. El

manejo fiscal, caracterizado por el desequilibrio, el aumento creciente en la deuda pública y el financiamiento de la política mediante la venta de activos (empresas públicas), se enmarca en la implementación de una política de ajuste basada en el incremento de impuestos y en un mayor esfuerzo de los entes territoriales descentralizados. Esta condición restringe, en buena medida, la ejecución de políticas sociales, entre ellas las relacionadas con educación.

Desde el punto de vista social el contexto colombiano ha sufrido cambios importantes en la estructura y composición de la población. A continuación se resaltan algunas de las principales transformaciones:

- Creciente concentración poblacional en las zonas urbanas (72,5% de la población)
- Aumento en la esperanza de vida al nacer en aproximadamente 24 años, entre 1950 y 2004.
- Profundización de la tendencia al envejecimiento de la población.
- Desaceleración de la tasa de fecundidad y reducción de la población menor de 15 años.
- Incremento en la proporción de población en edad de trabajar.
- Mayor posicionamiento de la mujer en el mundo laboral.
- Incremento del promedio de años de estudio y disminución del analfabetismo.

Si bien, las nuevas tendencias favorecen la ampliación de la capacidad productiva nacional, también implican repensar la oferta de servicios públicos y sociales desde los bienes mismos y desde la manera de ofertarlos. Considerar la nueva situación

de la población es condición necesaria para abordar la atención de graves problemas sociales como la pobreza y la indigencia, la inequidad, la desnutrición infantil, el analfabetismo funcional, la subnormalidad de los asentamientos, el desempleo, la informalidad, el trabajo infantil, etc.

En materia cultural se destacan los avances en el reconocimiento institucional de la naturaleza multicultural del país, y en la configuración de un marco normativo orientado a proteger los derechos culturales y a salvaguardar el patrimonio material e inmaterial de la nación. Con la creación del Sistema Nacional de Cultura, se ha contribuido a la descentralización de la gestión del sector, lo cual ha generado mayor posicionamiento del tema dentro de las agendas de desarrollo de los entes territoriales descentralizados.

Sin embargo, el proceso de gestión cultural presenta aún serias limitaciones: alta rotación y escasa preparación en materia de gestión cultural de los responsables del tema en los niveles territoriales subnacionales; alta vulnerabilidad del sector ante los ajustes fiscales con las consiguientes dificultades para su financiación; inequidad en la distribución geográfica de las infraestructuras y servicios culturales; dificultades tecnológicas y de información para hacer seguimiento a la gestión, y vacíos jurídicos con relación a la protección, el conocimiento y el intercambio del patrimonio entre culturas, entre otros.

Colombia también se caracteriza por la gran riqueza natural que se evidencia en la variedad de climas y paisajes, la existencia de ecosistemas estratégicos, la presencia de recursos mineros y la diversidad de fauna y flora que no se encuentra en otras partes del planeta.

En biodiversidad, Colombia posee la mayor concentración de especies por unidad de área en el mundo, lo que representa un

banco de material genético que le permite participar con solvencia en un mercado en el que pocos países tienen posibilidades de competir. Es grande su potencial para avanzar en desarrollos biotecnológicos, producción de medicamentos de origen vegetal, innovaciones agrícolas y pecuarias, etc. Cuenta con condiciones físicas que, sumadas a la localización geográfica, posibilitan convertir gran variedad de productos y servicios, que representan ventajas comparativas, en altamente competitivos dentro de un contexto global donde es posible prever el incremento en la demanda de bienes tropicales.

Pero esta diversidad natural viene siendo amenazada. La cobertura forestal se ha reducido, pues la tasa de deforestación ha sido de 221 mil hectáreas al año en los últimos ocho años.<sup>6</sup> El deterioro de las cuencas y la contaminación de las fuentes de agua están generando la escasez del recurso en el 25% de los municipios del país, lo que pone en riesgo la salud humana y la competitividad de algunos territorios a futuro.

Atender situaciones como éstas y hacer uso del potencial de recursos implican compromisos cómo reconocer las condiciones existentes, emprender acciones de protección, revertir los procesos de degradación, y desarrollar conocimientos y tecnologías que permitan la generación de valor agregado para su comercialización, en el marco de unas relaciones más amplias que aprovechen la localización estratégica del país.

Hasta aquí es posible concluir que un factor fundamental, aunque no el único, para orientar las grandes transformaciones que requiere el país, es la generación de conocimiento. Sin embargo, a pesar del desarrollo institucional con la creación del

---

6 INAC - Corpoica, *Zonificación de los conflictos de usos de las tierras en Colombia*, 2002.

Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, y del aumento de los grupos y personal dedicados a la investigación, Colombia ocupa un lugar marginal en esta materia.

En el país no es posible hablar de la existencia de una cultura científica y tecnológica. Es mínima la vocación científica de los jóvenes y muy baja la proporción de investigadores con relación al total de la población<sup>7</sup>. La inversión en ciencia, tecnología y desarrollo es limitada, se adolece de una fuente de recursos estable y permanente del sector público y se presenta una alta vulnerabilidad a las etapas decrecientes del ciclo fiscal. El aporte del sector empresarial es también escaso en esta materia, en comparación con otros países. En estas condiciones, resulta débil la capacidad endógena para producir los insumos y la tecnología que demanda el desarrollo social y económico nacional.

No obstante, el país tiene recursos científicos muy importantes que potenciar. Existen grupos de investigación que se destacan en el contexto latinoamericano en salud humana y medio ambiente, entre otros temas. Se cuenta con calidad científica en áreas que hoy adquieren gran relevancia como la microbiología, la biología molecular, la genética, etc. En el ámbito empresarial se han desarrollado experiencias investigativas en temas como micropropagación y embriogénesis; se ha avanzado en el desarrollo de biomateriales, biopesticidas, biofertilizantes y vacunas para la salud humana y animal; y se cuenta con caracterizaciones moleculares de algunas especies florales, frutales y forestales.

---

7 Según información de la UNESCO, para el año 2000 en el país se tenía una proporción de 101 investigadores por cada millón de habitantes, mientras en Japón la proporción era de 5.095 investigadores por el mismo número de habitantes.



El reto es ampliar la capacidad para generar, apropiar y transferir el conocimiento que permita aprovechar los recursos con que cuenta el país para generar riqueza y mayor bienestar social. Es por esto oportuno profundizar en procesos formativos que hagan énfasis en la generación de competencias científicas y tecnológicas, y en consolidar la relación entre ciencia tecnología y sociedad.

En este escenario, en el que la *educación superior* y específicamente la universidad tienen una importante responsabilidad, el hacer de gran parte de las instituciones está a la zaga de los nuevos requerimientos del desarrollo. El contexto actual de la educación superior deja ver grandes brechas y contradicciones, entre las cuales se resaltan las siguientes:

- Ampliación de la matrícula estudiantil, pero con importantes niveles de discriminación social en el acceso y elevadas tasas de deserción. En la actualidad, menos de la quinta parte de los jóvenes en edad de cursar estudios superiores están vinculados efectivamente.
- Incremento de la oferta educativa privada con una débil regulación.
- Ampliación de la brecha entre la demanda creciente por educación superior y la inversión pública.
- Aumento del número de docentes, pero desvinculado de mayor capacidad profesoral, y asociado a una condición magisterial de trabajo de tiempo parcial, mínima dedicación a la investigación y bajos salarios.
- Organización institucional educativa heterogénea, dispersa y poco relacionada.
- Limitada contribución del conocimiento generado a la solución de problemas nacionales asociados a la pobreza, la inequidad, la ignorancia, el hambre, etc.

- Descontextualización del servicio educativo frente a las nuevas exigencias del mundo productivo y del mercado laboral en relación con:
  - La necesidad de crear programas académicos en nuevas áreas y disciplinas como biotecnología, nuevos materiales, ciencias de la información, microelectrónica, producción automatizada, tecnología del medio ambiente, etc.
  - La obsolescencia de programas académicos ante la entrada en desuso de muchos sectores productivos y de servicios.
  - El desarrollo de nuevas capacidades investigativas, innovadoras, técnicas y tecnológicas, etc.
  - Necesidades de capacitación y actualización permanentes.

### ***El entorno regional***

Antioquia es una región con relieve y clima variados, amplia biodiversidad, una ubicación geográfica privilegiada, gentes emprendedoras capaces de construir colectivamente, una importante diversidad de grupos étnicos y culturales, y un gran potencial para el desarrollo y aplicación del conocimiento en diversos campos del saber.

Como el resto del país, Antioquia presenta un bajo nivel de crecimiento económico, asociado en parte a la baja productividad y escasa competitividad de los sistemas productivos y de los procesos de comercialización. No obstante el reciente surgimiento de iniciativas de diversificación industrial y de servicios, y del repunte de la pequeña y mediana empresa, es posible afirmar que la región ha fundamentado su desarrollo económico en una

industria poco diversificada, con limitados avances tecnológicos y escasamente articulada a los mercados internos y externos.

En el modelo de crecimiento económico implementado se han desaprovechado las ventajas comparativas y potencialidades productivas de las subregiones y localidades para generar un desarrollo territorial propio. Históricamente, los territorios subregionales fueron puestos en función del crecimiento de la región central del Valle de Aburrá, lo que generó un desarrollo desequilibrado en términos territoriales y agudizó los niveles de inequidad y concentración de la riqueza.

En este contexto, las tasas de desempleo son las más altas del país y son también muy altos los niveles de subempleo e informalidad, situación que afecta incluso a un número muy alto de profesionales.

La dinámica política regional se caracteriza por la creciente democratización de las relaciones gobierno – sociedad y la mayor participación social en el manejo de los asuntos públicos. Los esquemas de gobierno y gestión pública son hoy más abiertos, incluyentes y participativos mediante la implementación de estrategias como las asambleas constituyentes y ciudadanas en los órdenes regional y municipales, y de otros espacios creados para la rendición de cuentas y la definición participativa de políticas públicas.

No obstante lo anterior, aún resulta limitada la capacidad de los agentes gubernamentales y sociales para la gestión del desarrollo en los órdenes subregional y local. La acción cívica y social y la participación democrática se han visto afectadas por diversas formas de violencia derivadas del conflicto armado. Los circuitos y redes de interacción institucional y social en los niveles subregionales son aún muy frágiles como para permitir la ejecución de agendas conjuntas de desarrollo. En distintos

escenarios territoriales todavía se percibe un débil sentido de lo público, se conservan prácticas políticas tradicionales de clientelismo y corrupción, y el manejo de lo público está mediado por intereses particulares.

El desequilibrado e inequitativo desarrollo regional se manifiesta socialmente en la vulnerabilidad y escasa capacidad de amplios sectores sociales para asumir los retos que imponen las nuevas dinámicas del desarrollo. Las condiciones de pobreza, desnutrición infantil, analfabetismo, bajo nivel educativo y escasa calificación laboral, entre otras situaciones que afectan gran parte de la población, principalmente en los municipios alejados y en las zonas rurales, configuran círculos viciosos de negación de oportunidades para que amplios sectores sociales puedan vincularse al desarrollo económico, político y social de la región<sup>8</sup>.

El conflicto armado se ha constituido también en un fuerte inhibidor del desarrollo social regional, que acentúa los desequilibrios y la inequidad. El desplazamiento forzado a causa de la violencia ha sacado de sus lugares de residencia habitual a gran

---

8 Según el Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia, en el 2004, el 56,58% de la población estaba por debajo de la línea de pobreza y el 20,16% padecía condiciones de indigencia. Según cifras del 2002, de cada 100 mil niños menores de 5 años, 16 mueren por hambre al año y un porcentaje muy alto sufre las consecuencias de la desnutrición. Según cifras del 2004 proporcionadas por la fuente citada, el analfabetismo en mayores de 15 años afectaba el 7,1% de la población, en este mismo año la escolarización en los niveles de primaria (88,2%) y superior (16%) presentaba condiciones levemente por debajo de los promedios nacionales (89,5% y 16,8% respectivamente), y muy inferiores (53,8%) al promedio nacional (65,9%) en el nivel secundario. Lo anterior en un contexto en el que la población de los municipios más alejados y de las zonas rurales presenta condiciones de vida más precarias.

cantidad de personas<sup>9</sup>, obligándolas a vivir en condiciones de trashumancia e indigencia, lo que contribuye al debilitamiento del tejido social local y regional.

En materia cultural, la diversidad étnica (representada en los diferentes grupos indígenas, afrocolombianos y mestizos) y la riqueza de grupos culturales (representada en habitantes urbanos, costeños, ribereños y campesinos, obreros, etc., asentados en el variado territorio regional) han sido escasamente vinculadas a las dinámicas del desarrollo. Es aún muy limitado el conocimiento y reconocimiento de la diversidad cultural regional y de los procesos de transformación que los distintos grupos sufren en su interior y en su relación con otros grupos. Es poco el conocimiento adquirido de sus saberes ancestrales, cosmovisiones y formas propias de ser y conocer, de manera que pueda articularse como aporte en la construcción de otros órdenes sociales más justos y equitativos. Hay dos elementos: el patrimonio cultural material e inmaterial y su importancia en la construcción de sociedad escasamente reconocidos y valorados. Desde esta perspectiva, la diversidad cultural continúa siendo una importante potencialidad para explorar.

El potencial ambiental de la región es también muy importante y representativo. Se cuenta con ecosistemas estratégicos en gran parte de las subregiones: tres parques nacionales naturales, Katíos (patrimonio mundial de la humanidad), Orquídeas y Paramillo (cuarta estrella fluvial más importante de Colombia); además de páramos y bosques en los sistemas montañosos de las cordilleras central y occidental. El recurso hídrico que posee el departamento, estimado en 206 mil millones de m<sup>3</sup>, le permite

---

9 Según información propiciada por el Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia, en el 2003 se desplazaron 6.318 hogares o 28.834 personas.

disponer de un alto porcentaje de reservas para la oferta de agua en el futuro. Es el segundo departamento del país con mayor área de costas en el mar Caribe (290 km) y tienen presencia en el territorio tres de los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena y Atrato.

Como producto del modelo histórico de desarrollo, fundamentado en la sobre y superexplotación de recursos, esta base natural ha sido sometida a fuertes procesos de degradación y agotamiento. La inadecuada disposición y el deficiente tratamiento de los residuos afectan la calidad de los recursos suelo, agua y aire, y elevan los índices de morbilidad por enfermedades asociadas a la contaminación ambiental. Los alarmantes ritmos de deforestación y degradación de los recursos disminuyen la biodiversidad y ponen en riesgo un importante potencial genético aún desconocido, pero fundamental para el desarrollo de nuevas industrias basadas en el conocimiento. En esta dinámica, se pone en riesgo la vida y la salud humanas y se agota la base de recursos naturales, dos elementos centrales para fundamentar el desarrollo regional en el mundo contemporáneo altamente competitivo.

En este contexto, el aporte de la educación superior, en términos de la formación del talento humano requerido para orientar y liderar el desarrollo regional, y de la generación de conocimientos socialmente útiles, ha sido muy limitado. La situación educativa superior regional, en continuidad con las condiciones y tendencias de la educación superior en el país, presenta las siguientes características centrales:

- Aumento en la cobertura del servicio, pero aún por debajo de los estándares internacionales y con una oferta que excluye a los estratos más bajos.
- Mayor peso de la cobertura oficial con relación a la privada, en razón de su mayor ritmo de crecimiento a partir del año 2003.

- Concentración de la oferta en Medellín y el Valle de Aburrá, con muy limitados avances en materia de descentralización y desconcentración del servicio en el territorio regional.
- Concentración de la matrícula estudiantil en pocas instituciones.
- Mayor peso de las especializaciones (80%) en la oferta de posgrados.
- Alta deserción y mortalidad académica, que interroga la calidad del servicio ofrecido.
- Descontextualización de la oferta frente a las demandas del sector social y productivo.
- Limitados avances en cuanto a la articulación del hacer académico universitario con el desarrollo tecnológico y los procesos de innovación.

Con miras a atender los retos que impone el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el nivel departamental, y considerando la situación ya descrita, son grandes los esfuerzos que se requieren por parte de la educación superior y de la universidad en general para articularse de manera efectiva en este proceso. Distintos ejercicios de planeación estratégica realizados en la región coinciden en señalar la necesidad de articular los distintos agentes que tienen que ver con la generación y la aplicación del conocimiento, entre ellos la universidad y la sociedad, en un sistema de investigación científica y desarrollo tecnológico. Queriendo mostrar algunos caminos para avanzar en dicha articulación de la universidad con estos procesos, se presentan de manera sintética los principales temas, lineamientos y requerimientos propuestos desde el Plan Estra-

tégico de Antioquia —Planea— para el desarrollo regional de la ciencia y la tecnología<sup>10</sup>:

- *La educación*: contenidos de la educación pertinentes a las culturas locales y a las potencialidades y recursos propios, y fortalecimiento de la investigación y los posgrados en áreas coincidentes con las propuestas del desarrollo local y regional (biología, botánica, medicina, informática, telecomunicaciones y energía).
- *La reconversión económica*: desarrollo de tecnologías digitales y livianas; búsqueda de otros productos o procesos de transformación para adicionar valor a los ya existentes, y nuevas aplicaciones mediante programas específicos en ciencia y tecnología.
- *El agua*: programas tendientes a la protección de bosques, páramos y cuencas; reversión de la degradación del recurso; aprovechamientos múltiples en generación y conducción de energía e incremento de la piscicultura.
- *Los recursos forestales*: investigación en biotecnología para mejoramiento, adaptación, producción y desarrollo de semillas y especies; producción de plaguicidas y fertilizantes orgánicos; estudios de suelos, y nuevas tecnologías aplicadas a la producción, recolección, transporte y transformación de productos.
- *La nutrición y la seguridad alimentaria*: investigación sobre micronutrientes en los productos tradicionales de las culturas antioqueñas; aplicaciones tecnológicas a la producción, recolección y conservación de alimentos, y agroindustrias e industrias de alimentos.

---

10 Plan Estratégico de Antioquia, PLANEA, Op. cit., pp. 43 y 44.



- *La dotación del territorio:* atender requerimientos académicos en informática, telecomunicaciones, investigación de nuevos materiales y apropiación de tecnologías para la construcción de vivienda e infraestructura.
- *La cultura:* reconocimiento y apoyo a la investigación de saberes ancestrales y conocimientos y prácticas tradicionales; investigación social sobre las subregiones del departamento con el fin de reafirmar las diferentes identidades culturales e impulsar y promover el desarrollo local.

De otra parte, la Agenda de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico para Medellín y Antioquia propone las siguientes recomendaciones al sistema educativo e investigativo:

- Área de formación: educación temprana para la ciencia y la tecnología, fomento a la investigación juvenil, formación masiva en una segunda lengua, fomento al desarrollo de actitudes empresariales, fortalecimiento de la formación tecnológica con enfoque de formación por ciclos, fortalecimiento de la educación continua y desarrollo de proyectos regionales de doctorado.
- Área de investigación: a) las Instituciones de Educación Superior —IES— deben crear condiciones favorables a la investigación para generar capacidades, interés y flujos de conocimiento en las actividades priorizadas en la Agenda por medio de convocatorias temáticas, convocatorias para investigación aplicada e innovación; convocatorias para la formación de jóvenes investigadores en sectores y productos de la Agenda y estímulos a grupos de investigación para su relacionamiento con el sector externo (Centros de Desarrollo Tecnológico —CDT—, empresas, grupos avanzados en la cadena de investigación, etc.); b) fortalecimiento y promoción de grupos en áreas transversales de conocimiento,

que surgieron en la construcción de la Agenda y que apoyan el desarrollo de diferentes sectores (servicios de ingeniería en todas sus ramas, software, electrónica y telecomunicaciones, biotecnología, agua y medio ambiente), y c) desarrollo de alianzas de largo plazo entre distintas universidades y centros de investigación de excelencia para la realización de proyectos regionales en áreas como biotecnología, medicina, software, agua y medio ambiente, etc.

El desafío para las instituciones de educación superior es convertirse en escenarios privilegiados para la construcción y difusión de conocimiento, que atienda y dé respuestas a las contradicciones y tensiones que imperan en las nuevas realidades del desarrollo y el bienestar colectivos de la región, la nación y la humanidad.

### ***Retos a la educación superior y a la Universidad***

Las nuevas dinámicas del entorno invitan a repensar el papel y el sentido de la educación superior en la sociedad moderna, y obligan a la Universidad a plantear nuevas formas de producir y difundir el conocimiento de manera más abierta a la sociedad.

En este contexto, la educación superior se ha visto cuestionada en los siguientes aspectos: pertinencia y calidad, modelos de gestión y estrategias de financiamiento. Todo en un marco de mayores demandas por ampliar la cobertura, necesidad de actualización permanente de los profesores, mayor competencia en programas de formación y actividades investigativas, renovación permanente del conocimiento, desarrollo de nuevas tecnologías e introducción de redes electrónicas para el aprendizaje.

#### ***Mayor calidad y pertinencia***

Ante el crecimiento de la matrícula, la diversificación de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza y los actuales

niveles de financiamiento, la calidad de la educación es motivo de preocupación en el mundo. Esto ha conducido al desarrollo de programas de evaluación de la calidad de las distintas actividades universitarias.

En los países en desarrollo, en especial en América Latina y el Caribe y África, no se cuenta aún con una cultura de la evaluación y acreditación, aunque se avanza en esa dirección. Ya existe consenso en la región sobre la importancia de una adecuada evaluación para mejorar la calidad, mediante mecanismos de autoevaluación y de evaluación externa por pares académicos o instituciones equivalentes, para luego recibir la acreditación institucional y de los programas.

La relación internacional se convierte cada vez más en un elemento estratégico que apalanca y permite elevar la calidad y pertinencia de la educación superior<sup>11</sup>, contribuye a dar mayor profundidad a los contenidos académicos y facilita el conocimiento y la introducción de métodos innovadores en la estructuración de los currículos y las formas de enseñanza. Desde esta perspectiva, muy seguramente en el corto plazo, los sistemas de evaluación y aseguramiento serán supranacionales o internacionales.

La búsqueda de mejores niveles en la calidad de la educación es inseparable de la preocupación por su pertinencia social. En efecto, la pertinencia debe ser entendida, por un lado, como la calidad de los procesos formadores y, por otro, como la productividad externa; esto es, la calidad del profesional capacitado para integrarse exitosamente en la sociedad y en el mundo productivo<sup>12</sup>.

---

11 Asociación Colombiana de Universidades, “Agenda de Políticas y Estrategias para la Educación Superior Colombiana 2002-2006: “De la Exclusión a la Equidad”, Bogotá, ASCUN.

12 Orozco Silva, Luis Enrique, “Nuevos escenarios de la Educación Superior”, conferencia, Universidad de Antioquia, Medellín, 4 de marzo de 2005.

La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la relación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas ofrecen en formación, investigación, asesoramiento y servicio a la comunidad. El objetivo es facilitar el acceso a una educación general, y también a una educación especializada centrada en competencias y aptitudes<sup>13</sup> que posibiliten a los individuos vivir las realidades cambiantes y adaptarse a ellas, sin olvidar la “cultura humanística, la verdadera y genuina formación integral”<sup>14</sup>. Se exige cada vez más la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo económico y social, por lo que la educación superior tiene el compromiso de contribuir a la formación de capacidades sociales y a la construcción de ciudadanía.

### *Ampliación de la matrícula*

Fenómenos como el crecimiento demográfico y urbanístico, el incremento de la educación en los niveles precedentes, la

- 
- 13 Las competencias recogidas de los documentos de la UNESCO y de la reunión de rectores de universidades de investigación en los Estados Unidos son: profesionales con voluntad de saber, autónomos para asumir sus propias responsabilidades en términos de sus propias decisiones y de sus propios criterios, con dominio teórico y práctico, con dominio de lenguas universales, capaces de participar en procesos de discusión con niveles de abstracción mayor. Los profesionales deben estar en capacidad de hacer representaciones de su propio campo de trabajo y de trasladar ese campo al mundo de lo simbólico mediante la construcción de teorías, representaciones y símbolos que les permitan plantear los problemas y las soluciones. En: Hernández, Carlos Augusto. “Cultura académica y disciplinas”, Medellín, conferencia Universidad de Antioquia, 2005.
- 14 López Ospina, Gustavo, *Una mirada integral que permita descubrir el sentido y respuestas de la universidad en el futuro (2005-2015)*, Quito, UNESCO, 2004.

creciente importancia del conocimiento, y el requerimiento de nuevas habilidades exigen que la educación superior deje de ser una empresa cultural sólo para las élites. “[...] la dinámica de crecimiento de la población y el movimiento en la estructura de edades insinúan una realidad contundente: Colombia verá aumentar en aproximadamente 66.000 personas promedio año el rango de edad de 18 a 24 años, hasta alcanzar en el 2020 cerca de 6,5 millones de personas, lo cual implicará que sólo para mantener la tasa actual de cobertura de la educación superior (17,2%) de aquí al 2020 tendría que crear 11.400 cupos nuevos por año [...]”<sup>15</sup>. Adicionalmente, de continuar con el actual ritmo de crecimiento de cobertura en educación básica y media, la demanda potencial por educación superior se elevará ampliamente.

### *Uso de nuevas tecnologías*

Se sostiene que la expansión cuantitativa de la matrícula universitaria sólo se podrá enfrentar por medio de las tecnologías de la información y la comunicación, y con mayores desarrollos en educación semipresencial y a distancia, máxime si se tiene en cuenta “que para el año 2020 el conocimiento se duplicará cada 73 días”<sup>16</sup>.

Las instituciones educativas, sobre todo de nivel superior, están obligadas a ofrecer sus programas y cursos en modalidades total o parcialmente no presenciales. Esto implica transformar los métodos de enseñanza clásicos hacia una universidad con contenidos educativos mediados por entornos virtuales, y exige

---

15 Universidad Nacional de Colombia, Rectoría, “La reforma académica que requiere la Universidad Nacional de Colombia”, Bogotá, 2004, p. 23.

16 López Segrera, Francisco, “Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial”, Congreso de Educación Superior, ASCUN, febrero de 2005, p. 28.

del cuerpo docente nuevas competencias comunicativas no verbales y un enfoque innovador para acompañar a sus alumnos en el proceso de aprendizaje.

*Flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad*

Cada día crece más la dinámica de diversificación e integración de las disciplinas, lo cual está “obligando a las universidades a flexibilizar sus planes de estudio a partir de disciplinas raíces (ciencias naturales y ciencias sociales) y profundizaciones. [...] campos que hacían parte de otras disciplinas se han ido diferenciando como disciplinas autónomas en muchas universidades del mundo (demografía, arqueología)”<sup>17</sup>.

Otros fenómenos que presionan mayor flexibilización de los currículos son: a) el vertiginoso aumento del número de estudiantes trabajadores que estudian tiempo parcial en pregrados y posgrados; b) la necesidad de crear espacios comunes de formación con circulación de estudiantes y reconocimiento de títulos, y c) la conformación de sistemas de educación superior articulados. De otro lado, ante la velocidad con que se renueva el conocimiento es preciso atender: 1) la flexibilidad pedagógica, es decir, el aprendizaje basado en investigación, y 2) la flexibilidad en los equipos de investigación, que permita la incorporación de un número creciente de estudiantes<sup>18</sup>.

Una nueva exigencia que se hace a la universidad contemporánea es la de participar en la discusión y solución de las necesidades sociales, lo que implica el “replanteamiento en los

---

17 Hernández, Carlos Augusto, *Op. cit.*, p. 27.

18 López Segrera, Francisco, *Op. cit.*, p. 25.

procesos de formación y ha puesto en cuestión las antiguas separaciones entre los saberes académicos y los saberes e intereses de la sociedad”<sup>19</sup>. Cada vez es más necesario poner a dialogar distintas disciplinas entre sí y con otros actores sociales, que no necesariamente tienen una formación académica, para poder dar una solución efectiva a diversos problemas y necesidades.

### *Cambios en la duración de los programas*

En el mundo se están presentando cambios en la duración de los programas de pregrado y posgrado. Al respecto, Brunner considera que “América Latina se va a quedar totalmente al margen de la corriente central que va hacia una estructura de carreras de tres o cuatro años y posgrados de uno y dos”<sup>20</sup>.

Por otra parte, la necesidad de mayor innovación y de transferencias tecnológicas al sector productivo presiona, además de un cambio en las relaciones entre las disciplinas, la prolongación en la duración de los doctorados (5 y 6 años) y la creación de diplomas cada vez más cortos<sup>21</sup>.

### *Internacionalización*

Las nuevas tendencias en el desarrollo mundial, asociadas a los fenómenos de globalización y al surgimiento de las nuevas tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, han comenzado a transformar algunos segmentos de la educación superior. Hoy existe en el mundo una gran oferta de programas de formación en todas las modalidades, una demanda creciente

---

19 Hernández, Carlos Augusto, *Op. cit.*, p. 27.

20 Brunner, José Joaquín, “I Foro Latinoamericano de Educación”, *La Nación*, Buenos Aires, 8 de abril de 2005.

21 *Ibid.*

por un servicio de alta calidad y una competencia internacional cada vez mayor por los mercados educativos.

Ante las nuevas dinámicas las universidades deben asumir la internacionalización como un asunto de vital importancia. Los esfuerzos institucionales, además de contemplar la atracción de agentes extranjeros, deberán centrarse en la preparación de la educación superior para la integración y armonización en espacios supranacionales.

Avanzar en esta dirección constituye una condición fundamental para establecer sólidas relaciones de cooperación académica internacional y participar de las oportunidades que pueden resultar de dichos encuentros.

### *Modernización de la gestión*

Las restricciones financieras, entre otros aspectos, están obligando a los sistemas de educación superior a mejorar los procesos académicos y administrativos y a incrementar la eficiencia y la eficacia. Para tal efecto, es preciso implementar reformas educativas, organizativas y de gestión financiera; desarrollar sistemas de rendición de cuentas; adoptar herramientas gerenciales (planificación estratégica, evaluación de proyectos, dirección por objetivos, gestión por competencias, calidad total y evaluación institucional), e introducir nuevas tecnologías de información a los procesos de gestión.

A pesar de la incorporación más o menos reciente de técnicas modernas en la gestión universitaria, una de las mayores debilidades para la modernización de la misma radica en que “el nivel gerencial del personal universitario sigue siendo alarmantemente bajo, cosa especialmente delicada teniendo en cuenta que los puestos directivos son ocupados habitualmente por académicos excelentes, pero con muy poca preparación para



la dirección y la gestión”<sup>22</sup>. Las nuevas dinámicas presionan por una administración gerencial<sup>23</sup>.

La modernización de la gestión de la educación superior exige el desarrollo de estrategias adecuadas de planificación, basadas en lazos de cooperación entre éstas y los organismos nacionales de planificación y de coordinación, a fin de garantizar una gestión racional y una utilización sana de los recursos. Deben adoptarse prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. La profesionalización de la gestión de la educación superior debe posibilitar que sus administradores sean receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente, mediante mecanismos internos y externos, la eficacia y eficiencia de su gestión.

#### *Nuevas fuentes y métodos de financiamiento*

El limitado financiamiento público de la educación universitaria constituye una de las mayores restricciones a su proceso de cambio y desarrollo en el mundo. Estas restricciones financieras, derivadas en buena medida de las políticas de ajuste estructural y de estabilización en muchos países en desarrollo, están conduciendo a la consolidación de modelos mixtos en los que se maximizan las contribuciones estatales con las del sector privado, los individuos e instituciones filantrópicas y los estudiantes, estos últimos directos beneficiarios de la educación.

Los recursos provenientes de la financiación estatal son orientados bajo formas distintas de asignación presupuestal,

---

22 Misas, Gabriel, “Calidad, pertinencia, eficiencia y equidad”, conferencia, Medellín, Universidad de Antioquia, abril de 2005.

23 García de Fanelli, Ana María, *Gestión de las Universidades públicas. La experiencia Internacional*, Buenos Aires, Serie Nuevas Tendencias pp. 69-70.

tales como fondos competitivos, financiación de la demanda vía crédito estudiantil y, en general, recursos asignados en función de contratos a mediano plazo que se entregan a las universidades a medida que cumplen con ciertas metas convenidas con el gobierno.

Aunque es una tendencia incipiente, en América Latina están cambiando los métodos de asignación de recursos fiscales a las universidades públicas. Hoy se utilizan instrumentos que les permiten vincular los recursos a prioridades nacionales, como bolsas de concurso que las obliguen a competir, y se tiende cada vez más a exigir la rendición de cuentas acerca del manejo de los recursos y de los resultados alcanzados con relación a objetivos predefinidos.

En la medida en que se prevé que los recursos públicos para la educación superior no seguirán creciendo en la misma proporción que el número de estudiantes, las instituciones deberán desarrollar nuevas fuentes de financiación. En este sentido, existe una fuerte presión para que las instituciones universitarias opten por la generación de recursos propios por medio de patentes, consultorías, asesorías e investigaciones, entre otras.

## **El contexto interno**

En este aparte se presentan los principales avances y limitaciones del desarrollo institucional en los últimos años, y se intenta describir las condiciones internas de la Universidad frente a cinco temas fundamentales en la dinámica de la organización:

- 1) Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico;
- 2) Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario;
- 3) Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional;
- 4) Modernización administrativa, y
- 5) Gestión financiera.

La síntesis que aquí se presenta recoge el análisis riguroso de las condiciones internas de la Universidad elaborado, entre otros, en el marco de la autoevaluación institucional dentro del proceso de acreditación, de la evaluación del Plan de Desarrollo 1995–2006 “La Universidad del siglo de las luces”, y de la evaluación a la gestión rectoral durante el periodo administrativo 2003-2006. Para obtener una información más detallada sobre cada uno de los factores analizados en el presente texto, se recomienda revisar los informes respectivos de cada uno de los procesos señalados.

### ***Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico***

La Universidad ha logrado consolidar la investigación como el eje central del desarrollo de la actividad académica, y como el soporte fundamental del mejoramiento permanente de la calidad de los programas de formación en pregrado y posgrado. En los últimos años, la institución logró estructurar y luego reformar el Sistema Universitario de Investigaciones, se integró al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología liderado por Colciencias y asumió, como una de sus tareas básicas, transferir internamente las políticas de este Sistema.

Gracias a estos desarrollos, la Universidad es reconocida en el contexto nacional como una institución con una profunda vocación investigativa. De ser una institución con una muy incipiente colectividad dedicada a la investigación, generalmente a título individual o en pequeños grupos aislados, se ha logrado consolidar una comunidad de investigadores que adquiere día a día mayores niveles de coordinación y de trabajo interdisciplinario.

Mediante el desarrollo de la investigación se ha tenido un impacto significativo en la creación de doctorados, maestrías

y nuevos programas académicos de pregrado, no obstante, la formación del cuerpo docente aún es insuficiente para los retos actuales. Según cifras del año 2005, del total de docentes de tiempo completo vinculados a la Universidad sólo el 22,3% alcanzaba niveles de formación doctoral y el 44,4% de maestría.

### *Avances*

- Consolidación de una relación cada vez más estrecha con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología liderado por Colciencias y mayor asimilación interna de sus políticas, lo que ha contribuido a fortalecer la inserción de los investigadores en las comunidades científicas respectivas.
- Crecimiento substancial del número de proyectos de investigación y de publicaciones en revistas indexadas de carácter nacional e internacional, y que presenta la tasa más alta de crecimiento del país.
- Mayor vinculación docente a procesos de investigación.
- Diversificación de las fuentes de financiación de la investigación. Un importante número de instituciones nacionales creen en la actividad investigativa de la Universidad y contribuyen a financiarla.
- Incremento de la proporción de docentes con título de doctor, aunque menor a los requerimientos.
- Primera universidad pública acreditada del país y la que posee el mayor número de programas de pregrado acreditados.
- Construcción de la Sede de Investigaciones Universitarias —SIU— (edificio de 34.000 metros cuadrados) para el desarrollo de la actividad investigativa. La SIU permite albergar un número importante de grupos con un modelo de trabajo por proyectos financiados internamente y por entidades externas.

- Ejecución de la estrategia de relevo generacional de docentes mediante el Concurso Público de Méritos Universidad de Antioquia Doscientos Años.
- Creación de 26 programas de maestría y 10 de doctorado con 45 líneas de énfasis.
- Aumento de la cobertura educativa en los programas de formación en un 80,8% durante los últimos diez años.
- Creación de cinco seccionales, proyección de una seccional más en el Occidente, creación de una sede regional en el Norte, una sede municipal en Sonsón (Oriente) y dos subsedes en el Nordeste, una ubicada en el municipio de Amalfi y la otra en Segovia.
- Ampliación de la matrícula en las regiones de Antioquia: se pasó de 141 estudiantes en 1995 a 1.816 en 2004.
- Creación de fondos para el desarrollo de la investigación y la extensión regionales.

### *Limitaciones*

- Insuficiente formación doctoral y de maestría en el cuerpo docente.
- Incipiente integración de la Universidad a la sociedad.
- Limitada cooperación internacional en los procesos de investigación.
- Limitado trabajo interdisciplinario aplicado a la investigación.
- Dificultades para mantener actualizado un Sistema de Información para la investigación.
- Desarticulación del Sistema de Posgrado con el Sistema de Investigación Universitario.

## ***Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario***

Desde hace diez años la Universidad, en su análisis diagnóstico, concluyó que “El bienestar universitario no consiste solamente en garantizar las protecciones legales en salud y en riesgos económicos. Este debe posibilitar que los estudiantes provenientes de los sectores socioeconómicos más vulnerables, dediquen la mayor parte de su tiempo y energías a su formación, sin las angustias más protuberantes debidas a su condición; garantizar un ambiente seguro y favorable para la actividad intelectual; complementar la formación profesional con actividades culturales, artísticas, recreativas y deportivas, y promover la salud espiritual, síquica y afectiva de los universitarios”<sup>24</sup>.

Como respuesta a este diagnóstico, la Universidad implementó estrategias y desarrolló programas para atender situaciones de vulnerabilidad de los estudiantes y mejorar las condiciones de vida de la comunidad universitaria en general. La Universidad es la única institución pública que ha logrado sostener la exoneración en el pago de la matrícula a los estudiantes de estratos socioeconómicos 1 y 2; brinda además apoyo alimenticio a estudiantes de escasos recursos, con el concurso del sector privado, y genera también posibilidades de ingreso económico para los estudiantes, mediante su incorporación como monitores y auxiliares en actividades académicas y administrativas, y con el apoyo a la creación de pequeñas empresas que prestan servicios a la comunidad universitaria a través del Programa Empresarial de Servicios Estudiantiles.

---

24 Universidad de Antioquia, Oficina de Planeación, *Plan de Desarrollo 1995-2006. La Universidad para un nuevo Siglo de de las Luces*, Medellín, Imprenta Universidad de Antioquia, 1996, p. 48.

En relación con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria, se han desarrollado acciones importantes en tres frentes de trabajo: promoción de la salud y prevención de la enfermedad; desarrollo humano, y deportes. Como resultado de las acciones ejecutadas, se destacan avances importantes en materia de consolidación de nuevos grupos culturales; reconocimientos deportivos y culturales; apoyo a la transición para el retiro laboral de los empleados; estudios enfocados a conocer factores de riesgo psicosocial en los empleados, etc.

### *Avances*

- Creación, mediante Acuerdo Superior, del Sistema de Bienestar Universitario, el cual está organizado por departamentos y de manera descentralizada para permitir que los servicios lleguen a las diferentes unidades académicas y administrativas.
- Exención del pago de matrícula a estudiantes de estratos 1 y 2, lo que constituye un ejemplo en el país.
- Certificación de calidad a la Dirección de Bienestar Universitario por parte del Icontec.
- Desarrollo de un cualificado portafolio de servicios para estudiantes, empleados, profesores y trabajadores oficiales, el cual se mejora permanentemente para brindar una respuesta adecuada a las necesidades de la comunidad universitaria.
- Fortalecimiento de los Fondos de Bienestar Universitario, de Calamidad Doméstica y de Vivienda.
- Descentralización de los servicios a las sedes alternas de la Universidad y a las regiones.
- Consolidación de las bases de datos en lo referente a cubrimiento en salud.

- Participación permanente y activa en diferentes eventos deportivos de carácter regional, nacional e internacional.

### *Limitaciones*

- Insuficiente generación de recursos propios para los servicios de bienestar.
- Limitado conocimiento del Acuerdo Superior 173 del año 2000, por el cual se crea el Sistema de Bienestar Universitario.
- Insuficiente articulación de los servicios brindados por los departamentos que conforman la Dirección de Bienestar Universitario.
- Baja cobertura de los estímulos y créditos estudiantiles en relación con la población total.
- Insuficientes recursos económicos para el apoyo a los estudiantes de más bajos recursos.
- Desconocimiento parcial de las políticas, propósitos, programas y servicios de Bienestar por parte de directivos y estudiantes.
- Carácter asistencialista de algunos servicios de Bienestar Universitario.
- Falta presencia de Bienestar en algunas unidades académicas, con el nombramiento de coordinadores de bienestar, tal como está contemplado en el Acuerdo Superior 057 del 23 de octubre de 1995.

### ***Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional***

La Universidad es hoy reconocida en el contexto regional y nacional como una institución motora de renovación y generadora de



nuevos procesos culturales, científicos y tecnológicos, mediante los cuales ha ejercido un efecto favorable en el entorno. La institución contribuye a la interpretación de los problemas que afectan a la sociedad colombiana, apoya el desarrollo de las regiones, y se ha convertido en formadora de centros de apoyo tecnológico e incubadoras de empresas, las cuales sirven como campos de práctica para las actividades docentes e investigativas.

La institución fortaleció los vínculos con las comunidades regionales y locales, al igual que con el sector productivo, por medio de estrategias como las convocatorias temáticas de investigación, la ejecución de proyectos en convenio con los entes territoriales, las prácticas académicas para dar respuesta a problemas sociales y otras actividades enmarcadas en la alianza Universidad-Empresa-Estado. Así mismo, la estrategia de regionalización ha permitido una mayor articulación de la Universidad a las dinámicas regionales y locales, mediante el desarrollo de procesos educativos más pertinentes y la ejecución de proyectos de investigación y extensión acordes con las necesidades de los territorios.

La política de relaciones internacionales ha permitido a la Universidad fortalecerse académicamente mediante intercambios de doble vía de docentes y estudiantes, con diversas instituciones y centros de investigación de países de los cinco continentes. Este esfuerzo ha posibilitado incrementar la participación de la institución en redes académicas, el desarrollo de investigaciones conjuntas, la formación de posgrado en el extranjero por parte de algunos agentes universitarios y la creación de programas académicos en convenio con instituciones del exterior. No obstante, se considera necesario potenciar los desarrollos señalados y articular en mayor medida los esfuerzos de las distintas instancias universitarias para la mejor ejecución de esta política.

## *Avances*

- Fortalecimiento de la Red de Prácticas Académicas en Salud desde la perspectiva de la docencia – servicio.
- Creación del Programa de Egresados.
- Creciente incorporación de la cátedra empresarial en los programas académicos con el fin de fortalecer una cultura emprendedora en la Universidad.
- Fortalecimiento de las alianzas con el sector social y productivo a través de la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Identificación de necesidades de I+D+i de varias empresas pertenecientes a siete sectores productivos estratégicos para la región.
- Apoyo a la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia y del Parque Tecnológico de Antioquia.
- Fortalecimiento de los estímulos a creadores e investigadores culturales, mediante la creación del Programa “Premios Nacionales de Cultura Universidad de Antioquia”.
- Avance en la visualización internacional de la Universidad, impulsada por las actividades de investigación y de movilidad académica general.
- Adopción institucional de requisitos y competencias en lenguas extranjeras.
- Crecimiento de la oferta de idiomas del Programa Multilingua.
- Sostenibilidad de programas de acercamiento intercultural internacional.

- Asesoría a estrategias de internacionalización de la región y participación en ellas.

### *Limitaciones*

- Insuficiente articulación del quehacer de la extensión a redes nacionales e internacionales.
- Insuficiente fomento a la participación efectiva de los egresados en los procesos de transformación institucional.
- Deficiencias en el ingreso oportuno y confiable de la información por parte de las unidades académicas y administrativas.
- Inexistencia de procesos de evaluación integral de los programas y actividades de extensión.
- Deficientes mecanismos de mercadeo de programas, proyectos y servicios de extensión.
- Mecanismos poco claros de negociación de los productos derivados de la docencia y de la investigación.
- Insuficiente capacitación y formación del personal universitario vinculado a la extensión.
- Débil estructura para el desarrollo de la gestión tecnológica.

### *Modernización administrativa*

En esta materia se han logrado avances en lo relacionado con los procesos de planeación, evaluación y control del desempeño, en la gestión del personal y en el desarrollo de una cultura de servicio al público. Frente a la modernización académico-administrativa, sin embargo, los desarrollos son aún muy incipientes. Los retos centrales son: asumir la modernización de la estructura académico-administrativa, definir las directrices e implementar acciones para ampliar la capacidad logística (infraestructura

física y tecnológica), desarrollar un sistema de gestión integral y consolidar un sistema de comunicaciones.

### *Avances*

- Aprobación e implementación del Reglamento de Planeación.
- Creación y sistematización del Banco Universitario de Programas y Proyectos.
- Creación de la Red Institucional de Transmisión de Información que cuenta con 6.200 puntos y con cobertura en todas las áreas académicas y administrativas.
- Ampliación del acceso a internet. Se pasó de un canal de 32 kbps en 1994, a un ancho de banda de 16 Mbps en el 2005 (500 veces el canal inicial).
- Contribución al mejoramiento del servicio mediante la capacitación de los administradores públicos.
- Implementación del sistema de gestión de calidad en varias dependencias universitarias.
- Constitución de la IPS Universitaria, la Corporación Interuniversitaria de Servicios y la Fundación de Apoyo a la Universidad.
- Puesta en marcha del proyecto "Emisora Cultural Universidad de Antioquia: Sistema de radio educativa para el Departamento".
- Desarrollo del Parque Tecnológico de Antioquia con la participación de ocho universidades, el sector productivo y el Estado.
- Fundación del Canal Universitario de Antioquia, con la participación de cinco universidades públicas y privadas.

### *Limitaciones*

- Débil cultura de la planeación.
- Insuficiente desarrollo en técnicas para la evaluación y control de los resultados.
- Falta eficiencia en los procesos de sistematización de información y en la consecución oportuna de la información consolidada.
- Ineficaces sistemas de comunicación internos.
- Desarticulación de las unidades del sistema de comunicación en la Universidad.
- Inadecuada relación entre la estructura y la función administrativa con las necesidades específicas de las unidades académicas.
- Brechas entre el crecimiento de la demanda de planta física y los esfuerzos de planificación, lo que dificulta el ordenamiento espacial, arquitectónico y constructivo en la Universidad.

### *Gestión financiera*

Gracias a la mayor gestión financiera ante los entes gubernamentales, la institución ha podido hacer frente a muchas de las adversidades presupuestales. La Estampilla y los recursos provenientes de los organismos estatales han conducido a la Universidad a implementar la cultura de los proyectos, por lo que fue necesario crear el Banco Universitario de Proyectos de Inversión. Los recursos de la Estampilla le han permitido a la Universidad realizar inversiones de gran impacto institucional, lo cual facilita un desarrollo sostenible en la investigación, la docencia y el bienestar universitario en general.

Lentamente pero con firmeza, la Universidad se ha fortalecido financieramente. Ahora puede enfrentar sus necesidades de funcionamiento e inversión y cumplir con las pensiones, las cesantías y la seguridad social, entre otras obligaciones.

### *Avances*

- Firma del Contrato Interadministrativo de Concurrencia para el pago del Pasivo Pensional de la Universidad de Antioquia, suscrito entre la Nación (Ministerio de Hacienda y Crédito Público), el Departamento de Antioquia y la Universidad.
- Firma de Intención-Acuerdo de pago y transacción con el departamento de Antioquia, mediante el cual éste pagará a la Universidad \$33.000 millones como compensación a las deudas de Ley 30 y Ley 100.
- Incremento del porcentaje de aplicación del 0,5% al 1% de la Estampilla en el municipio de Medellín.
- Incremento del número de municipios del departamento que han implementado la aplicación de la Estampilla.
- Saneamiento de pasivos con algunas entidades gubernamentales.
- Creación de los fondos patrimoniales.

### *Limitaciones*

- Incipiente gestión de recursos ante organismos de cooperación y fomento.
- Limitados programas que promuevan la autoregulación de ingresos.



# Capítulo III

 **Marco Estratégico**







## Capítulo III

### Marco estratégico

Ser en el 2016 la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, ofrecer una formación de excelencia, ser líder en el aporte a la transformación económica y social del país, y constituirse en un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente, se definen como objetivos-fines del desarrollo de la Universidad para el próximo decenio.

Para avanzar en esta dirección, la institución definió cinco asuntos estratégicos: 1) el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación; 2) la formación humanística y científica de excelencia; 3) la interacción Universidad–sociedad; 4) el bienestar de la comunidad universitaria, y 5) la efectividad en la gestión de la organización. Cada uno de estos temas estratégicos sustenta los demás y se soporta en ellos, y apunta a configurar relaciones sistémicas de articulación, apalancamiento y potenciación recíprocas.

La generación de conocimiento, en un proceso que concibe llevarlo hasta fases terminales de aplicación, constituye la savia que nutre los demás asuntos estratégicos y, a la vez, se alimenta de ellos. La dinámica investigativa deberá fundamentar la formación de talento humano de alto nivel, aplicarse en la solución de los problemas socioeconómicos de la región y el país, y contribuir para alcanzar una mayor efectividad directiva y operativa en la organización universitaria.

En los procesos de formación se amplía la capacidad científica y profesional de la Universidad, se forman los actores sociales que requieren la región y el país para su desarrollo y se profundizan las relaciones de interacción con la sociedad.

La ampliación de las relaciones con la sociedad regional, nacional e internacional contribuye a generar soluciones efectivas a sus problemas y necesidades. En respuesta, se incrementa la disposición social en los distintos niveles territoriales de sumarse cooperativamente a la dinámica universitaria, en un proceso continuo de realimentación y crecimiento mutuos.

Las acciones para el bienestar de la comunidad universitaria deberán conducir al mejoramiento de la calidad de vida de los agentes comprometidos en el proceso académico y a la generación de sentido de comunidad, lo que aporta a un clima organizacional propicio para el desarrollo y la gobernabilidad institucional.

En esta dinámica, la mayor efectividad directiva y operativa, eje central de la gestión, apunta a mejorar las condiciones organizativas, logísticas y financieras en los procesos de formación y producción científica, de este modo se amplía la capacidad instalada para asumir con mayor solvencia los compromisos y responsabilidades delegados por la sociedad.

Finalmente, la articulación virtuosa de los diferentes asuntos estratégicos propuestos se convierte en reto y condición para atender el desarrollo institucional durante los próximos diez años.



## Tema estratégico 1

### Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación

La generación de conocimiento socialmente útil constituye el mayor desafío de la Universidad de Antioquia para el próximo decenio. Ello exige producir conocimiento de alto nivel y trascender en la práctica las fronteras entre la investigación básica y aplicada. De esta manera, la Universidad se afianza en la investi-

gación como eje de la vida académica, fuente del saber, y soporte del ejercicio docente y de la articulación con la sociedad<sup>25</sup>.

La investigación provee el conocimiento que permite el avance efectivo en los ámbitos científico, tecnológico y de la innovación; fundamenta el quehacer académico, en tanto permite una formación profesional y científica de calidad, y posibilita el camino hacia una constante modernización de la enseñanza. En esta perspectiva, el compromiso ético-social de la institución, en el impulso de la actividad investigativa, deberá estar estrechamente vinculado y comprometido con los avances de los campos disciplinares y con la solución de los problemas más significativos de la región y del país.

En este contexto, la actividad investigativa desarrollada en la institución deberá caracterizarse por su estrecha vinculación con la docencia, su alta sensibilidad social, la difusión de sus resultados, la calidad y eficiencia de sus procesos y la pertinencia social, científica y tecnológica de sus hallazgos.

Para ello se requiere estar en sintonía con los conocimientos que se generan en todo el mundo, consolidar relaciones externas en el ejercicio investigativo como uno de los ejes para el posicionamiento internacional de la Universidad, y priorizar los temas, las áreas y las líneas de investigación de acuerdo con las demandas y potencialidades de la región y del país. Igualmente, se requiere formar nuevas generaciones de científicos que fortalezcan la investigación y hagan el empalme y el relevo generacional, consolidar verdaderas comunidades científicas y crear las condiciones para que la Universidad se convierta en un polo de atracción de investigadores y estudiantes nacionales y extranjeros.

El desarrollo de la actividad científica debe posibilitar la consolidación de programas de doctorado y maestría de alta

---

25 Universidad de Antioquia, *Estatuto General. Acuerdo Superior N.º 1 del 5 de marzo de 1994*, 3.ª Medellín, 2002, pp. 19 y 25.

calidad, vitales para formar el talento humano requerido para el desarrollo de la región y del país. Así mismo, debe propiciar una extensión de calidad, en la medida en que abre nuevos caminos de análisis e interpreta las demandas sociales en los diversos ámbitos de lo humano y responde a ellas.

Se considera necesario alcanzar mayor cooperación entre la investigación que se realiza en los distintos centros de investigación públicos y privados y la que se lleva a cabo en la Universidad. En este marco, es importante fortalecer las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado, buscando integrar los esfuerzos realizados por estos tres actores.

Lo anterior obliga a la institución a contar con un cuerpo de investigadores de alta calidad y con condiciones que garanticen su óptimo desempeño, mantener la preocupación constante por la modernización de los procesos investigativos, fortalecer la infraestructura de investigación, buscar diversas fuentes de financiación y fomentar la interacción entre centros tecnológicos, empresas, universidades y redes de investigación y cooperación nacionales e internacionales.

En síntesis, estar en la frontera del conocimiento, desarrollar una base de científicos sólida para la región y el país, y llevar soluciones concretas al entorno son los grandes retos de la Universidad en el próximo decenio.

## ***Objetivo estratégico 1***

### ***Generar conocimiento científico y tecnológico de calidad internacional y con pertinencia social***

#### *Metas*

1. Crear 10 Centros de Investigación de Excelencia (hoy: 0).

2. Alcanzar 15 registros de propiedad intelectual representados en patentes de invención o de modelos de utilidad y marcas (hoy: 5).
3. Obtener cinco contratos de licencia de propiedad intelectual representados en patentes de invención o modelos de utilidad (hoy: 0).
4. Publicar un promedio anual de 460 artículos en revistas indexadas base ISI (hoy: 150) y un promedio anual de 114 capítulos de libros (hoy: 38).
5. Aumentar al 60% la participación de los grupos de investigación de excelencia con relación al total de grupos de investigación de la Universidad (hoy: 30%).
6. Incrementar al 30% la participación de los ingresos para investigación provenientes de fuentes internacionales (hoy: 7%).

#### *Acciones estratégicas*

1. Priorizar y desarrollar las áreas y líneas de investigación en consonancia con las demandas y potencialidades de la región y el país, y con el avance de las disciplinas y profesiones.
2. Fortalecer la capacidad institucional para la cooperación, el trabajo en alianzas estratégicas y la conformación y participación de redes científicas de excelencia con entidades nacionales e internacionales.
3. Fomentar la interdisciplinariedad en el abordaje de los distintos objetos de estudio.
4. Fortalecer la participación de la Universidad en la formulación de las políticas nacionales y regionales de ciencia y tecnología.
5. Fortalecer la articulación de la investigación, la docencia y la extensión.

6. Formar investigadores de excelencia con capacidad de atender las necesidades de la región y el país.
7. Ampliar el sistema de incentivos financieros para el fomento de la actividad investigativa.
8. Consolidar el Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación y articular su accionar con los agentes de los sistemas regional y nacional.
9. Consolidar los actuales grupos de investigación y facilitar la creación de nuevos grupos.
10. Fortalecer la gestión tecnológica de la Universidad y fomentar la transferencia de los resultados de la investigación al entorno social local, regional y nacional.
11. Promover la vinculación de las dependencias académicas y grupos de investigación a los parques y centros de desarrollo científico y tecnológico.
12. Desarrollar procesos que garanticen el aseguramiento de la calidad de la investigación
13. Mantener actualizada la infraestructura física y tecnológica de soporte a la investigación.
14. Consolidar la articulación de los programas académicos de posgrado al sistema universitario de investigación.



## Tema estratégico 2

### Formación humanística y científica de excelencia

La Universidad tiene el compromiso ineludible de formar el talento humano que requiere la región y el país. Mediante un ejercicio docente, fundamentado en procesos investigativos, debe lograr en los estudiantes una formación rigurosa, pertinente y de alto nivel en las distintas áreas y disciplinas del conocimiento.



La formación que brinda la Universidad debe ser integral, enfocada no sólo al desarrollo del potencial cognitivo o de la capacidad para un quehacer profesional, sino también orientada a desarrollar en el estudiante una capacidad crítica y reflexiva para asumir el compromiso social de contribuir con su conocimiento y experiencia a los procesos de transformación de la región y el país.

En esta perspectiva, la Universidad deberá fortalecer la formación de los estudiantes sobre bases científicas, éticas y humanísticas, y el desarrollo de capacidades para el trabajo autónomo y en equipo, con el fin de cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas, artísticas y de servicio social, y de liderar creativamente procesos de cambio, en un compromiso efectivo con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales, nacionales y de la humanidad.

La Universidad debe “apuntar a la formación de un individuo que sea transformador e investigador de su propia realidad; productor y no sólo consumidor de conocimiento; gestor y no sólo ejecutor de propuestas; empresario cooperativo y participativo formado para la actividad social de la que el cargo forma parte; crítico y reflexivo frente al impacto de su acción; dinamizador de la práctica social y constructor de conocimiento a partir de ella; dotado de visión desarrolladora e integrado consciente y afectivamente a su realidad”<sup>26</sup>.

La formación humanística impartida por la Universidad debe poner el énfasis en los atributos que hacen posible la convivencia y el respeto entre las personas, el desarrollo de una visión uni-

---

26 Instituto de Estudios Regionales, *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*, Medellín, Universidad de Antioquia, Iner, Dirección de Regionalización, Editorial Universidad de Antioquia, 2002, p. 62.

versal, la preocupación por el desarrollo sostenible, el desarrollo de una dimensión cultural, ética y estética, y el conocimiento y ejercicio de los derechos humanos.

En un contexto de globalización, caracterizado por la mayor descentralización en la generación de conocimiento y la exigencia de nuevas capacidades y destrezas, es preciso consolidar la dimensión internacional en el desarrollo de los procesos académicos para garantizar más calidad y pertinencia. La internacionalización contribuye a la calidad, en tanto aporta al logro de mayor profundidad de los contenidos académicos, como resultado de una perspectiva interdisciplinaria, intercultural e internacional comparativa; incita a la innovación curricular y de los métodos de enseñanza; y promueve el enriquecimiento académico mediante el intercambio de experiencias y conocimientos; estimula, además, la pertinencia académica, en tanto los egresados adquieren conocimientos, competencias y habilidades para desempeñarse en un mundo cada vez más interdependiente y competitivo, y posibilita la educación en valores que promueven el conocimiento y el respeto por las culturas, lo que favorece una formación más humanista y universal.

En consonancia con los desarrollos de las disciplinas y profesiones, la Universidad deberá crear nuevas ofertas académicas en pregrado que atiendan las necesidades y potencialidades regionales y nacionales. Se requiere también ampliar y diversificar la oferta de programas de doctorado y maestría liderados por los grupos de investigación, en áreas deficitarias y estratégicas para la región y el país, en la perspectiva de ampliar la base de científicos.

Es imprescindible fomentar la incorporación de criterios y mecanismos que permitan renovar y flexibilizar las estructuras curriculares de los programas de pregrado con el objeto de:

- 1) facilitar y estimular que estudiantes y académicos transiten entre áreas y programas de las distintas disciplinas que se cultivan

en la Universidad, al igual que en otras instituciones del país y del extranjero; 2) fortalecer la formación integral; 3) fomentar procesos interdisciplinarios y transdisciplinarios; 4) posibilitar el paso de estudiantes de programas de pregrado a posgrado, por medio de opciones diversas de titulación; 5) ofrecer mayores opciones para el estudiante en relación con la selección, el contenido y la estructura de los cursos; 6) fomentar las prácticas académicas, y 7) estructurar un ciclo básico común a diversos programas de pregrado.

La Universidad debe prepararse para asumir los cambios que se producen en la sociedad y revisar sus estructuras y métodos de enseñanza-aprendizaje hasta encontrar un modelo que responda a los nuevos requerimientos. Es necesario promover la creación de entornos para el aprendizaje, donde la construcción del conocimiento se logre de manera flexible y autónoma, y donde los roles de los participantes en el proceso, las propuestas y estrategias de enseñanza y los medios y tipos de materiales se adapten a las necesidades actuales y futuras.

En este sentido, las tecnologías de la información y la comunicación—TIC—abren importantes posibilidades y suponen un nuevo paradigma educativo propio de la era del conocimiento: aprender a aprender. El uso de las TIC posibilita mayor acceso a la educación, mejorar la calidad del proceso educativo y crear nuevos ambientes y entornos para el aprendizaje. Las nuevas tecnologías no sustituyen todos los recursos pedagógicos tradicionales, simplemente amplían, recrean y diversifican las posibilidades del aprendizaje. En este marco, la búsqueda de la excelencia académica, en las funciones misionales de investigación, docencia y extensión, impone como reto para la Universidad asimilar, desarrollar e incorporar el potencial que brindan estas tecnologías.

El carácter formativo de la actividad docente le confiere al profesor una gran responsabilidad en el cultivo riguroso de su disciplina, como también responsabilidades éticas y morales frente al estudiante, la institución y la sociedad. Por tanto, es imprescindible fortalecer la cualificación permanente en su disciplina y en la fundamentación pedagógica y didáctica. En este sentido, se deberá ofrecer a los académicos mayores oportunidades para la asistencia a cursos, seminarios y congresos, y para la participación en investigaciones y asesorías que enriquezcan su formación y desempeño.

Así mismo, la Universidad debe continuar fortaleciendo la formación de doctores en las mejores universidades del mundo, y esforzarse más para contratar profesores nacionales y extranjeros con altos niveles de formación, a fin de alcanzar la excelencia en sus procesos sustantivos.

### ***Objetivo estratégico 1***

#### ***Fortalecer y diversificar los programas académicos de pregrado***

##### *Metas*

1. Reformar el 100% de los programas académicos de pregrado hacia currículos flexibles, y orientar hacia la doble titulación interna los que se consideren pertinentes (hoy: 71).
2. Incrementar en un 20% anual la movilidad internacional de estudiantes para realizar actividades académicas (hoy: 150).
3. Modernizar el 100% de los laboratorios de la Universidad (hoy: SD).
4. Dotar de ayudas multimediales el 80% de las aulas y laboratorios de docencia (hoy: SD).

### *Acciones estratégicas*

1. Modernizar la estructura curricular fortaleciendo las competencias básicas y complementarias según las disciplinas y profesiones, la interdisciplinariedad, la flexibilidad y la movilidad.
2. Estimular la innovación permanente en los planes de estudio, los métodos de enseñanza aprendizaje y la gestión de los procesos académicos.
3. Adecuar los currículos a las exigencias de la sociedad del conocimiento para el aprendizaje durante toda la vida, y la mayor vinculación con el sector productivo y social.
4. Fomentar la creación de nuevas áreas académicas interdisciplinarias y troncos curriculares comunes.
5. Desarrollar nuevos programas académicos de pregrado.
6. Incrementar los recursos financieros destinados al desarrollo de los programas académicos de pregrado.
7. Privilegiar las alianzas estratégicas entre dependencias académicas para el desarrollo de la doble titulación.

### ***Objetivo estratégico 2***

#### ***Fortalecer los programas académicos de posgrado***

##### *Metas*

1. Crear 20 nuevos programas de doctorado, 30 maestrías y 10 especializaciones médico-quirúrgicas y clínicas (hoy: 10 doctorados, 28 maestrías y 41 especializaciones médico-quirúrgicas y clínicas).
2. Extender 24 programas de posgrado a las subregiones de Antioquia y a otras regiones del país (hoy: 19 en las subregiones de Antioquia y 19 en otras regiones).

3. Alcanzar una población de 500 estudiantes matriculados en programas de doctorado (hoy: 120).
4. Incrementar a 70 el promedio anual de docentes visitantes (nacionales y extranjeros) financiados por el programa de cofinanciación de jurados (hoy: 39).
5. Implementar en 10 programas de posgrado (doctorado y maestría) la titulación doble o conjunta con universidades nacionales e internacionales de reconocido prestigio (hoy: 0).
6. Disponer de un fondo mixto de becas doctorales con recursos cercanos a los \$1.000 millones por año (hoy: \$289 millones).
7. Aumentar a 45 el promedio anual de becas nacionales e internacionales para la formación en doctorado y maestría (hoy: 35 promedio año).

#### *Acciones estratégicas*

1. Fortalecer el Sistema Universitario de Posgrado.
2. Ampliar la oferta de programas de doctorado y maestría liderados por los grupos de investigación, en áreas deficitarias y estratégicas para la región y país.
3. Establecer convenios y alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales para el desarrollo de los programas de posgrado.
4. Promover la participación de los estudiantes de posgrado en actividades de investigación, docencia y extensión.
5. Fortalecer la vinculación de los programas de posgrado con el sector productivo.
6. Garantizar la sostenibilidad financiera de los programas de posgrado.

## ***Objetivo estratégico 3***

### ***Desarrollar el talento humano docente***

#### *Metas*

1. Incrementar en 200 plazas el número de docentes con vinculación de tiempo completo equivalente (hoy: 1.400).
2. Conseguir que un 45% del cuerpo docente de tiempo completo tenga formación doctoral (hoy: 24%).
3. Aumentar al 10% la proporción anual de docentes en comisión de estudios para cursar programas de formación doctoral (hoy: 6%).
4. Elevar a 10 los convenios internacionales para el desarrollo docente en el nivel doctoral y posdoctoral (hoy: 4).
5. Lograr que el 40% de los docentes participen de programas de formación para el perfeccionamiento docente (hoy: 10%).
6. Incrementar en un 10% el promedio anual de investigadores y docentes de la Universidad y de otros países que se movilizan en intercambios de doble vía (hoy: 285).
7. Lograr que el 100% de los docentes dominen una lengua extranjera (hoy: 82%).

#### *Acciones estratégicas*

1. Impulsar la formación del alto nivel (posdoctoral, doctoral, maestría) de los docentes.
2. Mejorar las competencias investigativas, pedagógicas y gerenciales de los docentes.
3. Ampliar los programas de movilidad nacional e internacional del profesorado.

4. Mejorar las condiciones de vinculación y estabilidad laboral para atraer y retener docentes con formación doctoral.
5. Formalizar el Sistema Universitario de Docencia y mejorar sus servicios.

### ***Objetivo estratégico 4***

#### ***Fortalecer el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones —TIC— en los procesos de formación***

##### *Metas*

1. Ampliar en un 20% la cobertura estudiantil mediante la utilización de las TIC (hoy: 1%).
2. Lograr que el 100% de los cursos ofrecidos en pregrado utilicen las TIC (hoy: 5%).
3. Lograr que el 50% de los cursos ofrecidos en posgrado utilicen las TIC (hoy: SD).
4. Hacer que el 50% de los programas de educación continua utilicen las TIC (hoy: SD).
5. Ofrecer en formato electrónico el 100% de las revistas indexadas (hoy: SD).

##### *Acciones estratégicas*

1. Formar a los investigadores, docentes y estudiantes en el uso intensivo de las TIC.
2. Ampliar la cobertura y elevar la calidad de los servicios ofrecidos mediante el uso de las TIC.



3. Desarrollar cursos y programas de pregrado, posgrado y educación continua utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones.
4. Promover la investigación y la producción de esquemas, metodologías, programas y materiales para el desarrollo de la educación mediada con tecnologías.
5. Consolidar la divulgación de la producción investigativa y docente en revistas electrónicas.
6. Implementar plataformas tecnológicas de información robustas que integren los sistemas de información.

### ***Objetivo estratégico 5***

#### ***Asegurar la calidad académica del servicio educativo de acuerdo con parámetros internacionales***

##### *Metas*

1. Acreditar la totalidad de los programas de pregrado que cumplen requisitos CNA (hoy: 38)
2. Acreditar la totalidad de los programas de posgrado que cumplen requisitos (hoy: 0)
3. Realizar tres evaluaciones internacionales de los sistemas de investigación, docencia y extensión (hoy: una evaluación del sistema de investigación, realizada por el Programa Columbus en 1999).
4. Evaluar por pares académicos internacionales 10 doctorados y 20 maestrías que cumplan condiciones (hoy: 1 doctorado y 1 maestría).

### *Acciones estratégicas*

1. Consolidar el sistema de autoevaluación de los programas de pregrado y posgrado y fortalecer su relación con agencias acreditadoras nacionales e internacionales.
2. Desarrollar mecanismos permanentes de evaluación de la investigación, la docencia y la extensión.
3. Promover procesos continuos de evaluación y renovación curricular de los programas de pregrado y posgrado.
4. Implementar un sistema de seguimiento de los planes de mantenimiento y mejoramiento institucional.
5. Consolidar un modelo integral de evaluación docente que tenga en cuenta la participación de pares académicos, estudiantes y directivos y la autoevaluación.
6. Realizar estudios de factibilidad para la apertura y continuidad de programas de pregrado y posgrado.
7. Acreditar y certificar los laboratorios de investigación y docencia.



## Tema estratégico 3

### Interacción Universidad-sociedad

El sentido de las instituciones de educación superior está en relación con la proyección del conocimiento a la sociedad, máxime si se trata de instituciones de carácter público. La misión universitaria se haya indisolublemente ligada al destino y proyecto de las sociedades y a su cultura. Éstas delegan en la

universidad no sólo parte de su patrimonio histórico y cultural y el acervo de saberes y conocimientos, sino la responsabilidad de agregar valor y hacer devoluciones en un proceso permanente y vigilante de realimentación y retribución mutua. En consonancia con ello, la Universidad como institución educativa tiene el papel indelegable de contribuir al conocimiento, el reconocimiento, la transmisión y la valoración de las distintas culturas, y a la transformación de sus contenidos y significaciones.

La Universidad de Antioquia, como centro de conocimiento y proyecto cultural más importante del departamento, deberá ser escenario por excelencia del diálogo intercultural, mediante la promoción interna y externa de las distintas manifestaciones y prácticas culturales de sus miembros y de la sociedad. Deberá ser además expresión legítima de la diversidad y las particularidades de los grupos sociales, étnicos, de género, de religión y de ideologías, y estará abierta a la proyección cultural y a las manifestaciones del entorno regional, nacional e internacional.

En esta dinámica deberán fortalecerse los lazos de cooperación con los distintos agentes sociales y culturales (públicos, privados, organizaciones sociales y empresariales) para desplegar y aprovechar todas las posibilidades de contribución mutua en el desarrollo de la institución y de la sociedad.

Es necesario continuar profundizando el vínculo entre el Estado, la empresa y la Universidad, sosteniendo relaciones que se transformen en acciones concretas. En un mundo en permanente integración, en el que la competitividad es eje dinamizador de los procesos de intercambio de bienes y servicios, no puede haber dudas en el papel central que les incumbe a los tres agentes frente a la generación y aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías: la empresa necesita aumentar su productividad y por tanto debe disponer sus recursos en función de los objetivos-fines de la alianza; la Universidad está llamada a liderar procesos de innovación y cambio tecnológico y a ofrecer recursos humanos

altamente calificados, y el Estado es el encargado de establecer reglas claras, cooperar con recursos y definir políticas que garanticen un entorno favorable para la operación en alianza.

Se torna también inaplazable la consolidación de políticas institucionales, formas organizativas y soportes académicos que le den pertinencia y visibilidad a la acción universitaria, como expresión de un proyecto académico integral que busca incidir positivamente en la transformación de la realidad social. Aquí cobra sentido el esfuerzo constante por el fomento de alianzas entre dependencias universitarias, y la creación de grupos interdisciplinarios con capacidad de articulación interinstitucional e intersectorial y de afrontar lecturas e interpretaciones más complejas de la realidad.

Ampliar las prácticas académicas es fundamental para la materialización de la interacción de la Universidad con la sociedad, en tanto posibilitan la aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones socioeconómicas y culturales concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de habilidades profesionales y la atención directa de las necesidades del medio. Es imperativo también fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en el campo de la transferencia de resultados de la investigación al entorno socioeconómico, e impulsar programas para el desarrollo de la cultura emprendedora en la comunidad universitaria.

De igual manera, se requiere consolidar la regionalización como factor de equidad y agente dinamizador de los procesos de desarrollo regional. Esto exige fortalecer las seccionales y sedes hasta convertirlas en verdaderas universidades regionales, retroalimentarse desde las mismas localidades, innovar en sus concepciones y métodos, renovar el sentido de generación y difusión del conocimiento, y fortalecer la interlocución e interacción con los actores de las localidades y la formulación conjunta de planes y programas en consonancia con las particularidades específicas de las regiones.

En un contexto de mayor globalización, es preciso afianzar las relaciones con la sociedad mundo. En este sentido, es importante fortalecer la proyección internacional de la Universidad como agente de desarrollo y acción intercultural, mediante la participación en redes y ejercicios de cooperación para el desarrollo y en encuentros académico-culturales.

Es vital también consolidar la participación de los egresados en la vida institucional, asumiéndolos como aliados estratégicos naturales y agentes cooperantes en la ejecución de proyectos específicos, en el desarrollo de prácticas estudiantiles, en el fortalecimiento de los vínculos con otros sectores sociales y en los procesos de evaluación y reorientación que la institución y los programas académicos emprendan. Los egresados posibilitan confrontar las realidades académicas con los desarrollos de la sociedad para reorientar los currículos, fortalecer las dinámicas investigativas, aplicar el conocimiento generado y hacer cada vez más pertinente la Universidad. En esta dinámica, la institución deberá acompañar al recién egresado a fin de facilitar su inserción en el mundo laboral, ofrecer programas de actualización y profundización para mantener su vigencia profesional, y abrir espacios para la generación de aprendizajes compartidos mediante la ejecución en alianza de proyectos académicos, de investigación y empresariales.

### ***Objetivo estratégico 1***

#### ***Fortalecer el vínculo de la Universidad con la sociedad***

##### *Metas*

1. Ampliar en un 20% la participación de la Universidad en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas de interés regional, nacional e internacional, concordantes con su misión (hoy: SD).

2. Incrementar en un 20% el número de proyectos de práctica académica (hoy: 1.073).
3. Divulgar 100 productos académicos derivados de actividades de extensión.
4. Incrementar en un 15% anual el número de convenios y contratos con los sectores público y privado (hoy: sector público, 450; sector privado, 100).
5. Establecer un promedio anual de 20 contratos de I+D con las empresas (hoy: 12).
6. Alcanzar 10 pasantías de año sabático de docentes en las empresas (hoy: 0).
7. Lograr 100 pasantías cortas (1 a 6 meses) de docentes en las empresas (hoy: 0).

#### *Acciones estratégicas*

1. Consolidar el Sistema Universitario de Extensión.
2. Contribuir a la identificación e intervención de problemas prioritarios para el desarrollo económico, social y cultural de la región y el país.
3. Fortalecer la extensión desde el quehacer de los programas de formación y grupos de investigación.
4. Consolidar la gestión tecnológica de la Universidad y fortalecer la transferencia de los resultados de la investigación al entorno social y económico de la región y el país.
5. Crear grupos interdisciplinarios con capacidad de articulación interinstitucional e intersectorial, orientados a la identificación e intervención de problemas prioritarios del desarrollo social y cultural.
6. Participar en la formulación de políticas públicas de interés regional, nacional e internacional.

7. Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica y media en el departamento.
8. Acompañar al sector productivo en procesos de desarrollo tecnológico e innovación, teniendo en cuenta la vocación socioeconómica y cultural regional y nacional.
9. Apoyar la productividad y competitividad empresariales.
10. Promover la divulgación y publicación de resultados de procesos de extensión.

### ***Objetivo estratégico 2***

#### ***Fomentar los procesos culturales institucionales y la vinculación de la Universidad con el desarrollo cultural regional, nacional e internacional***

##### *Metas*

1. Poner en funcionamiento siete nodos temáticos<sup>27</sup> para el desarrollo de procesos culturales institucionales y su articulación con el país (hoy: 0).
2. Realizar 5.000 eventos culturales anuales (hoy: 4.600).
3. Realizar por lo menos 76 eventos de intercambio cultural internacional en el año (hoy: 10 convenios y 66 eventos de intercambio cultural).
4. Realizar 100 inventarios culturales en los municipios de Antioquia (hoy: 14).

---

27 Áreas temáticas de los nodos: Lectura-libro-bibliotecas; fomento de la creación cultural y artística; patrimonio cultural material e inmaterial; infraestructura cultural; comunicación y cultura; investigación en cultura, y formación cultural.



5. Capacitar en gestión de procesos culturales un promedio anual de 550 personas en los municipios de Antioquia (hoy: 550 agentes culturales formados).
6. Adelantar 20 circuitos de intercambio cultural entre las subregiones de Antioquia (hoy: SD).

#### *Acciones estratégicas*

1. Implementar el Plan de Desarrollo Cultural de la Universidad.
2. Consolidar la Red de Cultura de la Universidad de Antioquia.
3. Fortalecer los procesos de creación intelectual, artística, científica y tecnológica y las distintas expresiones del patrimonio cultural, como escenarios de formación, participación, diálogo y construcción de ciudadanía.
4. Participar en redes culturales locales, regionales, nacionales e internacionales.

### ***Objetivo estratégico 3***

#### ***Consolidar la presencia de la Universidad en las subregiones del Departamento de Antioquia***

##### *Metas*

1. Implementar un programa de formación por ciclos en cada seccional de la Universidad (hoy: 0).
2. Crear cuatro unidades académicas en las seccionales (hoy: 0).
3. Integrar la totalidad de las bibliotecas regionales al Sistema Universitario de Bibliotecas (hoy: 6%).
4. Vincular al funcionamiento de las seccionales un 30% del personal académico con permanencia en las subregiones (hoy: 11%).

### *Acciones estratégicas*

1. Implementar el Sistema Universitario de Regionalización.
2. Incorporar el potencial humano, cultural, institucional, empresarial, científico y tecnológico de las regiones en el hacer académico de la Universidad.
3. Articular la estrategia de regionalización de la Universidad con el Subsistema de Educación Superior de Antioquia —SESA.
4. Promover la creación de fondos regionales de inversión en ciencia, tecnología, innovación y cultura.
5. Fortalecer la oferta de programas de pregrado, posgrado y educación continua en las regiones.
6. Fortalecer la investigación y la extensión en las regiones.

### ***Objetivo estratégico 4***

#### ***Fomentar la cultura del emprendimiento y apoyar la creación de empresas***

##### *Metas*

1. Consolidar el Parque del Emprendimiento como un referente local y nacional (hoy: inauguración año 2006).
2. Financiar el 50% de los gastos totales del Parque del Emprendimiento<sup>28</sup> con recursos externos (hoy: 37,5%).
3. Apoyar la creación de 60 empresas generadas a partir de ideas de negocios de la comunidad universitaria (hoy: siete en tres años).
4. Crear tres empresas del conocimiento —Spin Off— durante la década (hoy: 0).

---

28 Los gastos anuales se estiman en \$800.000.000 de pesos.

5. Crear un fondo de capital de riesgo de \$5.000 millones para apoyar la generación de empresas del conocimiento —Spin Off— (hoy: \$0).

#### *Acciones estratégicas*

1. Generar un ambiente universitario que estimule la cultura emprendedora y el apoyo a la creación de empresas.
2. Promover la creación de un fondo de capital de riesgo para el fomento de la innovación.
3. Vincular la Universidad a redes de emprendimiento regionales, nacionales e internacionales.
4. Crear empresas productivas con base en el conocimiento.
5. Ampliar las capacidades para fomentar, proteger y comercializar los desarrollos científicos y tecnológicos de la Universidad.

#### ***Objetivo estratégico 5***

#### ***Consolidar las relaciones entre la Universidad y sus egresados***

##### *Metas*

1. Consolidar al 90% la base de datos de los egresados de los programas de pregrado y posgrado (hoy: 53%).
2. Realizar dos estudios de seguimiento a la trayectoria laboral de los egresados de cada una de las unidades académicas de la Universidad (hoy: SD).
3. Promover la creación de diversas formas de asociación de egresados, que trabajen en alianza con las unidades académicas respectivas en el 90% de éstas (hoy: SD).

4. Sustener la participación de los egresados en el 90% de los órganos colegiados de las dependencias académicas y de la institución, y en los demás comités y comisiones universitarios que lo requieran.
5. Capacitar el 30% de los egresados anuales, a partir del año 2005, mediante actividades de educación continua (hoy: SD).
6. Consolidar la prestación del servicio de información de empleo para los egresados de la Universidad (hoy: Proyecto en formación).

#### *Acciones estratégicas*

1. Consolidar el direccionamiento estratégico del programa de egresados.
2. Fortalecer los mecanismos de comunicación e información entre la Universidad y sus egresados.
3. Diseñar y desarrollar estudios de seguimiento y monitoreo de la trayectoria formativa y laboral de los egresados.
4. Promover alianzas estratégicas de las asociaciones de egresados con la Universidad, con otras universidades, con organizaciones públicas y privadas y con agentes pertenecientes al tercer sector.
5. Vincular a los egresados a proyectos de emprendimiento y a las prácticas académicas de los estudiantes.
6. Fomentar la participación de los egresados en los procesos de renovación curricular, evaluación, autoevaluación y acreditación institucional.
7. Implementar el servicio de intermediación laboral para los egresados de la Universidad.
8. Fortalecer la actualización profesional de los egresados mediante procesos de formación y capacitación.

9. Incrementar la capacidad logística y financiera del programa de egresados.

### ***Objetivo estratégico 6***

#### ***Fortalecer la comunicación para contribuir a la construcción del sentido de lo público***

##### *Metas*

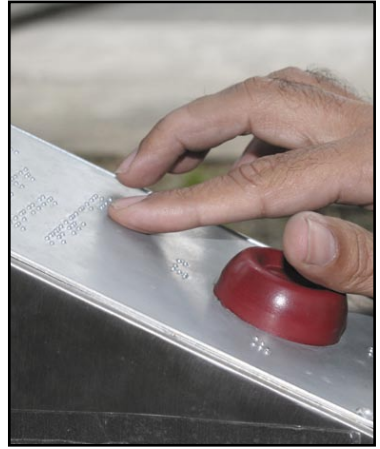
1. Lograr que los procesos comunicativos y de información universitarios tengan niveles de aceptación superiores al 85% por parte de la comunidad universitaria y la sociedad regional (hoy: SD).
2. Destinar un 10% de los productos comunicativos a la difusión de resultados de investigación y desarrollo tecnológico generados en la Universidad (hoy: SD).
3. Dedicar un 15% de los productos y servicios de comunicación al soporte de los procesos de educación formal y continua<sup>29</sup> (hoy: SD).
4. Disponer un 5% de los espacios de la comunicación para la realimentación social a los procesos académicos, investigativos y de extensión (hoy: SD).
5. Sostener un 15% de la producción comunicativa para la cualificación de la opinión pública y la promoción del arte y la cultura (hoy: SD).
6. Ampliar en un 50% los receptores de mensajes y los medios de comunicación de la Universidad.

---

29 Se cambia el término *educación no formal* usado en la versión inicial aprobada por el Consejo Superior, atendiendo la Ley 1064 de julio de 2006, artículo 1°.

### *Acciones estratégicas*

1. Adecuar los temas y propósitos de la comunicación con criterios de universalidad, relevancia social e interés público.
2. Fortalecer los canales y espacios de comunicación y diálogo entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria y entre ésta y la sociedad.
3. Fortalecer la dimensión cultural de la comunicación.
4. Implementar la comunicación pública como un elemento que propicie la rendición de cuentas a la sociedad, la transparencia y la veeduría ciudadana.
5. Consolidar el papel de los medios y la red de comunicadores en el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad institucional, en la proyección social de la Universidad, en el desarrollo académico y en la gestión administrativa.



## Tema estratégico 4

### Bienestar universitario

La Universidad de Antioquia reafirma su compromiso de contribuir con la formación integral de la comunidad universitaria para posibilitar su desarrollo humano y una mejor calidad de vida, elementos centrales de la política de bienestar universitario de cara al próximo decenio.

Avanzar en esta dirección requiere del fomento de los programas y servicios encaminados a la promoción socioeconómica y a la proyección personal y colectiva de la comunidad

universitaria en su conjunto, de manera que se brinden condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades propias del quehacer universitario, teniendo en cuenta criterios de equidad y oportunidad. Implica, además, ampliar el horizonte hacia la formación de agentes críticos, profesionalmente éticos y partícipes en la construcción de su propia realidad social.

En este contexto, el bienestar universitario proyectará su desarrollo en función de tres dimensiones: sentido de comunidad, formación ciudadana y calidad de vida. El sentido comunitario es posible si se establecen vínculos cognitivos, afectivos e ideológicos en el marco de una formación humana integral.

La ciudadanía implica responsabilidad por lo público, y tiene que ver con el ejercicio responsable de derechos y deberes a partir de la construcción colectiva del conocimiento en la interacción con otros. Los programas y servicios de bienestar encaminados a la formación ciudadana se centrarán en facilitar la construcción, expresión y divulgación de actitudes y aptitudes éticas, morales y estéticas de los agentes universitarios.

La calidad de vida integra, además del bienestar material de una persona o grupo de personas, el bienestar mental y la calidad del medio ambiente. Desde esta perspectiva, el bienestar universitario contempla una serie de servicios que articulan componentes físicos, psíquicos, emocionales, intelectuales, políticos y culturales que dan cuenta de su modo de interacción en los niveles particular y colectivo, de sus instancias de representación y de sus formas de valoración.

La política de bienestar propenderá también por el reconocimiento y respeto por la diversidad, mediante la integración de diferentes minorías, grupos étnicos, de género y de población con discapacidad, promoviendo las condiciones para su plena inserción en la comunidad universitaria.



## ***Objetivo estratégico 1***

### ***Mejorar la calidad de vida y fomentar la construcción de comunidad universitaria***

#### *Metas*

1. Disminuir la deserción promedio por cohorte al 15% (hoy: 26%).
2. Incrementar al 46% la cobertura de los servicios asociados al proceso de formación (hoy: 34%).
3. Aumentar al 22% la cobertura de los servicios asociados al proceso de orientación–asistencia (hoy: 16%).
4. Ampliar al 30% la cobertura de los servicios asociados al proceso de apoyo social (hoy: 20%).

#### *Acciones estratégicas*

1. Fortalecer el Sistema de Bienestar Universitario.
2. Fomentar la participación de la comunidad universitaria en actividades deportivas, culturales y sociales de diversa índole.
3. Desarrollar el principio de la corresponsabilidad de la comunidad universitaria con la institución.
4. Consolidar los servicios de salud, seguridad social y recreación, para mejorar el bienestar de la comunidad universitaria.
5. Promover el desarrollo de hábitos y estilos de vida saludable y procesos de autocuidado, a partir de la responsabilidad individual y social compartida.
6. Fortalecer el programa de tutorías estudiantiles.
7. Fortalecer los servicios de apoyo social a la población estudiantil que más lo requiera.
8. Crear la figura del defensor del estudiante.



## Tema estratégico 5

### Gestión universitaria

La Universidad requiere un modelo de gestión efectivo, es decir, eficiente y eficaz. Deben revisarse las estructuras académicas para terminar con el aislamiento existente no sólo entre facultades, escuelas e institutos, sino también entre programas servidos por una misma dependencia académica. La forma actual de operar ha generado una cultura institucional que va en contravía de las necesidades reales de trabajo interdisciplinario, transdisciplinario y entre dependencias académicas.

La modernización académico-administrativa deberá propiciar mayor coordinación y armonía entre las funciones misionales, generar altos niveles de calidad y productividad en todos los procesos, optimizar la utilización de los recursos y articular la planeación con la inversión y el gasto. Para ello, se deberán sistematizar e integrar todos los procesos y desarrollar un sistema de gestión que posibilite la toma de decisiones y la evaluación de la gestión universitaria. Se trata de orientar la administración de la institución hacia un sistema integral de gestión por procesos, concibiendo la organización como una red interconectada cuyo fin último es satisfacer las necesidades de los usuarios.

En lo concerniente a las finanzas universitarias, se precisa encontrar fuentes de financiación alternativas y adicionales a los recursos del Estado. El éxito de la estrategia de diversificación de los ingresos reflejará en buena medida el apoyo que la sociedad regional, nacional e internacional brinda a la institución. Es fundamental también que el Estado mantenga el compromiso en la financiación adecuada del sistema de educación superior, dados los efectos positivos asociados a la formación de talento humano y a la generación de conocimiento. Este compromiso supone no sólo resolver situaciones de déficit presupuestal que puedan presentarse, sino también contribuir para que la Universidad realice las inversiones requeridas para su modernización y crecimiento.

### ***Objetivo estratégico 1***

#### ***Desarrollar un modelo de gestión académico y administrativo moderno al servicio de las funciones misionales***

##### *Metas*

1. Implementar un sistema de gestión integral ajustado a la realidad de la Universidad de Antioquia (hoy: Proyecto en desarrollo).

2. Aumentar al 90% el nivel de satisfacción de los usuarios internos y externos con los servicios que presta la Universidad (hoy: SD).
3. Lograr situarse en el límite superior de la media poblacional<sup>30</sup> en el indicador de calidad del clima organizacional (hoy: 32,2%).
4. Incrementar en 110% los ingresos por gestión de la institución (hoy: \$180.673.000).
5. Incrementar a AA la calificación del riesgo financiero de la institución (hoy: A).

#### *Acciones estratégicas*

1. Desarrollar y poner en marcha el Sistema Universitario de Gestión Integral.
2. Orientar la organización al servicio.
3. Mejorar el clima organizacional y fomentar el sentido de pertenencia y el respeto por la diversidad cultural entre los miembros de la comunidad universitaria.
4. Desarrollar la cultura de la planeación y del autocontrol.
5. Ampliar y mejorar la infraestructura física.
6. Ampliar y mejorar la infraestructura tecnológica que soporta las funciones misionales de la Universidad.
7. Diversificar las fuentes de financiación.
8. Gestionar ante los gobiernos nacional, departamental y municipal los recursos para asegurar la adecuada financiación de la Universidad.

---

30 El límite superior de la media poblacional en la actualidad es 60%. Este indicador es variable en el tiempo.

9. Gestionar ante los organismos locales, nacionales e internacionales recursos económicos para financiar proyectos.
10. Promover en las distintas unidades académicas y administrativas la generación de recursos propios para proyectos de inversión.
11. Implementar un plan de mercadeo del portafolio de servicios de la Universidad.



## Bibliografía

- Alcántara, Armando, *Tendencias mundiales en la educación superior. El papel de los organismos multilaterales*, CEIIC-UNAM.
- Argentina, Ministerio de Cultura y Educación, *Gestión de las Universidades Públicas. La Experiencia Internacional*, Serie Nuevas Tendencias, 1998.
- Asociación Colombiana de Universidades, “Agenda de Políticas y Estrategias para la Educación Superior Colombiana 2002-2006: De la Exclusión a la Equidad”, Bogotá, ASCUN.
- Aubad, Rafael y otros, “Hacia un marco de desarrollo de la universidad Estatal. Visión y acción desde la pertinencia” (documento síntesis), Bogotá, ICFES, Corporación Calidad, 1998.
- Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, España, Editorial Paidós, 1998.
- Bricall, Joseph M., *Universidad 2000: Informe sobre la universidad española*, Barcelona, marzo de 2000.
- Brunner, José Joaquín, “I Foro Latinoamericano de Educación”, *La Nación*, Buenos Aires, 8 de abril de 2005.
- Castaño Elkin, Gallón Santiago, Gómez Karoll y Vásquez Johanna, “Análisis de los factores asociados a la deserción y graduación estudiantil en la Universidad de Antioquia”, Universidad de Antioquia, Grupo de Eco-

- nometría Aplicada —GEA—, Centro de Investigaciones Económicas —CIE—, 2005.
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-ESIM, “Si Antioquia aprende, habrá futuro”, en: *Agenda de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico para Medellín y Antioquia*, Medellín, mayo de 2004.
- Colombia, Departamento Nacional de Planeación, *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006: “Hacia un Estado Comunitario”*, Bogotá, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Visión Colombia II Centenario: 2019*, propuesta para discusión, 3.ª ed., Bogotá, Editorial Planeta Colombiana S. A., 2005.
- CONPES, “Consolidación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en Colombia”, Documento Conpes Social N.º 81, Bogotá, 2004.
- Delors, Jacques, *La educación encierra un tesoro*, compendio del Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, 1996.
- Facultad de Ingeniería, “Proyecto U de @. Subproyecto Universidad Electrónica de Medellín”, Universidad de Antioquia, 2003.
- Garay, Luis Jorge, *Ciudadanía, lo Público, Democracia: Textos y Notas*, Bogotá, Litocencia, 2000.
- García de Fanelli, Ana María. *Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional*, Buenos Aires, Serie Nuevas Tendencias.
- Gines Mora, José, *El gobierno de las universidades: en búsqueda de una adecuada combinación de autonomía y eficiencia*, Universidad de Valencia, Departamento de Economía Aplicada.
- Gobernación de Antioquia, Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia, *Plan de Desarrollo 2004-2007: “Antioquia Nueva, un hogar para la vida”*, Medellín, 2004.
- Gómez Buendía, Hernando, *¿Para dónde va Colombia?*, Bogotá, Concien-  
cias, Tercer Mundo Editores, 1999.
- Henaó Álvarez, Octavio y otros, *La enseñanza virtual en la educación superior*, Medellín, Ministerio de Educación Nacional, ICFES, Grupo de Procesos Editoriales Secretaría General del ICFES, 2002.
- Hernández, Carlos Augusto, “Cultura académica y disciplinas”, conferencia, Medellín, Universidad de Antioquia, 2005.
- IELSAC-UNESCO, *La educación superior en Colombia*, Instituto Colombiano de Educación Superior, Ministerio de Educación Nacional, 2002.
- INAC-Corpoica, *Zonificación de los conflictos de usos de las tierras en Colombia*, 2002



- Instituto de Estudios Regionales, *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*, Medellín, Universidad de Antioquia, Iner, Dirección de Regionalización, Editorial Universidad de Antioquia, 2002.
- Jaramillo González, María Adelaida, “Cultura, extensión y universidad, o la irrupción de nuevos paradigmas en la educación superior”, La Habana, III Convención Internacional de Educación Superior, 2002.
- Jaramillo, Luis Javier, “Las políticas universitarias para la promoción de vinculaciones con el sector productivo en investigación y desarrollo. El Caso de Colombia”, Documento de trabajo para el taller nacional en el marco del convenio ASCUN-COLCIENCIAS, Bogotá.
- Laclaustra, Vicente Albéniz, *La Extensión universitaria como ámbito de sentido de la docencia y de la investigación*, Medellín, 2003.
- López Castaño, Hugo, *Estudio de factibilidad para ampliar la matrícula de la Universidad de Antioquia a 40.000 cupos en el curso de los próximos cinco años*, Medellín, CIDE, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Análisis de la situación financiera de la Universidad de Antioquia en el marco de las políticas del gobierno central*, Medellín, CIDE, 2004.
- López Ospina, Gustavo, *Una mirada Integral que permita descubrir el sentido y respuestas de la universidad en el futuro (2005-2015)*, Quito (Ecuador), UNESCO, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Hacia la construcción de un pacto de sociedad que guíe y asegure un futuro sostenible con una sólida protección social para todos (2005-2050)*, UNESCO, Quito (Ecuador).
- López Segrera, Francisco, “Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial”, Congreso de Educación Superior, Bogotá, ASCUN, febrero de 2005.
- Marcovitch, Jacques, *La Universidad (im) posible*, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Cambridge University, 2000.
- Maya Ambia, Carlos Javier, “La globalización en entredicho”, *Revista Ciencia y Desarrollo*, vol. 26, N.º 152, México, mayo-junio de 2000.
- Misas Gabriel, “Calidad, pertinencia, eficiencia y equidad”, conferencia, Medellín, Universidad de Antioquia, abril de 2005.
- Municipio de Medellín, Departamento Administrativo de Planeación, *Plan de Desarrollo. 2004-2007: “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía”*, Medellín, 2004.

- National Foreign Intelligence Council (NIC). *Global Trends 2015: A Dialogue about the Future with Nongovernment Experts*, disponible en: <http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends2015>.
- Orozco Silva, Luis Enrique, “El cambio en las universidades”, *Revista Debates*, N.º 39, septiembre-diciembre de 2004.
- \_\_\_\_\_, “Nuevos escenarios de la Educación Superior”, conferencia, Universidad de Antioquia, Medellín, 4 de marzo de 2005.
- Palacios, Marco, “Hacia la innovación institucional en la Universidad Nacional de Colombia”, documento para la discusión en claustros y colegiaturas, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2003.
- Plan Estratégico de Antioquia. PLANEA, *El Desarrollo Local y Regional para Antioquia. Propuesta Estratégica*, Medellín, Gobernación de Antioquia, 2003.
- Restrepo Gallego, Francisco, *¿La universidad colombiana, institución con futuro o sin futuro?*, Medellín, 2005.
- Rodríguez, Juan Claudio, *Economía mundial y desarrollo*, Madrid, Acento Editorial, 1997.
- Sen, Amartya, “The Concept of Development”, en: H. Chenery y T. N. Srinivasan (eds.), *Handbook of Development Economics*, vol. 1, Elsevier Science Publishers B. V., 1988.
- \_\_\_\_\_, *Desarrollo y libertad*, Bogotá, Editorial Planeta S. A., 2000.
- UNESCO, *La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción*, Conferencia Mundial sobre la Educación, París, 1998.
- Universidad de Antioquia, *Cartas del Rector: Cien logros más importantes en el periodo 1995-2002*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2002.
- \_\_\_\_\_, Comité Técnico de Acreditación Institucional, “Plan de mejoramiento institucional”, s. e., 2003.
- \_\_\_\_\_, Dirección de Relaciones Internacionales, “Reflexiones. Articulación Docencia-Extensión-Investigación e Internacionalización de la Universidad”, Foro sobre extensión proceso de Formulación Plan de desarrollo 2006-2016, Medellín, Universidad de Antioquia, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Estatuto General. Acuerdo Superior N.º 1 del 5 de marzo de 1994*, 3.ª ed., Medellín, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Historia de la Nueva Universidad de Antioquia 1971-2004*, Medellín, Editorial El Propio Bolsillo, 2004.

- Universidad de Antioquia, *Memoria de una efemérides*, Medellín, Talleres de D`vinni Ltda., 2004.
- \_\_\_\_\_, Oficina de Planeación, *Plan de Desarrollo 1995-2006. La Universidad para un nuevo Siglo de las Luces*, Medellín, Imprenta Universidad de Antioquia, 1996.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, *Plan de Acción Institucional Universidad de Antioquia, 2001-2003*, Medellín, 2003.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, *Plan de Acción Institucional 2003-2006. Una Universidad digna de doscientos años*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2003.
- \_\_\_\_\_, Oficina de Planeación-Rectoría, *Balance del “Plan de Desarrollo 1995-2006. La Universidad del Siglo de las Luces”*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2006.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, *Informe de gestión: Plan de Acción Institucional Universidad de Antioquia, 2003-2006. Una Universidad digna de doscientos años*, Medellín, marzo de 2006.
- \_\_\_\_\_, Red de Cultura. “Plan de Desarrollo Cultural 2006-2016. La cultura: fundamento de una universidad pertinente”, Universidad de Antioquia. Medellín, s. e., 2005.
- \_\_\_\_\_, Vicerrectoría de Extensión-División de Extensión Cultural, *Balance Social 2005: La cultura en la Universidad de Antioquia y su interacción social*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2005.
- Universidad de Sevilla, *Documento de conclusiones Primer Encuentro Internacional de Rectores de Universia*, España, 2005.
- Universidad Nacional de Colombia–Sede Medellín, Oficina de Planeación, “Tendencias internacionales en gestión y organización de universidades públicas”, compilación de documentos, Medellín, julio de 2003.
- Universidad Nacional de Colombia, Rectoría, “La reforma académica que requiere la Universidad Nacional de Colombia”, Bogotá, 2004.
- \_\_\_\_\_, “La regulación y autorregulación de las instituciones de educación superior: mecanismos, criterios de seguimiento y alcances de los indicadores como instrumento de regulación”, en: *Documentos de socialización de resultados del proyecto: Autorregulación, transparencia y visibilidad del Sistema de Educación Superior*, Documento N.º 1, Bogotá, Centro de Investigaciones para el Desarrollo —CIDE—, Universidad Nacional de Colombia.

Universidad Nacional de Colombia, Rectoría, “Hacia la definición conceptual de las funciones y sus objetivos generales de política”, en: *Documentos de socialización de resultados del proyecto: Autorregulación, transparencia y visibilidad del Sistema de Educación Superior*, Documento N.º 4, Bogotá, Centro de Investigaciones para el Desarrollo —CIDE—, Universidad Nacional de Colombia.

Uribe de Hincapié, María Teresa, *Historia y presencia*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 1998.

# Anexo 1

## Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

### Debilidades

- Insuficiente articulación de las funciones sustantivas —investigación, docencia y extensión— y débiles políticas para revertir la situación.
- Gran número de profesores con formación sólo de pregrado e incremento en la contratación de docentes de cátedra.
- Escasas estrategias para atraer y retener el talento humano altamente calificado.
- Incipiente desarrollo del multilingüismo.
- Baja oferta de maestrías y doctorados con relación a las necesidades del país.
- Poca aplicación de herramientas pedagógicas en la actividad docente.

- Dificultades en el clima organizacional que limitan el trabajo inter y transdisciplinario.
- Bajo desarrollo del trabajo inter y transdisciplinario.
- Altos índices de deserción estudiantil en el pregrado.
- Poca experiencia para realizar proyectos interinstitucionales, y entre la universidad, la empresa y El estado.
- Incipiente incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación —TIC— en los procesos de enseñanza-aprendizaje y de gestión.
- Estructuras curriculares y administrativas rígidas y desactualizadas.
- Débil capacidad institucional para la gestión de recursos de cooperación internacional.
- Incipiente desarrollo de la gestión tecnológica y de los procesos de transferencia del conocimiento al medio.
- Poco reconocimiento y apropiación del Sistema Universitario de Extensión por parte de la comunidad universitaria y ausencia del Sistema Universitario de Docencia
- Incipiente desarrollo de sistemas de gestión integral.
- Débil política e insuficientes recursos para capacitar a empleados no docentes con miras al desarrollo de competencias laborales.
- Alta dependencia de fuentes de financiamiento estatales e insuficiente capacidad de gestión para acceder a recursos financieros de otras fuentes.
- Niveles de remuneración del personal docente y administrativo no competitivos con relación al medio.
- Bajos salarios de vinculación del personal docente.

- Poca transparencia o meritocracia en la elección de cargos directivos.
- Ausencia de un plan de desarrollo de la planta física.

## **Oportunidades**

- Grandes desarrollos en ciencia, tecnología e innovación que posibilitan la creación de nuevos programas y mayor creación y transferencia de conocimiento.
- Demanda de recursos humanos altamente calificados en I+D+i, capaces de abordar y enfrentar nuevos problemas y buscar soluciones creativas.
- Crecientes tendencias de integración y de cooperación nacional e internacional de las comunidades científicas.
- Amplia demanda regional, nacional e internacional por educación superior de excelencia.
- Creciente demanda de nuevos conocimientos y de servicios especializados por parte de organizaciones nacionales e internacionales.
- Demanda de mayores desarrollos en creación cultural y en la preservación, investigación, fomento y difusión del patrimonio cultural de la región y el país.
- Surgimiento de nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento generado por el avance vertiginoso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Necesidad de fortalecer la gestión de los entes territoriales y las empresas del Estado.
- Creciente inversión pública y privada en programas que promueven el emprendimiento empresarial.

- Creciente inversión pública y privada para llevar a cabo proyectos de investigación, desarrollo e innovación, que promuevan el emprendimiento.
- Mayor demanda de transferencia a la sociedad del conocimiento generado en la universidad.
- Nuevas tendencias de la educación superior asociadas a la formación por ciclos propedéuticos y al surgimiento de las maestrías profesionalizantes e investigativas.
- Demanda de estrategias que permitan la articulación de los distintos niveles de educación técnica, tecnológica, universitaria y continua.
- Posibilidad de homologación de programas y doble titulación con otras universidades.
- Generación y aplicación de nuevos conocimientos a partir de la riqueza y diversidad territorial de las regiones colombianas.
- Entorno político y social favorable a las relaciones entre universidad-empresa-Estado.
- Tratados de libre comercio y convenios multilaterales que abren mayores oportunidades para la prestación de servicios.
- Exigencia de mayor pertinencia social a las universidades.
- Disminución en la duración de los programas de pregrado, especializaciones y maestrías.
- Posibilidad de cambiar deuda externa por inversión en educación superior e investigación.
- Existencia de egresados destacados en el medio.
- Reconocimiento a la importancia de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país.



- Surgimiento de nuevas instituciones y centros de investigación científica y tecnológica nacionales e internacionales de alta calidad.

## **Fortalezas**

- Capacidad investigativa de la Universidad, con base en talento humano e infraestructura.
- Universidad con procesos académicos e institucionales de calidad (acreditación institucional y de programas de pregrado).
- Amplia oferta de pregrados y posgrados.
- Capacidad de gestión desarrollada con los diferentes organismos gubernamentales.
- Liderazgo nacional en diferentes áreas del conocimiento.
- Ingreso de docentes y estudiantes a la Universidad mediante méritos.
- Existencia de seccionales y sedes de la Universidad en todas las regiones de Antioquia.
- Reconocimiento social a la calidad de los egresados formados en la Universidad.
- Oferta de educación superior gratuita a población de bajos ingresos.
- Adecuada administración de los recursos financieros.
- Políticas institucionales para el acceso y permanencia de minorías étnicas y discapacitados en la Universidad.
- Amplia oferta cultural representada en espacios, programas, medios de divulgación, etc.

## Amenazas

- Crecientes restricciones en la financiación estatal.
- Mejores condiciones salariales en otras instituciones del país y del extranjero para científicos y profesionales altamente calificados.
- Influencia del conflicto social y armado.
- Desarticulación de la educación superior con los niveles precedentes.
- Baja calidad de los bachilleres en algunas regiones del departamento.
- Falta de consistencia y continuidad de las políticas y programas de gobierno.
- Poca conciencia científico- tecnológica de las empresas del medio y baja inversión en I+D+i.
- Nuevas exigencias de ampliación de cobertura sin el correspondiente crecimiento en recursos humanos, físicos y tecnológicos.
- Pocas posibilidades de empleo de los egresados en el mercado laboral.
- Tendencia al subsidio o financiación de la demanda en los servicios educativos.



Imprenta  
Universidad de Antioquia

Teléfono: (574) 210 53 30. Telefax: (574) 210 53 32  
Correo electrónico: [imprenta@quimbaya.udea.edu.co](mailto:imprenta@quimbaya.udea.edu.co)  
Impreso en marzo de 2007

