

Mesas de Interlocución Plan de Desarrollo 2017-2026. Universidad de Antioquia					
FECHA	16-02-2017	Hora inicio	2:10p.m	Hora final	5:30 p.m
Mesa :	4	LUGAR	Edif Extensión Piso 5		
Número y nombre de la sesión:	SESIÓN 7				
Participantes:					

Elaborada por:	Equipo técnico metodológico
-----------------------	-----------------------------

Agenda
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuadre general 2. Construcción de alrnativas de futuro

Desarrollo de la actividad
<p>Intervenciones: La moderadora realiza la presentación de la sesión.</p> <p>MODERADORA: Estamos pasando una encuesta de caracterización, y otros dos que les explicaremos luego en que consiste. En la sesión de hoy vamos a realizar en un primer momento el encuadre de todo el trabajo que hemos realizado hasta ahora y en segundo momento vamos a trabajar en la construcción de unas alternativas de futuro.</p> <p>MODERADORA: el punto de partida del PD de la UdeA comenzó con una fase diagnóstica que permitieron la formulación de las bases estratégicas del plan, posteriormente iniciaron unas sesiones de trabajo que se agruparon en las mesas de interlocución, en las mesas un primer ejercicio fue la definición de factores por tema estratégico a través de una construcción de árbol de factores para priorizar cuales eran los factores que no deberían faltar en el tema estratégico. En otro momento se realizó el análisis estructural</p>

para identificar factores clave, hasta ahí dejamos el ejercicio y ese se convierte en el insumo para futuras sesiones de trabajo que son: 1) la determinación de escenarios de futuro, 2) determinación de orientaciones estratégicas, 3) generación de documento base del plan.

Cuando se tenga todo esto tendremos la materia prima para estructurar el documento del plan de desarrollo. Hay un asunto importante que no debemos dejar de lado y debe ser nuestro referente y es la visión institucional, esa visión ha pasado por varias versiones de participación dentro de la estrategia llevada a cabo por el equipo metodológico. Es un enunciado de la visión que aún está en borrador, no se han tomado decisiones definitivas con respecto a la forma en la que finalmente quedará expresada.

Estamos desarrollando el ejercicio en 3 etapas: 1) formulación bases estratégicas, 2) identificación de factores, 3) definición de escenarios, 4) consolidación estratégica del plan, 5) aprobación del plan, 6) difusión del plan, 7) formulación y alineación entre planes.

ARACELLY: me llamo la atención la parte que tiene que ver con la financiación pública en este momento las universidades públicas están amparada por la ley 30 de 1992. La ley de competencias y recursos de las entidades territoriales no le da la facultad a los municipios de amparar las universidades, son los municipios que tienen la responsabilidad de amparar la educación básica, es muy difícil que Medellín de aportes permanentes en el tiempo porque su competencia no es esa, está bien que hagamos gestión y la hemos hecho, pero que en ningún momento se convierta que la U debe hacer una gestión para conseguir que los municipios financien la U, hay que tener mucho cuidado en la parte conceptual porque mal sería generar unas expectativas que no serán.

Hay que hacer una gestión permanente con las alcaldías y demás, uno de los recursos fundamentales que tiene la U es la estampilla, pero eso es potestativo, un alcalde, un consejo lo aprueba pero no es obligatorio. Hay que ser muy claros con respecto a normatividad.

NELLY: sabemos que es un tema delicado y sabemos que es un tema que el lugar propio para tratarlo es esta mesa y por ende era muy importante contar con personas de esa instancia para saber cómo lo abordamos, sabemos que el asunto trasciende la gobernabilidad del plan, el plan en un asunto tan determinante que es la financiación de la U trasciende la gobernabilidad, pero hay que tratarlo. En este instante la U pública está afrontando retos y frente a ese asunto tenemos que plantear algunos elementos para pensarnos la U en estos 10 años.

Entramos entonces en la fase de formulación de escenarios, recuerdan que en la sesión pasada nos hicieron una explicación sobre cómo vamos a abordar las alternativas.

Los escenarios están configurados por un conjunto de alternativas de futuro, los escenarios son medios para definir los lineamientos del plan de desarrollo, nosotros vamos a tener un diagrama del proceso, donde vamos a tener unas salidas y unas entradas.

SHARON: como equipo técnico aspiramos realizar una clasificación de las alternativas que les vamos a proponer, uds también nos propondrán unas alternativas si consideran se deben modificar.

La ruta es 1) factores, 2) alternativas que es lo que realizaremos en este momento. Ellas deben expresar un resultado de la mejora de un estado actual

Para las alternativas tenemos esta fórmula, la alternativa comenzará con la declaración+ verbo presente+ resultado+ complemento.

En un momento que vamos a pasar al trabajo de las alternativas vamos a volver a esta diapositiva para que les quede en ejemplo y uds puedan evaluar las alternativas que les vamos a presentar.

(Se presentan las alternativas construidas por el equipo técnico)

(Se procede a trabajar en la construcción de alternativas con los asistentes organizados en grupos de expertos)

JOVANNY: uds de referencia tiene estas que son las propuestas que se traen, uds van a trabajar solo sobre direccionamiento estratégico, lo que van a hacer es primero leer y reconocer las alternativas y van a debatir si hace falta incorporar nuevas alternativas, cual es nuestra petición, es cuales son las otras alternativas que nos interesa incorporar.

Todas las alternativas se construyeron de acuerdo al avance actual de la mesa y lo que se espera, se espera que sean 3 alternativas máximo por grupo de referencia.

Sara va a recoger el resultado final del grupo para poner en plenaria la discusión del grupo.

Direccionamiento estratégico: grupo 1

MARLO: uno ve una cosa de causa efecto, estamos hablando de direccionamiento estratégico de la Universidad y uno tendría que mirar el resultado de futuro positivo deseado, cuando menos pensó el resultado deseado fue la centralización y descentralización, o también las capacidades o los procesos, o adaptativa- reactiva, o proactiva.

RODRIGO: esos son ejemplos para orientarnos

GLORIA: que esperaríamos en 10 años del direccionamiento estratégico como un resultado positivo

MARLO: el rector que espera en 10 años, que se hayan cumplido las metas del plan de desarrollo. Una universidad con el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo.

GLORIA: el direccionamiento son los objetivos, los logros, los megaproyectos.

MARLO: este ejercicio tiene algo por mejorar porque ud va mirando el tema de comunicaciones hay 3 escenarios no excluyentes. Lo que estoy diciendo es que no están en la misma dinámica con los otros.

ANA LUCIA: hablando del tema de centralización y descentralización hay un ejemplo de mixtura.

GLORIA: lo que se plantea, que esperaría uno del direccionamiento estratégico que hoy se está haciendo, se espera que se cumplan los objetivos del plan de desarrollo.

CARLOS MARIO: que posicione también.

GLORIA: aquí lo que están remitiendo estas alternativas es a la forma como se está haciendo la planeación.

CARLOS MARIO: cuenta con procesos de direccionamiento

GLORIA: ¿en términos de alternativas como se haría?

MARLO: este es el resultado que en cualquier empresa se quiere lograr, pero puede suceder.

El escenario es donde se cumpla el 80% de las metas.

GLORIA: si vamos hacer un plan la idea es que se logre, la U como esperaría tener su proceso de planeación en 10 años.

CARLOS MARIO: yo no le veo coherencia, si nosotros vamos a definir como objetivo que se cumpla el plan de desarrollo si miramos centralizado o descentralizado si lo veo. Es el como

ANA: el que es el escenario

MARLO: para 2026 la Universidad de Antioquia cumple con la totalidad de objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo.

GLORIA: como queremos que sea la planeación estratégica en 10 años en la U, como la queremos, integral?

MARLO: para 2026 la UdeA tiene un modelo integrado de planeación y gestión. Si uno mira a nivel nacional existe un modelo integrado, lo que pasaba era que cada quien tenía su modelo de planeación desarticulado.

GLORIA: desde el punto de vista nos interesa si es centralizado o descentralizado?, no nos interesa el cómo.

MARLO: uno puede trabajar con un modelo mixto, las cosas no tiene que ser blanco o negro

GLORIA: ¿en términos de capacidades que esperamos?

MARLO: cuando uno mezcla capacidades con procesos, no debería leerse horizontalmente, una cosa es capacidades y recursos y otra los recursos, no tendría coherencia. Me gusto la del modelo integrado de planeación.

GLORIA: ¿en términos de gestión del riesgo que podríamos decir ahí?

RODRIGO: porque no hacemos primero el de planeación?

MARLO: ya tenemos dos alternativas, 1 en cuestión de empresa y otro en modelo de gestión.

ANA: ellos van a elegir una sola alternativa?

MARLO: ya tenemos dos alternativas en cuestión de planeación.

GLORIA: la U si debe desarrollar las capacidades, se apoya la alternativa de proactiva.

NILSA: me parece que si

GLORIA: no es desarrolla esa de proactiva

NILSA: que implemente capacidades?

GLORIA: mejor "tiene desarrolladas capacidades"

MARLO: ud puede tener el recurso pero no la capacidad, o la capacidad y no el recurso. Carlos Mario Duque decía que se incluyó direccionamiento estratégico por petición de él, porque en desarrollo institucional se tiene la capacidad pero no los recursos.

GLORIA: para 2026 la UdeA tiene desarrolladas las capacidades para el direccionamiento estratégico en los diferentes niveles de la institución.

CARLOS MARIO: me parece que la gestión del conocimiento debe estar aquí es un asunto crítico.

RODRIGO: para la gestión del riesgo yo propongo, para el 2026 la UdeA cuenta con procesos, capacidades y recursos integrados para la gestión del riesgo liderados desde instancias centrales. Si no se identifican desde instancias centrales se pueden diluir.

GLORIA: yo creo que más que eso es liderado desde la planeación.

RODRIGO: y la otra alternativa digo...

GLORIA: uds ahora me dijeron que la gestión del riesgo está en el direccionamiento, para mi debe haber una alternativa que los junte, una gestión del riesgo integrada al direccionamiento de la Universidad.

CARLOS MARIO: entonces quedaría así: para 2026 la UdeA cuenta con procesos, capacidades y recursos para la gestión de los riesgos, integrados al direccionamiento estratégico liderados por instancias centrales.

MARLO: muy bien, quedó muy bueno. Hagamos uno con relacionamiento con otras entidades. Rodrigo quiere todas las alternativas para la gestión de los riesgos.

MARLO: quiero poner una para el relacionamiento de otras entidades.

RODRIGO: la gestión de riesgos cae dentro de la alternativa adaptativa-reactiva, porque hay que adaptarse a circunstancias del entorno y reaccionar a esas situaciones: para 2026 la UdeA cuenta con procesos de gestión de riesgos integrados al direccionamiento estratégico que promueven la anticipación, reflexión y orientación institucionales para que la Universidad responda a los condicionamientos del entorno.

GLORIA: en términos de logros es que la Universidad, que se quiere?

RODRIGO: evitar las situaciones que los objetivos no se cumplan

GLORIA: me imagino una U en el 2026 que no sea reactiva.

MARLO: pero le estamos dando la vuelta a la misma cosa, mire lo que dice ahí.

NILSA: tiene dos elementos, que es la gestión del riesgo y liderados por instancias centrales.

ANA LUCIA: hay 6 alternativas, se cogieron 3 con modificaciones, y tenemos 2 nuevas.

MARLO: para 2026 la UdeA cuenta con un modelo de gobierno universitario que integra a las diferentes entidades donde tiene participación.

GLORIA: se puede mandar para la otra mesa de gobierno. ¿Cómo así que integra?

HUMBERTO: el asunto de las entidades es de gobierno pero también es un asunto de riesgos para la U cuando esa entidad no es sostenible, tiene que ver un asunto con asegurar la sostenibilidad, sería otra alternativa, porque esas entidades existen para fortalecer las capacidades de universidad en docencia, investigación y extensión y no como entidades autónomas. Para 2026 la UdeA tiene capacidades y recursos para la docencia, investigación y extensión, mediante una gestión sostenible de las entidades de las cuales hace parte.

GLORIA: Ahora vamos a pasar a Evaluación de la Gestión Universitaria.

Uno de los temas que tenemos en el direccionamiento es la evaluación, el control y el seguimiento.

MARLO: quedó como evaluación institucional.

GLORIA: uno de los temas que menos nos gusta en la U es el tema de la evaluación de la gestión, el tema de la evaluación y el control y la mejora no solo tiene que ver con la autoevaluación institucional. Los programas académicos, la U, hacen su autoevaluación, lo más débil son los planes de mejoramiento, mírenlo con respecto al direccionamiento estratégico de la U, es un ejercicio que aún no es muy

enriquecedor de la U, yo lo digo desde la forma como lo hacemos actualmente, que esperaríamos lograr en el 2026 con respecto a ese asunto. Me parece que esto es muy interesante, desde la administración central se pueden evaluar muchas cosas.

MARLO: debería ser un modelo único para el modelo central y descentralizado, por ejemplo la facultad de ingeniería contrata un acompañamiento para hacer la evaluación de la planeación no es igual en ciencias económicas, por eso creo que debe ser integral y unificado, porque no todas las facultades tiene la capacidad de contratar asesores para evaluar.

CARLOS MARIO: creo que esta complementa la alternativa de procesos, es más completa y clara: para 2026 la UdeA tiene sistemas de evaluaciones integrales y unificadas en los diferentes niveles e instancias de la institución, que permitan el logro de los objetivos institucionales.

HUMBERTO: un sistema de evaluación integral incluye todos los procesos, como generar un sistema

GLORIA: para que un sistema?

CARLOS MARIO: para estandarizar.

NILSA: el sistema se mira holísticamente.

GLORIA: mejor un sistema integral de evaluación es tener planes de mejora que permita lograr el desarrollo de la U. si va hacer una autoevaluación institucional hay un comité, para los programas cada facultad tiene un comité. Me preocupa lo de unificado porque hay muchas evaluaciones.

MARLO: mire la necesidad de unificar, todos estamos hablando de los mismo en diferentes términos, por ejemplo todos los programas hacen autoevaluación de diferente forma, pero la metodología es la misma.

GLORIA: en términos de tecnología debería haber una plataforma igual para realizar el seguimiento.

RODRIGO: y los planes de mejoramiento es cada uno por su lado

MARYAN: si fuera unificado sería más fácil de hacer.

GLORIA: ¿integrado es lo mismo que articulado?

MARLO: eso si está muy difícil, es como pregunta de examen de admisión.

(Receso para el refrigerio)

MARLO: esta como si fuese una pregunta aquí está, centralización o descentra, en Urabá vamos a tener la primer sede descentralizada este año de la U.

GLORIA: en las sedes sucede que a ratos quieren ser muy independientes y otras muy dependientes, Las entidades municipales la descentralizada funciona en la medida que quieran irse descentralizando de lo otro.

Lo más bonito del modelo de centralización es la autonomía académica

MARLO: hay que mirar una cosa y es que el modelo pedagógico institucional no existe, cada unidad tiene su modelo.

GLORIA: no hablan de modelo sino de modelos educativos.

NILSA: eso si es conveniente? Cuando se habla de modelos se complejiza.

GLORIA: si pero tienen que haber unas directrices que unifiquen.

MARLO: la casa matriz tiene que tener suficientes capacidades y recursos para darle respuesta a todas las entidades.

Financiación Universitaria: grupo 2

Se hizo una evaluación crítica de las alternativas debido a las nuevas personas que entraron a participar en la mesa y que tienen que ver con el tema.

Cuando se habla de la financiación, no queda excluido el tema de lo privado en la alternativa 1 para que quede en sentido de lo público y esté alineado con el factor. Nuevas fuentes de financiación desde instancias territoriales, resaltando el sentido de lo público.

El asunto de la financiación pública queda subyacente por el modelo universitario de la U pública. Y hay otros asuntos que relacionan derechos de la comunidad universitaria. Cuando se pone en jaque la financiación pública, se pone en jaque esa condición de derechos. Por ello se hizo el llamado a que quedara explícito así. Ha incrementado sus indicadores de cobertura estatal según los requerimientos. Es una institución de más alto nivel de educación superior pública en el contexto universitario.

En la gestión, se debatió alrededor de que fuera interna o externa. LA U debe realizar acciones que impliquen una venta de servicios para gestionarse, pero que eso no vaya en detrimento de las demandas y los derechos de los estamentos. No solamente no se trata de los derechos sino que hay implicaciones con relación a... tiene que inducir a realizar modificaciones que tienen que ver con los temas de las otras mesa.

En administración de recursos se debatió alrededor de la centralización y la descentralización. A decir: la autonomía, independencia, etc. Asunto que tiene que ver con las normativas y estatutos que rigen la universidad. Se llama la atención sobre la necesidad de su holismo para que dé cuenta de las necesidades de la Universidad.

Discusión:

Los avances de la financiación de las universidades y la política estatal son mínima y en ella se incluyen todas las universidades,

Cómo se va a hacer el mejoramiento de la financiación, (el 40% de los estudiantes paga 1000 pesos)

La universidad debe crecer en los próximos diez años, pero cuanto, garantizar un porcentaje mínimo

La única universidad nacional es la nacional es la única a la que le dan plata para inversión, es la única con un fuero especial

Cuando se habla de gestión interna, la venta de servicio, y gestión externa, recursos externos donaciones, organizaciones...

Aracely. Los créditos que asumen la universidad y la prestación de servicios son fuentes de financiamiento.

Nelly. Uno de los problemas que es que se perfila siempre una sola fuente de ingresos como fuente oficial. Aracely le aclara al profesor que en una próxima sesión compartirá cifras de fuentes de financiación para aclarar sus dudas con respecto al tema.

Profe. En las discusiones del año pasado se hizo algo muy positivo que fue la separación entre financiación pública y privada como dos instancias distintas, porque una cosa es lo que nos financian los entes estatales externos y otra lo que la Universidad se gestiona.

Nelly. La Universidad tiene que hacer lobby, eso no se puede negar.

Profe Jorge. La política estatal es la formación para el trabajo, pero la universidad dice que no. La universidad se va a rebajar a las áreas técnicas y tecnológicas por esas pautas estatales? vamos a sacar paramédicos o médicos?

Señora aretes cabello recogido 1: La universidad antes graduaba esos niveles educativos.

Aracely. Y hay otro asunto, que los profesionales graduados salen a ganar un mínimo.

Nelly. Ahí hay que tener en cuenta ese escenario estatal, pero hay que pensar que detrás del problema de financiación pública es el modelo de educación. Ese modelo de financiación incide en el modelo académico. Pero podemos mirarlo del otro lado y es: nuestro modelo académico qué exigencias tiene frente al modelo económico?

Profe Jorge. Tiene que quedar explícito que la Universidad no puede pasar por encima de los derechos adquiridos como comunidad académica, que haya incrementos en los costos asumidos por la comunidad. Eso requiere planificación.

Nelly. Entonces quedaría: es una institución de más alto nivel en educación superior (no tecnológica ni técnica) pública en el contexto latinoamericano. Eso requiere una disposición de la financiación pública particular.

Jorge. Lo importante es que aparezca dinero de todo lado, pero que no vaya en detrimento de los derechos como comunidad universitaria.

Señora 1. Ahí estamos tocando un tema de eficiencia.

Señora 2. Cuando se habla de eficiencia es más sobre los recursos que ya se tienen, lo otro es más de gestión.

Aracely. Hay que pensar en la eficiencia sobre qué. Porque una cosa es en el uso de los recursos y otra en la gestión. Eso requeriría de dos alternativas.

Nelly. Lee la alternativa de eficiencia.

Señora 1 Jenny. Sobre el tema de procesos hay que incluir el tema de eficiencia. (2h)

Nelly. Hay una alternativa que me gusta sobre gestión que me gusta mucho. Pero propongo: (2h 5m) Incrementar los ingresos de la Universidad.

Señora 1. Ese es un punto muy importante, porque nosotros en la contratación inicial estipulamos la posibilidad de ascenso e incremento de una manera muy limitada. Las universidades privadas tienen otros esquemas, nosotros podemos estar 20 años en un mismo puesto ganando 4 millones de pesos. Si miramos, ahora, la parte de bienestar de la Universidad Nacional, están muy adelante de nosotros. Si vamos a homologar modelos, tenemos que re-estructurarnos internamente. Si vamos a homologar, tendríamos que hacerlo frente a un montón de cosas. No solo el incremento, porque además, tiene que ver con un montón de otras cosas. Hay que contextualizar esa parte de la financiación. Yo pensaría que podríamos hablar de generación de valor. Que sea constante al 2026.

Aracely. Es acertado hablar de agregación de valor. Capital económico en la compra de edificios, pero ahí no se contempla el capital intelectual que comienzo a circular por allí.

Nelly. Tenemos que contemplar, también, que hay que contemplar el abanico de fuentes de financiación de toda índole. Frente a ese tema, por ejemplo, hay que diferenciar lo oficial de lo público, que tiende a confundirse.

Jenny. Ahí podemos hablar de entidades territoriales, que integran lo oficial, lo público.

Aracely. HACE RESUMEN DE ALTERNATIVAS TRABAJADAS (2h 16 m)

Vamos a la tercera.

Administración de recursos financiero.

Aracely. Yo en este punto pienso que la U tiene que apostar en una descentralización; cada unidad debería decidir de manera autónoma lo que hace con sus recursos sin depender de una administración. Un equipo administrativo tiene que hacer parte de las dependencias a manera de enlace con una unidad central mínima.

Nelly. Ahí tenemos que pensar que es distinto ser autónomo a ser descentralizado. En SP nos financiamos con nuestros propios recursos, pero dependemos de la administración central, es decir, que no somos independientes.

Jenny. Tomar una decisión con respecto a eso tendría que tener un resorte de financiación claro.

Nelly. La universidad tendría que crecer, no puede ser solo uno.

Aracely. La Unal por estatuto es una sola administración. Todo está normatizado. Acá no pasa eso, que debería ser para que se minimicen los imprevistos y se ajusten expectativas.

Jenny. Pero eso tiene un problema, y es que acá para hablar de subida de escalafón, no está tan normatizado y los criterios son móviles. Es decir: podemos tener mejores condiciones para ascender. Pero por el otro lado, por ejemplo, los profesores en la nacho no tienen carga administrativa y eso permite que se dediquen a una sola función. Nosotros no podemos mirar las cosas con un solo foco. No podemos pensar ahora que el 50% de las funciones de un profesor sea administrativa.

Nelly. Pero en los territorios son autónomos y en las unidades académicas también?

Jenny. Cada facultad no tiene autonomía, la autonomía es territorial. En la Nacional.

Nelly. Entonces habría que pensar en alternativas que queden en el plan y que permitan que podamos formular escenarios que fomenten una autonomía. A nivel normativo ya hay cierta independencia, ya los recursos no los maneja solo el decano, por ejemplo.

(2h 30m) debate sobre descentralización y desconcentración.

Jenny. Pensando en relación de calidad Uno puede pensar en cuotas de número de estudiantes.

Nelly. Pero ahí hay que pensar que calidad no es tener plata, como alguna vez escuché.

Jenny. Si pensamos en cuotas, o sea, en economía de escala, como lo que se propone con los complejos de la salud, por ejemplo, son elementos de administración que inciden en la calidad. Tenemos que escuchar a los de procesos, que van muy alineados con la financiación. (2h 36m)

Logística e infraestructura: grupo 3 (solicitaron no grabar discusión)

Subtema: Infraestructura física y logística

Para la Universidad de Antioquia contará con condiciones físicas y logísticas requeridas para el desarrollo de las actividades misionales y administrativas de la Institución.

Subtema: Direccionamiento Estratégico- Factor: Organización y Operaciones:

- 1) Para 2026 la Universidad de Antioquia cuenta con una estructura organizativa descentralizada financiera y administrativa por distribución geográfica (regiones) acorde con los modelos académicos, de investigación y proyección social.
- 2) Para la Universidad de Antioquia cuenta con una estructura organizativa mixta que concentra la gestión estratégica y el control, y desconcentra la operación en lo misional, financiero y administrativo acorde con los modelos académicos de investigación y proyección social.

Subtema: Direccionamiento estratégico- Factor Organización y Operaciones (procesos)

Para 2026 la Universidad de Antioquia cuenta con procesos integrados que articulan las funciones misionales acorde con los modelos académicos de investigación y proyección social.

Acuerdos entorno a las alternativas propuestas por el equipo técnico:

Infraestructura física:

- 1) validan la alternativa de “crecimiento”: incrementa sus activos de infraestructura física en respuesta a las condiciones de crecimiento de su demanda y de los modelos educativos institucionales.
- 2) validan la alternativa de “fortalecimiento-adequación”: Desarrolla sus activos de infraestructura física en respuesta a las condiciones de crecimiento de su demanda y de los modelos educativos institucionales.

Direccionamiento estratégico:

Organización y Operaciones

- 1) Depende Mesa 1: “Integra”: posee una estructura académico-administrativa que integra unidades académicas actuales en nuevos esquemas de organización.
- 2) Validan la alternativa de “mejora”: posee una estructura organizativa que mantiene las unidades académicas actuales, con reformas internas particulares a sus modelos académicos, de



PLAN DE DESARROLLO

2017  2026

investigación y proyección social.

Conclusiones

Tareas pendientes:

1.