

ACUERDO SUPERIOR #####

xx de xxxx de 2025

Por el cual se establecen orientaciones generales para la planeación en la Universidad de Antioquia

EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO, en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las conferidas en los literales c., e. y h. del artículo 33 del Acuerdo Superior 01 de 1994 -Estatuto General de la Universidad de Antioquia-, y

CONSIDERANDO QUE:

1. La Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, establece que las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes institucionales, considerando las estrategias de planeación regional y nacional y las políticas del sector educativo, en el marco de la autonomía universitaria definida en la misma Ley.

2. El artículo 22 del Estatuto General Universitario, concibe a la planeación como principio institucional, así:

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.

3. La Ley 1474 de 2011 promueve el desarrollo de la función pública acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública. Para ello, insta a los organismos e instituciones públicas a proponer todas las acciones necesarias con el objeto de involucrar a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.

4. Desde la aprobación del Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia, mediante el Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, se busca que la Universidad consolide los procesos de planeación en todas las dependencias académicas y administrativas, para lo cual, ha sido necesario precisar las responsabilidades de todos los actores e instancias que intervienen en la planeación universitaria, en función de agendas, planes, programas y proyectos de orden local, subregional, departamental, nacional, e internacional, tanto del sector público como del privado.

5. En el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, se estableció la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para la anticipación, el direccionamiento y la evaluación en las dinámicas internas y del entorno, de modo que le permitan a la Universidad una toma estratégica de decisiones frente a su presencia y relación con el entorno; y así mismo, concibe dentro de su marco programático, la modernización y flexibilización de los procesos, estructuras y recursos universitarios; todo ello, en el marco de los enfoques: diferencial, territorial y participativo.

6. Mediante el Acuerdo Superior 445 del 25 de julio de 2017 y la Resolución Superior 2203 del 13 de septiembre de 2017, se adecuó la estructura organizacional y operacional de las dependencias de nivel central universitario; siendo la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional una de las dependencias involucradas en tal adecuación y otorgándole como responsabilidades, aparte de las que venía ejerciendo: la orientación del desarrollo estratégico de la Universidad, la gestión de la información institucional y la gestión del conocimiento organizacional.

7. En el marco de la citada Resolución Superior 2203 de 2017, se expidió la Resolución Rectoral 46405 del 6 de noviembre de 2019 en la que se definieron la misión y los procesos de la División de Estrategia y Organización, como dependencia adscrita a la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, para que oriente y desarrolle un enfoque más estratégico de la planeación universitaria, adaptándola a nuevas necesidades institucionales y posibilidades que brinda el entorno.

8. El equipo de trabajo de la División de Estrategia y Organización realizó en 2020 un análisis de la normativa y de los procesos de planeación de la Universidad de Antioquia, sustentado en el documento de soporte: ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, identificando entre otros asuntos: la desactualización del reglamento vigente, así como debilidades en la gestión y articulación de los procesos planificativos en las diferentes dependencias académicas y administrativas y hacia el entorno.

9. Las nuevas dinámicas sociales, así como las demandas y posibilidades de agendas, políticas y planes del contexto local, nacional e internacional, requieren de una planeación universitaria permanente y flexible, de tal forma que se facilite una rápida capacidad de respuesta ante los cambios, desarrollos, conflictos y las fluctuaciones que se dan en la institución, en el sector educativo y en la sociedad.

10. La gestión de la planeación en la universidad debe obedecer a los principios de la gestión pública, a los principios de la universidad, y a las directrices definidas en los diferentes estatutos universitarios; asimismo, debe estar articulada con los requerimientos de la estructura y procesos organizacionales.

11. Dados los cambios institucionales, las condiciones de planeación actuales de la Universidad y los nuevos retos para la planeación universitaria, se hace necesario derogar el Reglamento de planeación de la Universidad de Antioquia y establecer nuevas orientaciones institucionales en torno a la planeación, de modo que se pueda atender con mayor capacidad los retos disciplinares, sectoriales e institucionales.

12. A propuesta del Rector y con el apoyo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, se presentó el proyecto de orientaciones generales para la planeación en la Universidad de Antioquia para el conocimiento y aval del Consejo Académico en sesión del XX de xxx y al Consejo Superior Universitario para su aprobación, para lo cual, se surtieron debates en las sesiones XXX y XXXX de XX de xxxxx de 2025 y XXX de xxxx de 2025.

En mérito de lo anterior,

ACUERDA

Artículo 1. Objeto. Establecer las orientaciones generales de la planeación en la Universidad de Antioquia, en adelante planeación universitaria, que procuran consolidar la articulación de enfoques, actores, procesos, instrumentos, capacidades y recursos hacia el desarrollo prospectivo, estratégico y anticipatorio de la gestión en las dimensiones institucional, misional y organizacional de la Alma Mater.

CAPÍTULO I PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Artículo 2. Concepto de planeación universitaria. La Planeación Universitaria es una función estratégica, socio técnica y política, que se materializa a partir de la conjunción de diferentes enfoques, actores, procesos, instrumentos, capacidades y recursos, con incidencia tanto transversal como específica, tendientes a una orientación de futuro de la Universidad; a una gestión articulada de planes, programas y proyectos; y a una gestión inteligente de la información, la evaluación y el conocimiento en sus dimensiones: institucional, misional y organizacional. La Planeación Universitaria tiene la tarea central de balancear las acciones que se forman en la integración virtuosa entre una formulación enfocada hacia el desarrollo y la transformación, unos procesos de participación activa y de toma de decisiones informados y una implementación validada en los propósitos esperados.

Parágrafo 1. La planeación universitaria en la dimensión institucional hace alusión a las lecturas y posiciones prospectivas, estratégicas y anticipatorias frente a la naturaleza, filosofía, objeto y encargo social universitario; asimismo, a la presencia y relación de la Universidad con su entorno, con los territorios, los campus universitarios y los espectros en dónde opera, con sus públicos y con los actores de interés.

Parágrafo 2. La planeación universitaria en la dimensión misional hace alusión a las lecturas y posiciones prospectivas, estratégicas y anticipatorias frente a lo formativo, curricular y pedagógico y el desarrollo de las áreas y disciplinas del conocimiento; a la creación, investigación, desarrollo e innovación; y a la proyección social y cultural de la institución en los territorios y espectros en dónde tenga presencia.

Parágrafo 3. La planeación universitaria en la dimensión organizacional hace alusión a las lecturas y posiciones prospectivas, estratégicas y anticipatorias frente a las estructuras de gobierno y organizacionales, los procesos, las prácticas y a las capacidades, las infraestructuras, los recursos y las condiciones financieras de la universidad.

Artículo 3. Objetivos de la planeación universitaria. Son objetivos de la planeación en la Universidad:

- a. Orientar la gestión académica y administrativa institucionales, con sentidos de orden, orientación y articulación, para consolidar una Universidad que, en cumplimiento de su misión y respeto de sus principios, siempre busque la excelencia y la capacidad de influir en la transformación y mejora de las condiciones de la sociedad.
- b. Aportar visiones y reflexiones de futuro en asuntos de entorno, sectoriales, institucionales, organizacionales y de las áreas y disciplinas del conocimiento.
- c. Generar información, conocimiento de valor para la comprensión de situaciones, fenómenos y condiciones tanto de la Universidad como del entorno, de cara a una mayor intervención, incidencia y proyección institucionales.
- d. Aportar al fortalecimiento de procesos evaluativos que permitan reconocer desempeños, impactos y aprendizajes significativos de cara al mejoramiento y transcendencia de la Universidad.
- e. Desplegar estrategias, procesos, prácticas y mecanismos que contribuyan a una gestión efectiva, permanente y flexible, en diferentes ámbitos académicos y administrativos de la Universidad.
- f. Instalar y desarrollar capacidades en la comunidad universitaria respecto de los procesos e instrumentos que les permitan abordar sus propios procesos planificativos.
- g. Procurar la articulación coherente de las orientaciones, las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los procesos planificativos en las dependencias y procesos universitarios; así como el vínculo efectivo con diferentes dinámicas del entorno, en los ámbitos local, departamental, nacional e internacional, en el marco de la autonomía universitaria.

- h. Desarrollar estrategias para la gestión de recursos internos o externos para la ejecución de los planes, programas y proyectos de la Universidad.
- i. Incorporar estrategias de participación activa y cualificada y de diálogos permanentes, que promuevan la deliberación independiente y la inclusión de distintas formas de pensamiento.
- j. Aportar en la consolidación de una cultura organizacional que, basada en la corresponsabilidad, promueva prácticas, comportamientos y actitudes en los miembros de la comunidad universitaria que favorezcan la planeación como función fundamental en sus labores académicas y administrativas.

Artículo 4. Enfoques de la planeación universitaria. Son enfoques transversales para la planeación universitaria: el enfoque de planeación adaptativa-activa, el enfoque de planeación sistémica y el enfoque de planeación participativa.

- a. **Enfoque de planeación adaptativa-activa.** Desde la planeación se debe procurar que la Universidad responda de manera orgánica a los estímulos cambiantes, situaciones o contingencias que se presenten en los entornos y a que, en forma activa y colaborativa con diversos actores sociales y políticos, también los intervenga, como medio para mejorar las condiciones de la misma institución, de los territorios en los que ella tiene presencia y de las comunidades con las que convive, en el marco de su misión, autonomía y responsabilidad social. Por ello, la actividad planeadora debe ser continua, flexible y anticipativa. Es decir, considerar la permanente modificación y seguimiento de los procesos y productos planificativos para adecuarlos a las problemáticas, posibilidades y potencialidades institucionales y del entorno; pero también, debe ser crítica frente a los influjos del mismo y proponer soluciones e intervenciones institucionales cuando se requiera su aporte a la transformación de realidades y prácticas para el bien de la comunidad.
- b. **Enfoque de planeación sistémica.** La planeación universitaria se debe fundamentar en el pensamiento de sistemas que, llevado al ámbito social, permita resignificar conceptos como adaptación, acción, aprendizaje y participación, base conceptual que sustenta la teoría planificativa.

La planeación debe reconocer que los problemas y oportunidades que enfrenta la Universidad y los territorios en los que ella tiene incidencia, en tanto sistemas, no se presentan aisladamente, sino que se interrelacionan con otros, por lo que es necesario adoptar una visión sistémica para su atención. Desde esta perspectiva la planeación debe ser integral, integrada y continua, es decir, que considere y haga seguimiento a todos los componentes del ámbito planeado, así como a sus interrelaciones.

- c. **Enfoque de planeación participativa.** El valor de la actividad planeadora no son en sí, los planes y demás productos e instrumentos resultantes, sino los aprendizajes, la participación activa y cualificada, y las relaciones bidireccionales con los actores involucrados en su formulación y ejecución; en los que se debe reconocer sus singularidades y condiciones diferenciales de modo que la planeación universitaria sea un marco de participación incluyente.

En la planeación universitaria deben tomar parte significativa e incidente: órganos e instancias formalmente establecidos, estamentos, actores de interés y otros sistemas de participantes con presencia y reconocimiento en la institución, quienes son clave al momento de construir gobernanza, apropiación y sostenibilidad de los procesos. La planeación entonces implica tomas de decisiones consensuadas, por lo que requiere de estrategias, métodos y mecanismos para el trabajo colaborativo y la incorporación de ejercicios de concertación que faciliten llegar a acuerdos sobre lo fundamental.

La participación en la planeación deberá ser ilustrada y organizada, y estará en coordinación con las responsabilidades, las atribuciones, y las autoridades formalmente asignadas a órganos, instancias y actores universitarios.

Artículo 5. Actores, responsabilidades y autoridades en la planeación universitaria. La planeación es una responsabilidad de todos los actores que intervienen en la vida universitaria. Sin perjuicio de las funciones y competencias legales y estatutarias asignadas al Consejo Superior Universitario y al Consejo Académico, como máximos órganos de gobierno, se destacan como actores influyentes por el liderazgo, la orientación y el aseguramiento de los procesos que le conciernen a la planeación universitaria: el Rector, los líderes de las dependencias administrativas de la Rectoría, los directivos de las dependencias académicas, de los campus subregionales y la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, frente a los cuales, se establecen las siguientes responsabilidades específicas:

1. El Rector, es responsable de:
 - a. Orientar la planeación en la Universidad a partir de las funciones establecidas en el Estatuto General y las demás responsabilidades establecidas en el presente Acuerdo.
 - b. Articular a las directivas universitarias en la responsabilidad de ejercer la planeación como actividad básica para la gestión del desarrollo institucional.
 - c. Proponer, orientar y priorizar estrategias e iniciativas para el cumplimiento de los instrumentos de planeación universitarios, teniendo en consideración las capacidades internas, los condicionamientos y las oportunidades del entorno local, departamental, nacional e internacional.
 - d. Gestionar los recursos necesarios para la aplicación efectiva de los procesos e instrumentos de planeación.

- e. Establecer relaciones y vínculos efectivos con sectores, instituciones, organizaciones, comunidades y actores en pro de la articulación coherente de la planeación universitaria, tanto interna como externamente.
- f. Rendir cuentas y comunicar a la comunidad la gestión, el desempeño y los impactos de la planeación en la Universidad, en el marco del proceso institucional de rendición de cuentas.
- g. Contribuir con el desarrollo de una cultura de planeación, participativa y de corresponsabilidad, en la vida académica y administrativa universitaria.

2. Los líderes de las dependencias administrativas de la Rectoría, son responsables de:

- a. Orientar la planeación en las dependencias y procesos bajo su liderazgo y en las dependencias con las que se articula dentro de la Universidad, en armonía con los lineamientos institucionales en la materia.
- b. Proponer, orientar y priorizar estrategias e iniciativas para el cumplimiento de los instrumentos de planeación universitarios, teniendo en consideración las capacidades internas, los condicionamientos y las oportunidades del entorno local, departamental, nacional e internacional, en corresponsabilidad con el Rector.
- c. Gestionar los recursos necesarios para la aplicación efectiva de los procesos e instrumentos de planeación en las dependencias bajo su responsabilidad.
- d. Dirigir la ejecución y articulación de los procesos de planeación en las dependencias que lideran, con las demás dependencias académicas y administrativas con las que se articule, y con otros actores externos a la Universidad, para la sincronización de esfuerzos institucionales.
- e. Rendir cuentas y comunicar a la comunidad la gestión, el desempeño y los impactos de la planeación en la Universidad y en los ámbitos y procesos en los que participe en el marco del proceso institucional de rendición de cuentas
- f. Contribuir con el desarrollo de una cultura de planeación, participativa y de corresponsabilidad, en la vida académica y administrativa universitaria.
- g. Cumplir con las orientaciones que en términos de planeación se establezcan por parte del Rector y la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

3. Los directivos de las dependencias académicas y de los campus subregionales, son responsables de:

- a. Orientar la planeación en las dependencias, procesos y áreas de trabajo bajo su liderazgo en armonía y articulación con los lineamientos institucionales.
- b. Proponer, orientar y priorizar estrategias e iniciativas para el cumplimiento de los instrumentos de planeación universitarios, teniendo en consideración las capacidades internas y los condicionamientos y las oportunidades del entorno local, departamental, nacional e internacional, en corresponsabilidad con la Rectoría.
- c. Gestionar los recursos necesarios para la aplicación efectiva de los procesos e instrumentos de planeación en sus dependencias.

- d. Dirigir la ejecución y articulación de los procesos de planeación en las dependencias que lideran, con las vicerrectorías y direcciones de nivel central, con las demás dependencias académicas, y con otros actores externos a la Universidad, para la sincronización de esfuerzos institucionales.
 - e. Rendir cuentas y comunicar a la comunidad la gestión, el desempeño y los impactos de la planeación en la Universidad y en los ámbitos y procesos en los que participe en el marco del proceso institucional de rendición de cuentas
 - f. Contribuir con el desarrollo de una cultura de planeación, participativa y de corresponsabilidad, en la vida académica y administrativa universitaria.
 - g. Cumplir con las orientaciones que en términos de planeación se establezcan por parte del Rector y la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
4. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, es responsable de:
- a. Orientar conceptual, técnica y metodológicamente la planeación en la Universidad en consonancia con las orientaciones que sobre ésta dé por parte del Consejo Superior, el Consejo Académico y el Rector.
 - b. Orientar y acompañar la gestión de los procesos, los instrumentos, las capacidades y los recursos de planeación en la Universidad.
 - c. Acompañar el establecimiento de relaciones y vínculos efectivos con sectores, instituciones, organizaciones y comunidades en pro de la articulación coherente de la planeación universitaria y la gestión de recursos para inversión.
 - d. Desarrollar acciones efectivas de seguimiento, evaluación y mejora de la gestión de la planeación universitaria en articulación con las orientaciones del Sistema de Control Interno de la Universidad.
 - e. Analizar y consolidar la información relevante de la planeación universitaria en el proceso de rendición de cuentas Institucional.
 - f. Rendir cuentas y comunicar a la comunidad sobre la gestión de los recursos de inversión destinados para los diferentes instrumentos de planeación universitarios.
 - g. Liderar el desarrollo de una cultura de planeación, participativa y de corresponsabilidad, en la vida académica y administrativa universitaria.

Parágrafo 1. El Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico, los consejos de dependencias académicas y los demás órganos de gobierno, asumen las responsabilidades frente a la planeación universitaria, consagradas en el Estatuto General Universitario.

Parágrafo 2. El direccionamiento, el análisis y el seguimiento de la planeación en las dependencias o ámbitos universitarios, deben ser abordados por los órganos de gobierno, las autoridades y los grupos primarios de trabajo formalmente establecidos, quienes deben incorporar dentro de su dinámica y agenda de trabajo tales responsabilidades. Así mismo lo deben hacer los comités formalmente establecidos.

Parágrafo 3. Ante situaciones problemáticas o desafíos emergentes que inciden significativamente sobre la planeación universitaria, el Rector podrá nombrar comisiones especiales temporales con actores internos y externos para que realicen estudios y presenten propuestas; en dichas comisiones, se contará con la participación de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

Parágrafo 4. El Rector integrará un Comité Asesor de Planeación Institucional, con encuentros regulares de trabajo anuales, o en otros períodos ante situaciones especiales, con el objetivo de brindar orientación en temas estratégicos de gran calado para la institución; de este, harán parte el Rector, el Director de Planeación, líderes de dependencias universitarias, representantes de los estamentos universitarios y actores externos reconocidos del entorno social y sectorial.

CAPÍTULO II PROCESOS E INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

Artículo 6. Procesos de planeación. La planeación universitaria se debe desarrollar a partir de procesos de vigilancia estratégica y de entorno; de gestión prospectiva, estratégica y de planes universitarios; gestión de programas y proyectos; y de gestión de la información, la evaluación, y el aprendizaje universitario.

La concepción, la estructuración, el soporte, la documentación, la actualización y la habilitación de los procesos de planeación estarán bajo el liderazgo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, en construcción colaborativa con las diferentes dependencias, instancias y actores de la institución.

Parágrafo 1. Los procesos de planeación son transversales a la Universidad y deben apropiarse y adaptarse por las diferentes dependencias académicas y administrativas, las áreas y los equipos de trabajo, en respuesta a sus necesidades y capacidades particulares.

Parágrafo 2. Para mejorar la gestión de los procesos de planeación universitaria, se deben fortalecer las capacidades, sistemas y recursos, así como la cualificación del talento humano en la Dirección de Planeación y en las dependencias académicas y administrativas, para que estas se adapten a los requerimientos definidos en la presente norma; todo ello, sujeto a las condiciones y posibilidades institucionales.

Artículo 7. Instrumentos de planeación. De los procesos de planeación se desprenden múltiples instrumentos que se instalan en el accionar y quehacer de las dependencias académicas y administrativas. Específicamente, los instrumentos de planeación que apoyan el direccionamiento estratégico de la institución son: los Lineamientos Estratégicos Académicos –LEA– y otros análisis prospectivos, el Plan de Desarrollo Estratégico –PDE–, los planes maestros de capacidades y recursos, el Plan de Acción Institucional –PAI–, los

planes de mejoramiento, los programas y los proyectos. Todos estos instrumentos deben guardar una estrecha articulación y coherencia, para lo cual, la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional es la responsable de aportar las metodologías y prácticas que así lo permitan y su implementación deberá reconocer los enfoques de planeación definidos en el artículo 4 del presente Acuerdo.

Parágrafo 1. Adicionalmente, la Universidad dispone de otros instrumentos de planeación que apoyan la orientación universitaria como lo son las políticas, estas son aplicables a los diferentes ámbitos universitarios y tienen procedimientos institucionales ya establecidos por esta Corporación y otros órganos de gobierno, por lo que no hacen parte del presente Acuerdo. La formulación de políticas cuenta con el soporte técnico de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

Parágrafo 2. La gestión de los instrumentos de planeación comprende las etapas articuladas y sistémicas de diseño, formulación, implementación, seguimiento, evaluación, mejora, aprendizaje y divulgación; las cuales deben reglamentarse y materializarse en procesos y prácticas de trabajo formales a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

Parágrafo 3. Ante incumplimientos, evidenciados y sin justificación, en la presentación o ejecución de los instrumentos de planeación obligatorios y referidos en el presente Acuerdo, la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional presentará un informe de tal situación a la Unidad de Asuntos Disciplinarios para la adopción de las medidas respectivas de su competencia.

Parágrafo 4. La adopción de nuevos instrumentos de planeación en las dependencias universitarias debe estar mediada por el concepto técnico de la Dirección de Planeación y con la aprobación del Rector.

Artículo 8. Lineamientos Estratégicos Académicos-LEA- y estudios prospectivos. Los Lineamientos Estratégicos Académicos son estudios prospectivos y estratégicos de carácter disciplinar-académico abordados, desde las dependencias académicas, de modo que les permita reconocer tendencias, transformaciones o factores de cambio vinculados con el quehacer propio de sus objetos de estudio, de sus campos, áreas y disciplinas del conocimiento y marcar pautas de actuación para el largo y mediano plazo con impacto en las funciones misionales.

Los LEA son optativos para las dependencias académicas y serán insumo de las bases estratégicas de los Planes de Desarrollo Estratégico, los planes de acción y los procesos propios de las dependencias. Deben ser formulados a partir de la adopción de metodologías flexibles y participativas, adaptables a las condiciones, contextos y culturas propias de las dependencias académicas, bajo la orientación metodológica de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, quien definirá los criterios y los mecanismos necesarios.

Los consejos de dependencias académicas deben avalar formalmente los LEA y promover su difusión, apropiación y seguimiento. De igual forma, los LEA deben ser presentados al Consejo Académico para su conocimiento y validación.

Parágrafo. Adicional a los LEA, en otros ámbitos, áreas de trabajo o procesos universitarios institucionales, misionales u organizacionales se podrán abordar análisis prospectivos y estratégicos, en clave de reflexiones y análisis de tendencias y posibilidades de futuro de largo plazo, que aporten información y conocimientos sobre posibles escenarios de desarrollo y transformación de la Universidad. Estos estudios prospectivos podrán ser soportados metodológicamente por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional o por otros expertos en la temática.

Artículo 9. Plan de Desarrollo Estratégico-PDE-. La Universidad deberá contar con Plan de Desarrollo Estratégico que, desde las dimensiones: institucional, misional y organizacional, señale las directrices estratégicas y oriente el mejoramiento y la transformación de largo plazo de la institución, de cara a contribuir con la satisfacción de necesidades de la sociedad, el aprovechamiento de posibilidades en los entornos local, regional, nacional e internacional y la adaptación-acción frente a los condicionamientos e influjos del entorno y el sector; siempre, en el marco de la misión, la naturaleza, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General.

Parágrafo 1. Cada PDE tendrá una vigencia equivalente en años, a la duración de cuatro (04) periodos rectorales.

Parágrafo 2. El contenido del PDE debe incorporar unas bases estratégicas y un marco programático.

Las bases estratégicas consolidan las principales orientaciones de futuro para la Universidad, considerando para su definición análisis descriptivos y prospectivos del contexto social y sectorial, del reconocimiento de las capacidades internas actuales y futuras y de la puesta en común de intereses, deseos y necesidades de los actores universitarios, de la comunidad y de otras partes interesadas. Las bases son el soporte conceptual y estratégico para el Plan.

El marco programático debe considerar una visión de futuro, las orientaciones estratégicas de desarrollo de largo plazo que contribuirán con el logro de la visión; las metas, logros o estados de desarrollo institucionales que den idea, al final del Plan, del nivel de mejora, crecimiento y transformación institucionales, así como de la contribución al desarrollo de la sociedad desde la Universidad.

Parágrafo 3. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional debe definir las orientaciones técnicas, metodológicas y operacionales para la formulación de cada PDE, la cual debe concebir y consensuar las orientaciones e intereses de los órganos de gobierno, la Rectoría, los estamentos, las dependencias académicas y administrativas, los comités y

grupos académicos formales en los campus universitarios universitarias, acordes con las orientaciones establecidas en el presente Acuerdo. Para formular un nuevo PDE deberá contarse con dos (2) años de anticipación al inicio de la vigencia del mismo.

Parágrafo 4. Una vez formulado un PDE debe ser presentado por el Rector al Consejo Académico para su recomendación al Consejo Superior Universitario; quien, lo aprobará, improbará o recomendará ajustes, siguiendo los mecanismos formalmente establecidos por la Corporación.

Parágrafo 5. Cuando se presenten cambios significativos de carácter institucional o del entorno o a partir de los informes de seguimiento del PDE, el Consejo Superior Universitario, a propuesta sustentada del Rector y del Consejo Académico, podrá actualizar el contenido y vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico. Deberán reglamentarse las condiciones y tiempos límite en los que se presenten las propuestas de ajuste.

Artículo 10. Planes maestros de capacidades y recursos. Las dependencias de nivel central que hacen parte de la Rectoría, al ser habilitadoras de la gestión para la universidad en todos sus procesos y campus, podrán formular planes maestros de capacidades y recursos, previa autorización del Rector y con recomendación técnica de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. Estos planes propondrán soluciones que permitan consolidar, fortalecer, renovar o innovar, en el largo plazo, capacidades y recursos de apoyo transversales que se requieran para el cumplimiento de la misión institucional, para el logro de la visión y la materialización de otros planes institucionales.

Los planes maestros de capacidades y recursos son orientadores y se materializan a través de proyectos que se insertan en los planes de acción, los planes de mejoramiento o a través de iniciativas emergentes, para lo cual, deben planear presupuestos de inversión y financiamiento para el mediano y largo plazo.

Parágrafo. Los planes maestros tienen un horizonte igual o inferior a la vigencia de los PDE y guardan una estrecha articulación y dependencia con estos. Los planes maestros son aprobados por el Rector.

Artículo 11. Plan de Acción Institucional -PAI-. El Plan de Acción Institucional es un instrumento de planeación de mediano y corto plazo, en el que se materializan las orientaciones del Plan de Desarrollo Estratégico, los Lineamientos Estratégicos Académicos y los planes maestros de capacidades y recursos, a partir de la generación de soluciones tendientes al crecimiento, a la transformación, al desarrollo y al mejoramiento institucionales.

Parágrafo 1. El PAI debe desarrollar un marco orientador general y un marco de inversiones. El marco orientador general está constituido por programas y proyectos estratégicos y métricas que permitan evidenciar el desarrollo de la Universidad en el horizonte temporal del Plan, definidos de manera consensuada entre la Rectoría y el Consejo Académico. Por su

parte, el marco de inversiones comprende presupuestos de inversiones y financiamientos por período para los programas y proyectos, de acuerdo con las condiciones del Marco Financiero de Mediano Plazo de la Universidad. Este presupuesto de inversiones debe vincular la planeación con los presupuestos anuales de la universidad.

Parágrafo 2. El PAI integra los proyectos de la Rectoría y de todas las dependencias académicas, acordes con el marco orientador y las capacidades y posibilidades de financiamiento internas y externas.

Parágrafo 3. Las metodologías de formulación de los PAI deben desarrollarse en consonancia con los enfoques planteados en el presente Acuerdo.

Parágrafo 4. Dentro de los noventa (90) días hábiles siguientes a su posesión, el Rector designado y el Consejo Académico, deben presentar el Plan de Acción Institucional para la aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.

Parágrafo 6. Cuando en una unidad académica hubiere cambio de decano o director durante la ejecución de un PAI, éste podrá proponer ajustes a los proyectos de la unidad o las contribuciones de esta a las metas en dicho plan, con previa recomendación del consejo de la unidad académica y a través de solicitud formal al Rector, quien estará delegado para aprobarlos, teniendo en consideración el análisis técnico del avance en las ejecuciones y la conveniencia institucional.

Parágrafo 6. El presupuesto de inversiones por período debe contener una programación anual de gastos de inversión, clasificados por fuentes, programas y proyectos de cada una de las dependencias académicas y administrativas, durante la vigencia fiscal. Debe ser aprobado por el Rector, posterior a la evaluación técnica desarrollada por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional en coordinación con la Vicerrectoría Administrativa.

Artículo 12. Planes de mejoramiento. Como resultado de los ejercicios de evaluación de gestión, evaluaciones por pares y terceros, autoevaluaciones y de los resultados de la gestión de riesgos institucionales, que se definen en artículos posteriores del presente Acuerdo, se deben generar planes de mejoramiento con acciones preventivas, correctivas y de mejora, aplicables a diversos frentes de actuación de la Universidad en sus diferentes campus.

Parágrafo 1. La orientación, el seguimiento y el control de los planes de mejoramiento está bajo la responsabilidad de las dependencias, procesos o instancias que los propongan, con la orientación metodológica de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. Los planes de mejoramiento deben ser insumo clave al momento de la formulación de los demás instrumentos de planeación universitaria.

Parágrafo 2. Los planes de mejoramiento al ser instrumentos dispuestos para subsanar fallas o atender necesidades en procesos de la institución, deben ser atendidos en gran medida con

las capacidades y recursos instalados; para requerimientos adicionales se deben contar con los presupuestos y los financiamientos necesarios.

Artículo 13. Programas y proyectos. Las políticas y los planes institucionales se materializan a partir de programas y proyectos.

Los *programas*, concebidos en el marco del presente Acuerdo, se entienden como agrupaciones coherentes y articuladas de proyectos, con propósitos comunes que, de manera sinérgica, contribuyen a resolver una problemática o aprovechar una oportunidad interna o del entorno.

Los *proyectos*, concebidos en el marco del presente Acuerdo, se constituyen en la unidad básica de la ejecución planificativa; se entienden como soluciones inteligentes y colaborativas a problemas, necesidades u oportunidades internas de la Universidad o del entorno, que cuentan con unos recursos y una temporalidad específica; generan productos, servicios, soluciones o conocimientos únicos, diferenciados y transformadores y requieren un financiamiento interno o externo.

Estos proyectos son entendidos como iniciativas transitorias de desarrollo institucional, de inversión o soporte que se orientan al incremento, mejora, conservación o consolidación del acervo de capital físico, estructural y social de la institución y deben estar considerados en las políticas y los planes institucionales o ser emergentes ante nuevas necesidades u oportunidades internas o externas.

Parágrafo 1. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional dispondrá de los procesos, las directrices y las capacidades necesarias para gestionar y acompañar el ciclo de vida de los programas y proyectos objeto del presente Acuerdo. Dicho ciclo de vida contemplará las etapas de formulación, viabilización, ejecución, seguimiento, evaluación, cierre y liquidación de los proyectos.

Parágrafo 2. Las dependencias, los ordenadores de gasto y los empleados que lideren los proyectos universitarios deberán proporcionar y conservar los registros de información y los soportes necesarios durante la gestión del ciclo de vida de estos, como evidencias fehacientes de la gestión ante los diferentes actores interesados y organismos de control a nivel interno y externo.

Artículo 14. Financiamiento de los planes y proyectos. Los planes y proyectos objeto del presente Acuerdo, serán financiados, parcial o totalmente, ya sea por fondos generales, por recursos de autogestión de las dependencias, por recursos de inversión destinados por la Universidad o por recursos gestionados con fuentes externas.

Parágrafo 1. Las asignaciones de recursos de inversión destinados por la Universidad para planes y proyectos deben realizarse de acuerdo con los presupuestos de inversión periódicos

y a la disponibilidad de las fuentes de financiamiento de las que se disponga, teniendo en consideración los principios de sostenibilidad y solidaridad del Estatuto Financiero. Las asignaciones para los proyectos se deben realizar por vigencia a través de resoluciones rectorales y las ejecuciones deben causarse en el período para el cual fueron aprobados.

Parágrafo 2. Las dependencias académicas y administrativas deben destinar en sus proyecciones de recursos de autogestión (recursos propios o especiales), porcentajes específicos para cofinanciar los planes y proyectos que estén bajo su liderazgo o participación en planes institucionales. Para tal fin, la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional deben configurar estructuras presupuestales que permitan hacer una ejecución y control diferenciados de dichos recursos en los proyectos.

Parágrafo 3. Los recursos que provengan de fuentes de financiación establecidas por acuerdos internacionales o normativas nacionales, departamentales o municipales y que se orientan específicamente para inversiones mediadas por proyectos, deben destinarse para tal fin y no ser concebidos como recursos de funcionamiento. Los rendimientos financieros derivados de los recursos de inversión deberán ser reinvertidos en proyectos.

Parágrafo 4. Tanto la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional como la Vicerrectoría Administrativa deben disponer de estrategias o procesos continuos y acordados conjuntamente, para la búsqueda de fuentes de financiación externas para los planes y proyectos concebidos en el marco del presente Acuerdo. De igual forma, la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional debe orientar y coordinar los procesos y mecanismos para la presentación de los proyectos de desarrollo institucional o de inversión ante financiadores externos. Esto no obstará para que desde las diferentes dependencias académicas y administrativas se desarrollen capacidades propias para gestionar recursos a través de proyectos presentados ante financiadores externos.

Parágrafo 5. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional debe hacer seguimiento y rendición de cuentas, periódicamente, sobre el desempeño y gestión financiera general de las fuentes de financiación orientadas a la inversión, todo ello en articulación y coherencia con el proceso institucional de rendición de cuentas.

Artículo 15. Liquidación de proyectos. Mediante acto administrativo, el Rector ordenará el cierre y liquidación de los proyectos no ejecutados en el tiempo establecido o con las condiciones programadas y, en consecuencia, ordenará trasladar a otros proyectos los recursos de inversión dispuestos por la Universidad que queden disponibles. Para ello, la Dirección de Planeación presentará informes que permitan reconocer situaciones particulares frente a la baja gestión de los planes y proyectos.

Parágrafo. Para proyectos que son ejecutados, cerrados y liquidados en los tiempos y condiciones establecidas, si quedan recursos disponibles de los inicialmente asignados, estos se destinarán a la financiación de otros proyectos, para lo cual, se deben expedir resoluciones

rectorales de nuevas asignaciones, previa recomendación de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

Artículo 16. Excepciones para las inversiones en proyectos. Para las inversiones orientadas a atender en forma inmediata situaciones de emergencia o de urgencia manifiesta autorizadas por las instancias universitarias competentes, no se tendrá la obligación de cumplir las etapas definidas por la Dirección de Planeación respecto de la gestión de proyectos; sin embargo, una vez atendida la emergencia, la dependencia que realizó la inversión dispondrá de dos (2) meses para actualizar la información del o los proyectos.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN UNIVERSITARIA

Artículo 17. La información y la evaluación. La Universidad gestiona de manera inteligente los datos y la información institucional, y adopta como parte de su accionar la realización de evaluaciones permanentes de su desempeño y de su impacto en la sociedad, como fuentes de conocimiento para la toma de decisiones en torno a la gestión de los procesos académicos, administrativos y de soporte del día a día, la reorientación o consolidación de la estrategia y los planes institucionales, y la adopción de nuevas iniciativas que contribuyan a la solución de problemáticas o necesidades de las comunidades o al aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Artículo 18. Gestión de la información. La Universidad debe desarrollar capacidades para el manejo inteligente de los datos y de la información, así como para la observación y estudio permanentes sobre su gestión e impacto, de cara a una toma de decisiones informada y consciente en todos los niveles e instancias y al logro de una mayor comprensión de los fenómenos y situaciones que se presentan en su cotidianidad y en su entorno. Para tal fin, se deben instalar procesos, sistemas y capacidades para proveer información y conocimientos sobre la orientación y gestión de la institución, a partir de la realización de investigaciones y estudios, la gestión de analítica de datos, la adopción de técnicas y tecnologías para análisis y servicios de grandes volúmenes de datos, y el desarrollo de estrategias culturales frente al uso y comprensión de los datos y la información; todo ello, bajo el liderazgo conceptual, técnico, metodológico y de operación de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional y la corresponsabilidad en la gestión de las demás dependencias universitarias.

Parágrafo. En caso de que existan procesos de gestión de datos u observatorios en diversas dependencias universitarias, se deben establecer los mecanismos que permitan homologar y articular los datos con la Dirección de Planeación en pro de la confiabilidad e integralidad de la información institucional.

Artículo 19. Gestión de la evaluación. La Universidad debe disponer de procesos, plataformas informáticas, instrumentos y lineamientos, sistemáticos y permanentes, que le permitan contrastar criterios, metas o referentes frente a las ejecuciones reales de su

desempeño e impacto en las dimensiones institucional, misional y organizacional; de cara a reconocer fortalezas, debilidades, potencialidades y necesidades de mejora que le permitan consolidar o reorientar el rumbo de su accionar. En este marco, se deben realizar evaluaciones de la gestión estratégica y de los procesos, autoevaluaciones y evaluaciones por pares y por terceros.

Parágrafo 1. Como parte del presente Acuerdo se establecen las orientaciones concernientes a la evaluación de la gestión estratégica, dejando para otros actos, políticas y procesos la responsabilidad de brindar orientaciones en torno a otros tipos de evaluación.

Parágrafo 2. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional debe trabajar de manera colaborativa y articulada con las otras dependencias universitarias que participan en procesos de evaluación en el establecimiento de políticas y criterios necesarios para la gestión y armonización de los procesos y resultados asociados con los diferentes tipos de evaluaciones.

Artículo 20. Evaluación de la gestión estratégica. La evaluación de la gestión estratégica comprende la medición, el seguimiento, la evaluación, el análisis y la difusión pública de resultados sobre el desempeño e impacto de las políticas, los planes, los programas y los proyectos de la Universidad en las dimensiones institucional, misional y organizacional. La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional debe establecer los criterios necesarios en términos de la evaluación de la gestión estratégica universitaria. La evaluación independiente de tales procesos y de los instrumentos asociados está bajo la responsabilidad de la Oficina de Auditoría Institucional.

Parágrafo 1. El Rector, con el apoyo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, debe presentar, periódicamente, al Consejo Académico y al Consejo Superior Universitario informes de avance y seguimiento de las políticas, los planes, los programas y los proyectos.

Parágrafo 2. Como parte de la evaluación de la gestión estratégica se incluirá el cierre oficial, mediante acto administrativo proferido por la autoridad respectiva, de los planes, programas y proyectos considerados como parte constitutiva del presente Acuerdo. Dicho cierre será considerado como insumo de procesos de empalme entre administraciones o niveles directivos.

CAPÍTULO IV DISPOSICIONES FINALES

Artículo 21. Reglamentación específica. El Rector es responsable de reglamentar el presente Acuerdo y adoptar los mecanismos e instrumentos que se requieran para la operatividad de las estrategias, los procesos, las prácticas y los recursos necesarios, con la asesoría y el acompañamiento técnico de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional y la participación activa de diferentes actores, dependencias e instancias.

Artículo 22. Transiciones. Los procesos, instrumentos, capacidades y recursos que conlleven la adecuación institucional a los nuevos lineamientos, se deben implementar de manera progresiva y planeada a partir del momento en que el Rector reglamente el presente Acuerdo. Esta implementación progresiva no podrá superar el periodo de dos (2) años desde la expedición de este acto.

Parágrafo. El Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 y los planes de acción vigentes mantendrán sus denominaciones, estructuras y enfoques durante la transición a las orientaciones definidas en el presente Acuerdo; una vez se vayan abordando las acciones de implementación de la presente normativa se irán haciendo progresivamente las adecuaciones necesarias en dichos instrumentos.

Artículo 23. Vigencia y derogaciones. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición, deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003.

Dado en Medellín, el XX del mes de xxxx de 2025.

XXXXXXXXX
Presidente

DAVID HERNÁNDEZ GARCÍA
Secretario