

RELATORÍA - Mesas de Interlocución Plan de Desarrollo 2017-2026. Universidad de Antioquia					
<b>FECHA</b>	08 de marzo de 2017	<b>Hora inicio</b>	2:20 p.m.	<b>Hora final</b>	6:00 p.m.
<b>Mesa 3:</b>	Democracia, gobierno universitario y convivencia	<b>LUGAR</b>	Sala de juntas - Edificio de extensión UdeA.		
<b>Número y nombre de la sesión:</b>	Sesión 10: Debatir y ajustar los escenarios de futuro + Presentar factores externos				
<b>Participantes:</b>	Inscritos, equipo técnico mesas de interlocución, moderadores, equipo plan de desarrollo, comunicaciones.				

<b>Elaborada por:</b>	Carolina Peña Padierna
-----------------------	------------------------

<b>Descripción del grupo:</b>
<p>Asisten a la sesión número 8 de la <i>Mesa 3. Democracia, gobierno universitario y convivencia</i>. 16 personas entre participantes (1 participante vía virtual desde la seccional de Andes en el Suroeste) y moderadores. Se contó con la participación de 6 mujeres y 10 hombres que representan diversos estamentos de la Universidad tales como directivos, profesores, estudiantes, administrativos y egresados.</p> <p>Los asistentes constituyen representatividad de las facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales y Humanas, Comunicaciones, Instituto de Estudios Regionales y Estudios Políticos, Consejo Rectoral, egresados, y Sistema de Bibliotecas.</p> <p>También estuvo presente el equipo metodológico, el equipo de comunicaciones, dos sistematizadoras del Instituto de Estudios Políticos y dos personas de tv.</p>

<b>Desarrollo de la actividad</b>
<p><b>Richard Ramírez:</b> Buenas tardes. La idea de hoy es discutir los escenarios propuestos por el equipo metodológico a partir de la sistematización de los formatos de clasificación de las alternativas diligenciados por varios de nosotros la semana pasada.</p> <p>La agenda del día de hoy es esta:</p>

1. Saludo y presentación de escenarios. 30 minutos
  2. Trabajo en grupos para revisión de escenarios asignados. 1 hora (40 min – 20 min)
  3. Presentación de resultados y plenaria. 1 hora.
  4. Ajuste de escenarios con base en la plenaria. 30 minutos.
4. Presentación de factores externos. 30 minutos.

Estamos proyectados para trabajar hasta las 5 de la tarde. La idea es que a esa hora tendremos, por parte de la profesora Claudia Puerta, la exposición de los factores externos con los que se espera realizar el ajuste final de los escenarios.

**Juan Carlos Restrepo:** Una recomendación, nos parecen muy importantes los documentos, pero es mejor que lleguen antes de la sesión para lograr una lectura más pertinente de ellos.

**María Maya:** Claro, agradecemos esa sugerencia, pero también queremos recordarles que con el caso específico de ese documento, recuérdese producto de la clasificación de alternativas, acordamos dar plazo de varios días para su envío. Luego de esto nosotros debimos sistematizar y finalmente lograr las formulaciones que hoy entregamos. Como se ve, es un proceso largo, y de un trabajo significativo que no necesariamente puede estar listo para su envío previo a la sesión. Es por esa razón que durante las sesiones hemos destinado un plazo de 10 minutos o más con la intención de que puedan leer.

Volviendo al tema a desarrollar el día de hoy, el trabajo con los escenarios es el siguiente:

A partir de la clasificación de alternativas, teníamos tres agrupaciones: Complementa, reforma o transforma. Había una última opción, la última, pero ninguna categoría quedó incluida allí.

Personas que no enviaron la clasificación	5
Clasificaciones totales	22
Clasificaciones sistematizadas	22
Alternativas consideradas	36
Alternativas descartadas por clasificación	0

**Alternativas asociadas al escenario A: 7 (6)**

**Alternativas asociadas al escenario B: 10**

**Alternativas asociadas al escenario C: 22**

El escenario de “Transformará”, fue el más calificado, lo que indica que, para buena parte de los participantes, un número considerable de las alternativas formuladas son transformadoras.

Recordemos que los escenarios son un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. Los escenarios se componen por un grupo de ALTERNATIVAS DE FUTURO. Son medios para definir los objetivos y lineamientos estratégicos del PDI.

Su estructura se compone así:

Nombre + Declaración + Alternativas asociadas.

El nombre de los escenarios debe cumplir las siguientes características:

- ✓ Corto
- ✓ De fácil recordación

- ✓ Atractivo e inspirador
- ✓ Escrito en presente
- ✓ Puede escribirse como metáfora
- ✓ No es una descripción
- ✓ No incluye la fecha límite (año 2026)
- ✓ No es peyorativo

**María Rocío Bedoya:** Perdón, me parece importante resaltar algo, para el análisis político y académico de ese ejercicio: La opción de transformación fuera la más puntuada también dice cosas importantes de lo que este grupo busca y espera de la Universidad. Este grupo piensa que hay que hacer transformaciones profundas en la universidad. Hay una inconformidad frente al tema de democracia, gobierno y convivencia, y estamos llamando al cambio.

**María Maya:** Es importante ese análisis, pero recuérdese que el ejercicio hasta este punto no ha sido uno de valoración. Mucha gente votó que las alternativas eran transformadoras pero no es necesariamente la que esperan o por la que se decantaría. El próximo, en el que debemos elegir uno de los escenarios, sí puede darnos indicios sobre la predilección de los participantes frente a los temas discutidos hasta ahora.

Para la formulación de los escenarios que les vamos a presentar, lo que tratamos fue de encontrar un patrón común, un elemento que permitiera agrupar esas alternativas en un texto. Buscamos aquellos elementos que fuesen más recurrentes o que distinguieran a ese grupo de alternativas frente a los otros grupos.

La declaración del escenario, es la composición que describe el patrón integrador de las alternativas vinculadas al escenario. Es una afirmación que ofrece una condición en el futuro del escenario; es retadora e inspiradora y se convierte en un propósito indeclinable para la actividad de todos los involucrados

Escenario A

Escenario B

Escenario C

<p><b>Una Universidad abierta transparente y organizada</b></p>	<p><b>Una Universidad abierta al diálogo y a la concertación</b></p>	<p><b>Una Universidad que crea y motiva para la democratización de los procesos</b></p>
<p><b>Claridad y visibilidad. Definición de rutas y protocolos de actuación. Concordar, compilar y ordenar.</b></p>	<p><b>Diálogo y concertación. Comunicación y socialización de las decisiones. Trabajo con los estamentos y las autoridades externas</b></p>	<p><b>Crea, propone, motiva. Mecanismos, formas concretas, protocolos. Transformar, democratizar. Formas alternativas.</b></p>

Lo que identificamos es que en el A, había una énfasis mayor en la organización y la transparencia. En el B, la concertación y al consulta con los estamentos. En el C, identificamos que había distintos verbos en los que la universidad, crea, propone, diseña procesos y protocolos para hacer más democrática la U y para encontrar soluciones alternativas a distintas tensiones o conflictos.

La idea de lo que vamos a hacer en esta sesión es que ustedes se repartan en tres grupos. Trajimos una propuesta de distribución que procuraba responder a conformar grupos con representación de cada estamento. Pero, dado la ausencia de varios participantes, consideramos que no es posible hacer uso de esa distribución previamente formulada, pero los invitamos a conformar grupos que en lo posible balanceen la representación de los estamentos.

¿Qué vamos a hacer?

- 1) Se conformarán tres equipos de trabajo; a cada uno, se le asignará un escenario. Los equipos designan un relator que diligencie el formato.
- 2) Los equipos realizarán la mejora de la declaración del escenario asignado, si lo consideran necesario **(40 minutos)**.

3) Los equipos podrán hacer observaciones generales a los dos escenarios restantes (**20 minutos**).

4) Se realizará plenaria para presentar los resultados entre los equipos en (**30 hora**)

5) Los equipos ajustan los escenarios según las recomendaciones de la plenaria. (30 minutos)

5) Se registrarán por parte del equipo técnico las observaciones que generan ajustes a los escenarios y se regresa un formato diligenciado por cada equipo

**Alonso Medina:** Perdón, tengo una pregunta, en este ejercicio que ustedes proponen ¿Descartaremos 2 escenarios para quedarnos con uno? ¿O buscamos integrar los tres?

**Juan David Muñoz:** Como dice la profesora Rocío sí fueron más las alternativas clasificadas como transformadores, pero no quiere decir que ese sea el escenario elegido. A este punto del ejercicio no vamos a escoger el escenario, sino que buscamos que los escenarios propuestos sí den cuenta de cada alternativa. La idea es que ustedes revisen y ajusten ese escenario en relación del escenario.

**Alonso Medina:** ¿No nos podemos ir con los tres?

**Juan David Muñoz:** Veamos cómo nos va y decidimos luego de agotado el ejercicio si mejor formulamos un cuarto escenario con los elementos que convengamos de los tres escenarios previamente propuestos.

**Carlos Sandoval:** Los escenarios no son excluyentes entre sí, en la idea de que los tres se comparten elementos. Pongo un ejemplo: una universidad abierta, dialogante, y transparente. Y esos tres elementos están incluidos en los otros dos escenarios. Yo diría que más bien, cada grupo debería ver los tres escenarios y ver si sí refleja la discusión dada hasta este punto y si es el caso formular un nuevo escenario.

**Juan David Muñoz:** Claro, todo es válido, pero les proponemos realizar el ejercicio, y si al final sentimos que debemos formular un nuevo escenario pues lo hacemos. Pero por ahora los invitamos a agotar esta opción, de la revisión técnica de los escenarios, y luego

vemos si sí es necesario formular un nuevo escenario.

*Se procede al trabajo por grupos cada uno con el objetivo de revisar uno de los escenarios.*

**Distribución de los equipos:**

- **Escenario A**

Juan Carlos Restrepo

Beatriz

Ricardo Castro

Iván Ocampo

Juan Esteban Pérez

- **Escenario B**

María Rocío Bedoya

Yulia Cediell

Carlos Sandoval

Diana Ninco

Otoniel Sanguino (Vía videoconferencia)

- **Escenario C**

Jaime Obando

Alfonso Medina

Heidy Cristina Gómez

Deicy Hurtado

Richard Ramírez

**Richard Ramírez:** Les pedimos a los equipos que definan un vocero para que socialice los cambios realizados al escenario que les correspondió.

**Ricardo Castro:** Nos correspondió el escenario A. Lo que nosotros hicimos fue analizar cada uno de los párrafos y establecer modificaciones, entonces lo voy a leer con las mejoras:

“En 2026, la Universidad ordena y visibiliza sus procesos internos, garantizando a la comunidad universitaria y la sociedad el acceso fácil y oportuno a la información sobre planeación, gestión y actuación de sus órganos de gobierno.”

Ahí hicimos una modificación, fue agregar planeación y actuación.

“En 2026, la Universidad ordena y visibiliza sus procesos internos, garantizando a la comunidad universitaria y la sociedad el acceso fácil y oportuno a la información sobre la planeación, gestión y actuación de sus órganos de gobierno, y todas y cada una de sus dependencias, instaurando rutas y mecanismos para que las autoridades universitarias de todos los niveles rindan cuentas periódica y públicamente, y consolidando formas de relacionamiento con autoridades externas de diferentes niveles de gobierno y sectores representativos e internacionales, de la sociedad, para la toma de decisiones sobre asuntos que afecten la convivencia en los campus, en el marco de la autonomía universitaria.

Ha fortalecido los espacios de formación y participación política, dirigidos a los actores de la comunidad universitaria, con contenidos alrededor de la democracia, la gobernanza, y la gobernabilidad.

Los procesos de mediación y concertación han ocupado un lugar de mucha importancia en la Universidad, dejando los procesos disciplinarios como última instancia de resolución de conflictos. La normatividad ha sido compilada y concordado, permitiendo a la comunidad universitaria acceder a sus contenidos y así tener el pleno conocimiento de la norma, usando las tecnologías de información existentes, para hacer consultas confiables y rápidas.

Los mecanismos, protocolos y rutas que proporcionan claridad en los procesos y actuaciones, de cara a la comunidad universitaria, y la sociedad, facilitan la participación de todos los actores universitarios, apoyan la toma de decisiones de los órganos de gobierno y fundamentan los vínculos para la afluencia entre los actores.”



**Richard R:** ¿Cuál fue el alcance de las modificaciones?

**Juan Carlos Restrepo:** Frente a la formulación que se nos asignó, consideramos que son tres cosas puntuales las más importantes:

¿Cuáles son los órganos de gobierno? Eso faltaría puntualizarlo.

¿Dónde quedó el tema de la planeación? No puede ser solo gestión o administración, que son los únicos elementos planteados en el escenario propuesto.

No vemos los entornos internacionales, nos estamos pensando un globalidad muy cercana. Tenemos que proyectar a ser nobel, de física, de matemática, de lo que sea, pero tenemos que empezar a pensar en escalas más grandes.

Con respecto a la parte que dice que ha mejorado los niveles de cumplimiento de normatividad, generando mayor agilidad en los procesos disciplinarios. Creemos que eso es muy abusivo, porque consideramos que la universidad como tal ha hecho procesos, y lo que buscamos es ser más conciliadores, más procesos de reflexión real.

Faltaban los medios digitales o las TIC, y creemos que debemos estar en armonía con ese tema.

Los mecanismos y protocolos de rutas proporcionan claridad en los procesos, no solamente en los procesos, sino en las actuaciones, de los órganos de gobierno y demás, de cara a la comunidad universitaria y la sociedad, porque son directamente ellos los que nos representan y quienes tienen una visión hacia dónde se tiene que ir, entonces es fundamentalmente como lo que se planteaba en esos sentidos.

**Richard Ramírez:** Pasamos al escenario B. Nos cuentan la metodología y la discusión dada por el grupo.

**Yulia Cediél:** En el escenario B lo que hicimos fue concretar las alternativas, y propusimos

un nuevo título. “Una universidad, que dialoga, concerta y coordina”.

**Richard Ramírez:** Perdón ¿En el A hicieron alguna modificación?

**Juan Esteban Pérez:** No, el propuesto nos parece que está bien.

**Yulia Cediél:**

“En el 2026, las autoridades universitaria dialogan y toman decisiones concertadamente con los estamentos universitarios sobre asuntos misionales, en procesos abiertos, transparentes y permanentes.

Cuando las decisiones afectan los derechos de los estamentos, es obligatorio una consulta vinculante.

La Universidad organiza y planifica su espacio público a partir de la concertación con la comunidad universitaria adecuándolo para los diferentes usos que demandan sus habitantes y visitantes, quienes asumen la utilidad práctica de las reglas de convivencia, y defienden, el valor de un espacio común, y compartido. La universidad vela por la integridad de la comunidad universitaria, y en el marco de su autonomía, coordina, con las autoridades externas el manejo de la ilegalidad en su campus.”

En general lo que hicimos fue, inicialmente, quitar la palabra disposición, que nos parece pues que no basta con la intención a dialogar, sino con la necesidad de un diálogo efectivo, además que vemos que se repite pues muchas cosas, que no es necesario repetir, porque eso enreda más la idea fundamental que tiene el escenario.

En la cuestión de la consulta, creemos que no debe ser un requisito de procedibilidad, sino que debe ser vinculante, porque no es sólo como requisito de procedimiento, sino que realmente el resultado de esa consulta sea vinculante e incida en las decisiones que se estén tomando.

**Richard Ramírez:** Pasamos al escenario C.

**Alonso Medina:** En el escenario C. Se propone cambiar el título por “Universidad democrática e incluyente”. Los ajustes:

1. Cambiar el orden de tal manera de que al principio esté lo más sustancial y luego lo procedimental. Iniciar la descripción del escenario haciendo énfasis en la autodeterminación del individuo, y luego, empezar con el escrito, pero desde ese párrafo, que alude a la capacidad de los sujetos que integran la comunidad.
2. Se sugiere en un segundo párrafo que recoja el reconocimiento de los diversos actores, cambiando el nombre de estamentos por actores.
3. Un tercer párrafo que recoja la manera cómo se quieren transformar los órganos de gobierno.

**María Rocío Bedoya:** ¿Hicieron redacción?

**Deicy Hurtado:** Lo que pasa es que con la redacción de los párrafos de este escenario, pues nos parece que se mezclaron muchas cosas de las distintas alternativas. Por eso proponemos mejor destinar cada párrafo a cada subtema. También arrancar la redacción, como expuso Alonso, empezar el escenario por uno de los elementos que creemos es el más sustancial cuando estamos hablando de democratización de una universidad, que es el reconocimiento de los actores universitarios.

No, no hicimos una nueva redacción, no nos dio el tiempo de adecuar la redacción.

**María Maya:** Dentro de ocho días debemos tener un texto listo. Entonces la idea es recoger todas las sugerencias que tienen acá, para eso proponemos que se designe un vocero para que revise la nueva formulación del escenario.

**Richard Ramírez:** Ese es un insumo, el otro es ya la discusión, y por eso abríamos a plenaria, para hacer la reflexión de cada uno de los escenarios.

Si les parece entonces abrimos la plenaria para una reflexión general de cada uno de los

integrantes, ya después avanzar a cada uno de los escenarios.

**María Rocío Bedoya:** Pero no hemos leído las otras propuestas de escenarios, es difícil comentarlos.

**Richard Ramírez:** Es muy cierto, les damos un espacio para que lean las dos opciones de escenarios que les faltó por revisión.

*Se da un espacio para la lectura de los escenarios y comentarios entre los mismos grupos que ajustaron los escenarios.*

**Richard Ramírez:** Les propongo que iniciemos la plenaria de discusión de los tres escenarios propuestos por el equipo metodológico.

**Beatriz Salgado:** Tengo una inquietud, para el escenario A, donde dice Gobierno universitario y la rendición de cuentas: “ha definido claramente la manera como periódica y públicamente las autoridades universitarias, y todos los niveles de decisión administrativa, y académica rinden cuentas sobre su gestión universitaria, y la sociedad en general”. Imagino que ese ítem va a anexo a lo que establecimos.

**María Maya:** Sí, la idea es que en cada escenario queden abajo las alternativas que corresponden.

**Alfonso Medina:** Estábamos revisando el escenario A y el B; creemos que muchos de esos elementos ya los tiene el C. Pero de pronto, sería asunto de cambiar uno que otro tópico, pero que no es pues como tan aparte a lo que ya tiene el escenario C.

**Richard Ramírez:** Los escenarios no son excluyentes, de hecho muchos son consecutivos, si se quiere, niveles de evolución. Hay más énfasis en algunos elementos en cada escenario, pero todos confluyen en la visión de la universidad.

**Yulia Cediél:** Sobre el escenario C, tenemos una pregunta para el grupo que lo debatió y

es la diferencia entre democrática e incluyente, porque acá pensamos que cuando se dice una universidad democrática, pues lo democrático necesariamente tendría que ser incluyente ¿o hay escenarios democráticos que no son incluyentes?

**Jaime Obando:** Fue una reflexión que se hizo, precisamente tratando de pensar con respecto a actores externos de la universidad, por ejemplo en el uso de los campus.

**Yulia Cediél:** Muy importante la aclaración porque sólo ustedes la entenderían. Más claro, considero yo, sería democrática y abierta a la sociedad.

Segundo comentario: ¿Qué es un estamento apropiado?

**María Maya:** Apropiado se refiere a los espacios, no a los estamentos. Es un error de redacción.

**Yulia Cediél:** Dice luego, “ha ajustado su estructura y composición de tales órganos”. Es “ha ajustado LA estructura y composición de tales órganos”.

Y ya como un discusión de fondo, la parte donde dice “Los órganos colegiados de gobierno universitario, cuenta con reglamentos internos y ha establecido claramente los principios de consecutividad, identidad y conexidad para el trámite de proyectos normativos y ha definido las materias sobre las cuales rigen el procedimiento con quorum o mayorías especiales”. Creemos que corresponde más a los mecanismos de los órganos de gobierno universitario que a la constitución misma de los órganos de gobierno, si vamos a ponernos a incluir todos los mecanismos, entonces deberíamos incluir todos esos que tenemos en el documento de proyectos y nos quedarían escenarios eternos. Entonces en ese sentido tenerlo en cuenta para cómo se regulan los órganos colegiados, pero no para la constitución misma.

En el cuarto párrafo “las autoridades nacionales y locales coordinan con el gobierno universitario, en el marco de sus competencias de autonomía, atención de situaciones de ilegalidad, y de orden público en los campus”. Creemos que es mejor que el gobierno

universitario coordina con las autoridades regionales y locales, en el marco de su autonomía, es decir, cambiar el orden.

En el escenario A, otra cuestión con la redacción del primer párrafo, pues, primero es como un uso excesivo de los puntos y comas, y además del gerundio: “instaurando”, no, la universidad instaura rutas y mecanismos para que las autoridades universitarias, de todos los niveles, rindan cuentas.

**Richard Ramírez:** En el grupo al que se le asignó ese escenario agregó el tema de la internacionalización, la pregunta, para ese grupo, es cómo integrarlo en la redacción del escenario.

**Yulia Cediél:** Pues, nacionales e internacionales, porque lo otro antes de aclarar que son las autoridades externas confunde mucho más.

**Juan Carlos Restrepo:** El ejercicio que se plantea es que no podemos pecar por la miopía, no ver más allá, por eso planteamos la necesidad de hablar de la escala internacional.

**Yulia Cediél:** Frente a la modificación que hizo el equipo A, con respecto a los conceptos de gobernanza y gobernabilidad, creo que debe ponerse una nota al pie que explique a qué se refieren porque son conceptos muy específicos.

En el escenario C. falta iniciar con la fecha. En ese sentido decía el profe Carlos Sandoval, que falta unidad en la formulación de los escenarios ¿Ordena o ha ordenado? Hay que unificar para que el tiempo y el momento de inicio de las acciones sea claro.

**Juan Carlos Restrepo:** Con respecto a la gobernanza y la gobernabilidad que se pretende, es algo que se está tocando en entornos internacionales, la OCED de alguna manera nos lo está diciendo y evalúa 14 líneas de las cuales están en esas. Colombia falló en 5, de esas 5, pues no está diciendo también hay que mejorar, una cosa es la gobernanza y otra la gobernabilidad, entonces en parte es un referente que tenemos a nivel internacional. Yéndonos a ese escenario C, hay algo que no nos queda claro, y es que solamente hay

una vez que se menciona la democracia y la participación, hay que jugar porque debemos ser más incluyentes en el ejercicio.

Y también estoy de acuerdo con lo que dijo los compañeros, nosotros para el 2026 no tenemos que proponer ni tenemos que crear espacios, cuando estemos allá es porque hubo, o sea, ya debe haber pasado. O sea, se están trabajando en escenarios que son muy puntuales que no sé por qué no lo habrán tenido en cuenta en esa parte.

También creo que tenemos que resumir un poco más. Nos estamos repitiendo. Hay que buscar formas de redacción que concentren mucho más las cosas y así evitar contradicciones.

**Richard Ramírez:** Les recuerdo que esta semana el equipo metodológico va a estar muy pendientes del vocero para tener presente todas estas observaciones.

Los voceros son los siguientes:

**Escenario A: Ricardo Castro.**

**Escenario B: Yulia Cediél.**

**Escenario C: Deicy Hurtado.**

**Claudia Puerta:** En la ruta metodológica que tenemos uno de los pasos previos para determinar el escenario, es la contratación de éste con una lectura del entorno. Ustedes saben que este proceso inicia cuando estábamos construyendo las bases estratégicas con la identificación de diagnóstico externo, de un diagnóstico de las condiciones del entorno, ese documento estuvo publicado antes de junio de 2016, y a partir de ese documento pues se establecieron algunos de los aspectos sobre los cuales la universidad podría o debería concentrarse en los próximos 10 años, de allí, si ustedes recuerdan, surgen temas fuertes como el de la paz, como el de la equidad, y la difusión, como el del cuidado del ambiente, y particularmente un tema que, aunque es, muy relevante, y muy digamos, muy preventivo en el contexto interno en la universidad, también aparece en los elementos externos y es la fortaleza o el afianzamiento de las instituciones democráticas. En ese sentido, las bases estratégica establecen eso 6 temas estratégicos y en la perspectiva de ir afinando y concretando esos escenarios, entonces hemos realizado una actualización de esa lectura del entorno, escogiendo 4 grandes tendencias, que se



# PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

convierten o implican retos importantes para la universidad en los próximos 10 años. Son entonces tendencias del entorno que implican retos y condicionantes para la universidad, algunos imponen restricciones, otros pueden ser potenciadores de su quehacer, de su cumplimiento misional y se han identificado entonces 4 tendencias interrelacionadas entre sí, con las cuales la universidad tendrá que interactuar, tendrá que posicionarse en ellas en los próximos 10 años.

El primer factor externo es el financiamiento de la educación superior y de la ciencia. Para nadie es un secreto, que tenemos un país que destina pocos recursos para la educación superior, y que estos pocos han estado en decrecimiento comparado con el crecimiento de las universidades, es decir, en la ampliación de cobertura de las universidades, el crecimiento en la cualificación docente, la productividad en términos científicos, y otros asuntos hacen que esas universidades han crecido de una manera que no se compadece con el financiamiento que están recibiendo del estado, eso, digamos por un lado, además de que nuestro país es uno de los que menos invierte en educación superior, y es muy ligado a la inversión en ciencia, tecnología e innovación. En el PIB pasó de ser el 0,25, al 0,23, en 2015. Si vieron el foro de financiamiento ayer, el profesor Amel, digamos de manera muy puntual hace referencia al impacto que tiene para una universidad investigadora este decrecimiento en los fondos para ciencia, innovación y tecnología. Eso implica para la universidad unos retos importantes en la perspectiva de su consolidación y de su posicionamiento en el ámbito del conocimiento de la ciencia de tecnología e innovación.

Por otro lado digamos que hay unos proyectos que se llaman proyectos de inversión de crecimiento y mejoramiento de la universidad, ayer nos aclaraban que salían de esos fondos de estampilladas, y otros fondos de recuperación de esos recursos para infraestructura y para el crecimiento por ejemplo de la infraestructura tecnológica, de la universidad, allí digamos que hay varios problemas que fueron referenciados alrededor de las distintas oportunidades, ustedes lo conocen muy bien, pero también digamos aparece una nueva advertencia y es al involucramiento de grandes proyectos de colaboración y de cooperación internacional. Eso aparece allí como una gran tendencia donde habría eventualmente una posibilidad para la universidad de estar presente en



grandes proyectos, tanto de investigación como de extensión, y otros proyectos colaboradoras, también en docencia, las cotutelas, las dobles titulaciones y todo eso está digamos en ese ámbito de la posibilidad que entrega la globalización que nos pone en este nuevo campo educativo. Como ustedes ven esto tiene unas características y una naturaleza sobre todo para el funcionamiento y crecimiento de la universidad de restricción, en términos de la inversión estatal dentro de la universidad pública, y por otro lado tenemos unas posibles fuentes de asuntos muy específicos, no del funcionamiento de la universidad, sino otros aspectos de posicionamiento geopolítico en los campos de conocimiento y otros asuntos que podría eventualmente gestionar. Ahora bien, esto tiene unas implicaciones para la universidad, en términos de su estructura administrativa y la posibilidad en efecto de poder hacer un acopio y una gestión, administrativa de esos recursos. No sé si ustedes han escuchado al profesor Lopera hablar de las dificultades que han tenido para tener grandes proyectos de cooperación internacional. Hay otro asunto que aparece en las tendencias de educación superior, en el mundo y es una tendencia, fuerte, marcada, a generar unas estructuras y digamos como unas políticas y unas estandarizaciones para la eficiencia del gasto. También nos estamos enfrentando, no solamente en los procesos de acreditación, que vamos a ver más adelante, que también estamos ante sistemas de estandarización de los procesos administrativos que implican también unos asuntos para nuestra estructura académica-administrativa.

El segundo factor externo, es lo que tiene que ver con las tendencias y políticas nacionales e internacionales de educación superior, y de la ciencia. Saben pues que uno de los objetivos de Desarrollo Sostenible de las ONU para 2030, tiene en uno de sus objetivos, la educación, la educación con calidad, y particularmente cuando uno entra a la descripción de ese objetivo, se encuentra que, muy hacia el final dice algo así como la Universalización de la educación superior con calidad, esto es muy importante porque, en términos de democratización del acceso a la educación superior, cada vez hay una demanda mayor de la sociedad, no solamente en América Latina sino en el mundo de acceder a la educación superior. Esto digamos que por las demandas poblacionales, por una mayor posibilidad de acceso a las tecnologías, y otros asuntos; cada vez más población demanda acceder a la educación superior, pero, adicionalmente, lo que está en

tendencia, es que los países deben hacerse cargo de ese derecho público, de hecho en estos documentos que consultamos, se convierte en un derecho fundamental de las personas, el acceso a la educación superior con calidad.

El otro asunto que tiene que ver con las tendencias en términos de educación superior y ciencia, es la internacionalización, en un mundo globalizado, donde ustedes reconocen muy bien el tema, cada vez las universidades están más llamadas a generar más y más lazos, más flujos, más redes, más colaboraciones con universidades pares en el mundo. En la universidad hemos avanzado poco a poco en una perspectiva con ciertas universidades en Europa, Estados Unidos, pero particularmente hay una tendencia importante a fortalecer las implicaciones regionales, eso significa que tal vez mirar sur-sur sea una tendencia importante para las Universidades en América Latina, y en consecuencia con las dinámicas propias de las desigualdades en el mundo, que nosotros miremos a continentes del sur global, es decir, África, Asia y otros digamos continentes que pueden tener situaciones similares a las nuestras y que posibilitarían una comprensión de esos fenómenos globales como las migraciones, los desastres, las pandemias, y otros tantos que nos convocan como países de un sur global. Otra tendencia fuerte, y que la hemos visto en el Sistema Nacional de Investigación, y en los sistemas que ya empiezan a generar homologaciones. Ustedes saben por ejemplo en la comunidad Europea como se llevaron a cabo procesos de homologación de las maestrías, los doctorados, de modo que haya una mayor movilidad en los estudiantes, y una mayor posibilidad de que crucen materias, y que hagan carreras co-tituladas o doble titulación. Eso también va a empezar con fuerza aquí, ustedes ya saben tenemos un número de convenios internacionales que posibilitan eso, pero la tendencia en el mundo es a generar procesos de homologación que permitan entonces una movilidad no solamente de profesores sino también de estudiantes, y que también permita que los egresados en la universidad puedan ejercer sin mayores dificultades en otros países.

En cuanto a la ciencia, tecnología y educación, esos mismos procesos tienen que ver con la internacionalización que vengo describiendo, y particularmente hay una, digamos como tendencia muy fuerte a ubicar el tránsito y los flujos más, más cercanos entre investigación básica, e investigación aplicada, no solamente en las ciencias digamos de los

saberes ingenieriles y en las ciencias exactas, hay un tendencia muy fuerte para América Latina, el llamado a procesos de innovación social, de tecnologías sociales, es decir, la importancia que tendría hoy el conocimiento, para la toma de decisiones de políticas públicas, para los asuntos que tienen que ver con uno de los grandes aspectos que vamos a ver en el cuarto factor externo que tiene que ver con las desigualdades.

El tercer factor externo tiene que ver con el aspecto social del conocimiento, aquí digamos hay varios elementos y varios conceptos que desde las bases estratégicas estamos trabajando, algunos recordaran que se mencionaba el capitalismo cognitivo, la economía del conocimiento. Este factor tiene que ver con la centralidad que hoy tiene, el conocimiento en la economía, es decir, el conocimiento es uno de los bienes inmateriales hoy en la economía, es decir, los procesos productivos, han transitado de la producción de bienes a una oferta de servicios, es decir a una prestación de servicios y muchos de ellos, la mayor parte de ellos, basados en conocimientos, de modo que el conocimiento es un capital, en términos económicos, pero en esta lectura del entorno quisimos privilegiar una visión de que es el patrimonio de la universidad. Es decir, el conocimiento entonces es nuestro patrimonio intelectual y como en este contexto, en el cual, primero tenemos unas tecnologías de información y comunicación que nos ponen digamos como en la era de la visibilización, de la divulgación, del acceso más fácil al conocimiento por parte, no solamente de nuestra comunidad universitaria sino de actores externos de lo que hace la universidad, entonces todo ese tema de tecnologías de información está conectado con lo digital, con la virtualidad, con sociedades de información, que requieren entonces también que la universidad sea la formación de esos profesionales sea digamos conscientes de ese elemento actual de la sociedad, es decir, en palabras de Garcia Canlini: profesionales que sean flexibles y capaces de vivir en el mundo digital, con estos dispositivos, con la comunicación y la información digamos a la mano, en cualquier caso, el reto para la universidad sería como conciliar un asunto que lleva a unos entornos laborales muy particulares para nuestros profesionales, en la perspectiva de la formación humanista que estamos protegiendo, con la cual estamos comprometidos en nuestra misión universitaria. Es decir, que el reto estaría allí, en mirar esa formación integral humanista, como actúa, cómo se consolida, como se sitúa en esta sociedad pues del conocimiento. Y por otro lado, tenemos esto que llamamos aquí la *gestión del patrimonio*

*intelectual*, porque estamos ante todas las dinámicas bibliométricas, open Access, ciencia abierta, derechos de propiedad intelectual, big data, estamos ante a una dinámica muy fuerte en la cual tenemos dos grandes tendencias, una tendencia que en mis palabras es contrahegemónica que es la de la ciencia abierta, en algo el open Access, pero ahí hay dificultades, y la otra tendencia que es la hegemónica que es a la monopolización de el conocimiento, que ya lo sabemos, con las bases y el pago por el acceso a las revistas que tiene unas inclinaciones, ahora bien, en la Mesa 1, por ejemplo, se ha discutido y tienen un factor que se llamó ciencia abierta, y de propiedad intelectual, es decir, ahí el tema está puesto sobre la Mesa, somos una universidad pública, con una apuesta por cómo ese conocimiento se hace también público, pero también hay una consideración de que tenemos derechos de propiedad importantes, es un patrimonio de la universidad. En ese sentido preguntaba alguien, por ejemplo, si todos los datos tendrán que ser puestos a conocimiento en acceso a todo el mundo y que tanta digamos reciprocidad y redistribución hay de eso; entonces, esas preguntas están allí, y esas son las grandes tendencias hoy, tenemos grandes repositorios y tenemos por ejemplo el tema del open Access, hoy podemos tener artículos en revistas que son open Access, y que están digamos ranqueadas y son sus indicadores citabilidad y de impacto, pero ¿quién paga el open Access? Lo paga el investigador, el autor del artículo o lo paga la universidad. Entonces tendría que haber una política allí de la universidad que retome todo esto ¿en qué momento es posible generar ese pago para el open Access? En qué tipo de ciencias, en qué tipo de divulgación es posible tener nuestros propios repositorios, no sé si ustedes saben pero hay leyes de acceso en Ecuador, en Perú, en México, por ejemplo. La tendencia nos pone ante ese gran reto ¿qué vamos a hacer con nuestro patrimonio de conocimiento? ¿Cómo lo vamos a gestionar? ¿Cómo lo vamos a proteger? ¿Cómo vamos a generar procesos de reciprocidad con otros pares alrededor de todo esto?

Finalmente, tenemos el último factor externo, que es el que denominamos demandas de la sociedad a la universidad. Nosotros tenemos dos temas estratégicos que están recibiendo esas demandas, digamos el primero que es construcción de paz con equidad e inclusión, que apoya o aporta, primero al tema de paz que no solamente es nuestro tema en Colombia para los próximos 10, 20 años, sino que además hace parte de los objetivos de desarrollo sostenible, no es un asunto solamente doméstico sino que es un asunto

global, el tema de construir paz. Eso está inmerso como en muchas dinámicas, las dos dinámicas de este factor: Las desigualdades y la democracia. Es decir, las desigualdades y el debilitamiento de la democracia. Eso son los dos grandes asuntos que nos convocan esta década globalmente, no sé si algunos de ustedes escucharon la conferencia de Chantal Mouffe, donde mostraba de una manera muy precisa cuál era su diagnóstico frente a la democracia europea, y cómo hay digamos un consenso cuando digamos ese centro pues responde a unas dinámicas que no atacan directamente las desigualdades, allí digamos hay mucha tela para cortar, pero esos son como los dos grandes asuntos. Adicional al otro tema estratégico nuestro que es el sexto, que es el del ambiente, cierto, entonces los grandes temas de la demanda digamos global, en términos globales, tienen que ver con esos tres asuntos, cuidado ambiental, disminución de las desigualdades, y el aporte a un crecimiento de las instituciones democráticas. El otro asunto que marca la sociedad son profesionales calificados, y profesionales integrales, conscientes, sensibles a esas dinámicas específicas, capaces de situarse en fenómenos globales, capaces de, con su conocimiento y eso que estamos buscando con su formación, generar unas posibilidades de responsabilidad y de reinclusión a la sociedad por ese conocimiento que adquirieron en la universidad.

Finalmente, un subtema que trabajamos como conocimiento y sociedad y se pega muchísimo a algo que les mencioné antes, en ciencia, innovación y tecnología y es esa relación tan intrínseca entre conocimiento, sector productivo, sector público, economía. Allí digamos que hay una convergencia importante que se llama ya CTS, Conocimiento, tecnología y sociedad, definida entonces como una interacción cada vez más intensa y transformadora de las disciplinas, tecnologías y comunidades. Esto en todo caso tiene, digamos como una cuestión inherente a la universidad, pero pareciera que como la sociedad tiene cada vez más el sello, a ese patrimonio que tal vez era muy circunscrito en nuestros circuitos de divulgación, en fin, cada vez hay mucha más demanda para que ese conocimiento sí se vea reflejado en la lectura de la sociedad, en la comprensión de la misma, y además en la solución de los problemas que la aquejan.

En cualquier caso, digamos esta presentación tiene entonces como objetivo, señalar unas síntesis de la lectura del entorno, aquí hay por supuesto muchas otras cosas, con los

análisis que hemos hecho, esos son los cuatros grandes factores, tendencias, que implican retos y condicionantes para la Universidad de Antioquia en los próximos 10 años. La invitación es entonces que a luz de este contexto, de esta lectura del entorno, si podemos entonces contrastar los escenarios, y los afinemos con relación a las implicaciones que esas tendencias tendrían para ellos.

**Iván Ocampo:** Si quiere toca el tema de la reunión de ayer del doctor Alviar, con el doctor Tobón. Me voy a permitir tocar algunos temas que no se tocaron allí, o mejor dicho, en mi impresión, ayer no se tocó nada, y no se solucionó nada, el grueso de la discusión se dejó por fuera.

No parece haber a mediano plazo un cambio del modus operandi del Consejo Superior. Eso es muy preocupante, porque realmente no es no preocupante el financiamiento de la Universidad, ya que Juan Manuel Santos empeñó su palabra diciendo que buena parte del recurso destinado antes a la guerra se direccionaría a la educación superior. Lo más preocupante, es que el incremento de la matrículas, como política a seguir, eso sí es preocupante. Lo único bueno de Alberto Uribe era que su política era mantener las matrículas bajas. Lo que viene es un proceso de privatización de las matrículas en la Universidad de Antioquia. Las matrículas van a subir y va a estratificar la universidad.

Pero más preocupante es que se venden los activos de la universidad. Pero cuando usted vende hay un comprador, y probablemente un integrante del CSU ya está haciendo cuentas alegres.

Además, la investigación no aplicada puede genera punteo en los rankings, pero esa investigaciones no son las más pertinentes para la universidad.

**Juan Carlos Restrepo:** Me parece importante que se estén tocando factores externos y pues que van muy canalizados a lo que tocábamos inicialmente acá también. Hay algo que a mí se me pasaba también y es de pronto son esos procesos que se están empezando a dar al interior de los europeos, que se llama la Line Manu Factory, o sea es una aprendizaje directamente a través de los procesos reales, no es solamente la teoría sino como desde la práctica se aprende directamente, y hay que pensar también que la universidad tiene que tocarse y dar ese paso de que no es solamente la teoría, porque no



# PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

solamente es eso, es también aportar a que ahorita hay más de un estudiante o persona que está vinculado y solamente está esperando a que llegue al 40% para cancelar, y entonces es un deserción demasiado alto, que tampoco se ha tenido en cuenta y cuando empezamos a mirar, realmente puede ser que no sea el plan, sino la metodología de cómo se están aplicando las cosas, entonces, es interesante que de pronto miremos procesos que hay, como ese Line Manu Factory, o uno que es japonés que es muy bonito que es el proceso Kaise, un proceso de cada día de aprendizaje. Nosotros tenemos que empezar a introyectar eso, entre nosotros. Hay algo que inquieta y es que la universidad de Antioquia, tiene una timidez educativa muy grande, o sea, aquí hay material muy importante, y a veces nos tenemos que ir a referir a lo que nos dicen en otras partes cuando nosotros somos capaces de hacer cosas muy grandes, entonces hay que empezar a creer en lo que nosotros somos, y eso no lo estamos haciendo.

**Deicy Hurtado:** Quería hacer alusión a una relación que veo muy importante de los factores externos, en relación a que en el mundo entero hay una tendencia o un viro a la derecha, a los populismos de derechos, de los autoritarismo, que significan un gran retroceso, y que se evidencia en la reciente elección del presidente de los Estados Unidos. Quiero mencionar esto porque hay una relación con la universidad y lo que tenemos entre manos en esta Mesa. Hay una tendencia, yo creo que lo que tiene que ver con la democracia universitaria, lo que tiene que ver con el gobierno, para quienes han estado estudiando los temas de gobierno universitario y convivencia que es revertir una tendencia que en los noventas fue muy fuerte, que consistía en la concentración del poder en las figuras o los cargos unipersonales, del rector, de los decanos, y volver a pensar el gobierno y la composición de la estructura de la democracia universitaria a partir de procesos más horizontales, de mayor inclusión, que definitivamente es un poco lo que tenemos nosotros acá y es un poco la reflexión que uno encuentra en muchos de los autores y de los expertos que estudian estas tendencias a nivel internacional lo peligroso que fue para las universidades, incluso europeas y norteamericanas ese concentración en los cargos unipersonales digamos de la toma de decisiones, pero esa concentración también se dio, de la toma de decisiones, digamos en los cargos administrativos, cierto, que ahí hay un reconocimiento que se ha hecho, a que eso tuvo muchos problemas y que esa idea de que en la medida en que se democratiza la



# PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

universidad y se democratizan los procesos de toma de decisiones, se democratiza el conocimiento también, pues obviamente eso va a tener una incidencia pues afuera. Un poco la reflexión es bueno si se supone que la universidad es la que va orientando las transformaciones de la sociedad, en esa dinámica de transformación permanente, pues una universidad con esquemas autoritarios, con esquemas verticales, de toma de decisiones, con un elitismo, una unas élites intelectuales y con decisiones basadas también en un elitismo muy fuerte, poco podrán aportar la profundización de la democracia en la sociedad. En ese sentido, no es la democratización de la universidad en sí misma, sino que en la medida que construyamos aprendizajes democráticos dentro de la universidad pues será más fácil apoyar y potenciar esos procesos democratización de la sociedad en general.

**Jaime Obando:** Yo iba a hacer énfasis en algo que dijo Claudia, y que tiene que ver con un proceso de construcción en la universidad, y hay que referenciarlo, la universidad no ha alcanzado el nivel ideal organizacional para poder alcanzar procesos eficientes, y ese es un asunto que tiene que ver con el uso de los recursos, y no solamente el manejo de ellos sino con los asuntos de transparencia, de eficacia, todo lo que se quiere hablar de eso. Pero, la universidad, necesariamente, no puede abandonar una visión de la universidad desde una visión sistémica, que se concreta en procesos, y por eso es interrelacional desde una visión que mira la integridad entre lo académico y lo administrativo, porque ambos son caras de la misma moneda, ósea, uno no puede hablar de los procesos académicos sino no tiene procesos administrativos que respondan a un uso claro de los recursos con eficiencia. La universidad necesita seguir pensando que esa es la modernización. Miren, ahora, la universidad está trabajando en la adopción de la normas internacionales de contabilidad, y eso porque lo ordenó la contaduría general de la nación, pero la universidad, cualquier universidad pública, hoy va a tener que hacerlo, pero ya eso lo hizo la universidad privada ¿Cuándo? Cuando se inscribió en el manejo de los recursos en un fondo internacional.

Son asuntos que necesariamente podemos adoptar en modernización de las estructuras organizacionales, y que va a tocar el tema de gobierno. Yo pienso que las estructuras



también van al tema de gobierno.

**Juan Esteban Pérez:** Llamaría la atención frente al tema de la política de educación superior. Políticas 2034, o el ST de educación terciaria. Son factores que ya está ejerciendo una presión real y en ese sentido hago un llamado.

El crecimiento también se nos ha tornado en un problema. Ni que mucho es bueno, ni demasiado es mejor. Un crecimiento que no se regula, que no tiene objetivos claros puede ser extremadamente peligroso. La presión por cubrir cobertura son políticas que nos falta decidir cómo vamos a responder como universidad pública.

**María Rocío Bedoya:** Yo tengo que mencionar que es muy preocupante las políticas de educación que se están impulsando a nivel nacional, pero desde diversas frentes y niveles. Por ejemplo, yo agregaría a lo del Sistema Nacional de Educación Terciaria, que es más una imposición de la OCDE, que es darle mayor prioridad a la educación técnica y tecnológica en detrimento de la educación profesional o científica. Agregaría los programas de Ser Pilo Paga, y Colombia Científica. El primero es un programa bastante preocupante porque está beneficiando a las universidades privadas con dineros públicos, cuando la mayoría de las universidades públicas están en un fuerte déficit financiero, entonces uno no entiende como programas para el debate de los dineros públicos termina en universidades privadas. Y el otro programa más reciente de Colombia Científica, que está impulsado por el ICETEX y también por el ministerio de educación al que se le ha inyectado bastante dinero del banco mundial, entonces mire como son políticas nacionales, con apuestas desde organismos internacionales, bastante grave y que están condicionando fuertemente la finanzas y la calidad de la educación superior, que no es finanzas con la calidad que va a ser mucho peor.

**Yulia Cediél:** Yo tengo cuatro puntos que considero son problemáticos:

Primero, la tendencia de beneficiar las tecnologías y desprestigiar la educación profesional y científica, que termina en posiciones que sostenía Iván Ocampo de privilegiar lo aplicado, es decir privilegiar el hacer sobre el saber, la universidad debe buscar un equilibrio en ese sentido, porque no es desplazar al educación científica y profesional sólo por lo que sea práctico.



# PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

Además de eso, el desplazamiento de las ciencias sociales y humanas, que en todos los factores que mencionó Claudia pues no están incluidas y se incluyen como en Ciencia, tecnología e innovación, es decir, en la tecnologización de las ciencias sociales y humanas, que indica que sólo sirven en cuanto se apliquen, sólo sirven en cuanto estén en un sentido práctico pero como ciencias en sí están desaparecidas esos factores, además en la parte de demandas de la sociedad-universidad, yo creo que pasan dos cosas fundamentales y es: primero, le posicionamiento de la universidad en la sociedad, es decir, anteriormente la universidad era reconocida como un faro al cual no sólo se consultaba sino que también se le tenía en cuenta en las decisiones que tenían temas en los cuales la universidad tiene expertos, y muchas formas de aportar, pero me parece que actualmente la universidad está relegada en ese factor social, está relegada de la sociedad y no se le toma como un elemento constituyente de la misma y además, la parte de la extensión solidaria de la universidad, es decir no es sólo qué demanda la sociedad de la universidad, sino también qué le puede brindar la universidad a la sociedad a partir de esa extensión social y solidaria, que si bien en este momento hay algunos programas que llegan a esa sociedad, no son suficientes y muchos de los programas de extensión no son para la sociedad misma sino para aquellos que pueden acceder a unos altos costos que se cobran.

**CIERRE.**