

MESA DE INTERLOCUCIÓN

TEMA 4: Gestión administrativa y del financiamiento

Insumo #1

CONTENIDO

CONTENIDO.....	1
1. PRESENTACIÓN.....	2
2. PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO.....	2
2.1. Subtema 1: Gestión Administrativa	2
2.2. Subtema 2: Infraestructura y Soporte.....	3
2.3. Subtema 3: Gestión financiera ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales.....	3
2.4. Subtema 4: Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución.	3
3. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	3
3.1. Direccionamiento institucional, control y mejora de la Institución.....	4
3.2. Desarrollo Organizacional	5
3.3. Gestión de recursos.....	6
3.4. Financiamiento público.....	7
4. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	9
5. ÁRBOL DE FACTORES.....	11
6. VISIÓN	12
7. GLOSARIO.....	12
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

1. PRESENTACIÓN

Las mesas de interlocución son una estrategia para agrupar actores con intereses diversos con el fin de dialogar y construir acuerdos y evidenciar disensos, en este caso para formular el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026. Las intervenciones que cada participante hace en las mesas de interlocución son informadas y hacen parte de su contribución de acuerdo a sus temas de trabajo y a su experiencia acumulada.

Esta mesa trabajará sobre el tema estratégico *Gestión administrativa y del financiamiento*. Se reunirá los días jueves desde las 2:00 pm hasta las 5:00 pm. El lugar cambiará de acuerdo a disponibilidad¹. En cada encuentro desde la moderación se invitará a la mesa 1) a exponer su acuerdo o no con lo contenido en el insumo correspondiente a la sesión de la mesa y 2) a emprender el objetivo de la sesión de acuerdo al protocolo establecido para ello. Al finalizar cada encuentro, la moderación visualizará los acuerdos y los desacuerdos (con su ruta de gestión), y presentará el propósito de la siguiente sesión.

2. PRESENTACIÓN DEL TEMA ESTRATÉGICO

La gestión administrativa y financiera es la función institucional transversal y de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan y mejoran las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia. De acuerdo a lo identificado, los subtemas lo que componen se describen a continuación.

2.1. Subtema 1: Gestión Administrativa

Esto implica coordinación entre las unidades administrativas y académicas para generar respuestas efectivas y establecer mecanismos y rutas para gestionar el conocimiento de los procesos administrativos, teniendo en cuenta la movilidad del personal. Aquí se incluye también la gestión que la Universidad hace con respecto a las entidades externas de la cual es dueño o socio: IPS Universitaria, Fundación Universitaria, CIS, etc.

¹ Para conocer los datos de los/las integrantes de la mesa y su información de contacto, remítase al protocolo.

2.2. Subtema 2: Infraestructura y Soporte

Con el aumento de cobertura educativa y el crecimiento de actividades propias de los ejes misionales, la Universidad requiere expandir su infraestructura física y de dotación, y encontrar soluciones para el soporte tecnológico necesario para los tiempos actuales. Todas las sedes y seccionales requieren de una revisión y un plan de sostenimiento, ampliación o repotenciación según sea necesario, bajo los estándares de calidad, con proyección y con responsabilidad ambiental.

2.3. Subtema 3: Gestión financiera ante entidades territoriales para aumentar base presupuestal y para otros proyectos especiales

La financiación de la Universidad como Institución pública, y manteniendo su autonomía, es un importante reto. El título noveno del Estatuto General establece el Régimen Financiero y Presupuestal de la Universidad.

2.4. Subtema 4: Optimizar la eficiencia y eficacia interna de la Institución.

Es necesaria la optimización de la eficiencia interna de las instituciones como la Universidad (GUNI, 2009) y la administración adecuada de los recursos, una administración moderna para los tiempos actuales, que permita multiplicar estos recursos (Consejo Superior Universitario, 7 de septiembre de 2016).

3. DIAGNÓSTICO INTERNO²

Mediante la Gestión Universitaria se administran de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte. Se incluye lo relacionado con infraestructura, gestión administrativa, plataformas de apoyo y gestión de los recursos.

El Plan de Acción 2015-2018 plantea en consonancia con el Plan de Desarrollo 2006-2016 que es necesario “emprender reformas para modernizar la organización académico administrativa”, bajo el supuesto de que la Universidad no puede ser “líder intelectual del desarrollo si no se cuenta con una institución moderna, flexible, y descentralizada” con procedimientos normativamente claros y transparentes y una comunicación efectiva (Universidad de Antioquia - PAI, 2015, p. 44).

² Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Interno Versión 2.

Para este diagnóstico, la Gestión Universitaria se puede desagregar en tres aspectos: el direccionamiento institucional, el desarrollo organizacional y la gestión de recursos, sumados al financiamiento público. En este apartado se señalarán algunas de las dificultades de la Universidad en estos temas.

3.1. Direccionamiento institucional, control y mejora de la Institución

La Planificación Institucional se refiere a la formulación, despliegue y evaluación de planes de largo, mediano y corto plazo; la formulación de los planes de acción institucionales, la instalación y operación de aplicativos informáticos de soporte, las evaluaciones de las capacidades de planeación y gestión de proyectos de inversión de la universidad mediante la identificación de fortalezas y brechas. En cuanto al control y mejora institucionales el objetivo principal es el de evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas. Entre las dificultades se hallaron:

- El desarrollo de las diferentes fases del proceso de planeación encuentra limitantes presupuestales, que impiden enriquecer los insumos y productos requeridos para la elaboración de planes y proyectos, puesto que solo dispone de la nómina del personal que lidera el proceso
- Se tienen brechas en los procesos de aprendizaje por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades y a la deficiente sistematización y documentación de las diferentes fases de la planeación
- A pesar de que la Universidad estableció en el reglamento de planeación, la obligación de garantizar la participación de los estamentos en las fases de la planeación universitaria, todavía no se logra una participación activa de los profesores, estudiantes y egresados
- Desconocimiento por parte de las unidades administrativas de los mecanismos que se llevan a cabo para el despliegue de la estrategia en las unidades académicas, lo que podría estar generando una brecha para la concertación de metas de la administración central con las unidades académicas, conduciendo a la formulación de iniciativas que desbordan las capacidades institucionales
- Desconocimiento del impacto de los egresados de la Universidad en el medio, lo que impide establecer objetivamente una relación con la planeación universitaria.

- Las unidades académicas desconocen el proceso de formulación, evaluación y ajuste del plan de desarrollo, debido a los cambios de administración.

3.2. Desarrollo Organizacional

Como parte del Desarrollo Organizacional se conciben la gestión de las estructuras organizacionales y de procesos, como responsables del desarrollo de las operaciones misionales, administrativas y de soporte en la institución. En este campo, las capacidades con respecto a las estructuras organizativas se han enfocado en la definición e implementación de la estructura organizacional de las direcciones de Desarrollo Institucional, Gestión Logística y de Infraestructura y Gestión del Financiamiento, así como las configuraciones internas de las mismas, en términos de dependencias y personal administrativo. Se resaltan como dificultades:

- La presencia de excesivas áreas de gestión que retrasan y burocratizan la ejecución de las operaciones... y con las deficiencias en las formas de organización y de articulación del trabajo tanto a nivel central como en las unidades académicas, así como entre las funciones misionales de la institución.
- La pérdida de conocimiento en los procesos de la Universidad y falta de articulación de los esfuerzos de calidad que hace la institución (Universidad de Antioquia, Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011).
- El bajo nivel de gobernabilidad sobre recursos institucionales, quedando, en algunos casos, en un estado de desorden administrativo sobre el control de los mismos.
- El limitado nivel de información sobre los recursos y operaciones administrativas, a pesar de la existencia de varios sistemas de información que procuran satisfacer dicha demanda, pero que no son suficientes dadas las condiciones de desarticulación entre las instancias de gestión universitarias y la baja cultura de información institucional.
- Las limitaciones en la planeación del desarrollo de los recursos institucionales.
- La ausencia de sincronización de necesidades administrativas frente a las posibles soluciones en términos de operaciones y recursos.
- La desconexión entre requerimientos de los procesos misionales y las soluciones ofrecidas por los procesos de apoyo, debido a marcados desacuerdos de servicio entre las partes.

- La ausencia de una inteligencia logística para disponer de los recursos en cantidad y oportunidad requeridas.
- La cultura de los actores de la comunidad universitaria en torno a la satisfacción de los intereses particulares sobre los intereses colectivos y los requerimientos de la institución.
- El desequilibrio entre las exigencias gubernamentales y el desarrollo institucional particular.

3.3. Gestión de recursos

La gestión de recursos entendida como las capacidades institucionales para administrar, tomar decisiones y lograr resultados en torno a la adquisición, uso y mantenimiento de los recursos de la institución, específicamente en lo referido a la gestión financiera, la gestión de tecnologías (con énfasis en tecnología informática), la gestión de la infraestructura física y la gestión de la información y, una especial atención en la gestión y desarrollo del talento humano. Se señalan como limitaciones:

- La inexistencia de un sistema de información en el que confluyan los subsistemas de las diferentes dependencias docentes y administrativas hace dispendiosa la obtención de la información en línea para la toma de decisiones y lentifica la generación de reportes ante las instancias que la consolidan.
- Subregistro de información en algunos Sistemas de Información.
- Baja integración de los sistemas de información.
- El área de gestión de tecnología y Sistemas de información es operativa y no estratégica.
- La ausencia de estrategias sostenibles para la difusión de la gestión integral de la Universidad.
- La falta de claridad las necesidades de información entre las diferentes áreas y procesos.
- La falta de integración de los medios de información en torno al sistema de comunicación
- La comunidad universitaria consideraba insuficientes los avances en la ampliación de la planta física.

- Es necesaria una mayor cantidad de laboratorios bien dotados para adelantar las actividades de investigación y formación

3.4. Financiamiento público

Tal vez este sea el tema que con más reiteración se ha expresado por los actores universitarios como la causa de las problemáticas de funcionamiento y de calidad que enfrenta la Universidad de Antioquia. La financiación de la Universidad se distribuye en seis fondos presupuestales: el fondo general, el fondo especial, el fondo de la salud, el fondo de Bienestar Universitario, el fondo patrimonial y el fondo de recursos externos.

El fondo general, es al que llegan los aportes asignados por la Ley 30 de 1992 y por los recursos de derechos académicos con destino al funcionamiento, estos dos ingresos son los que hacen base presupuestal y con los que se cubre el funcionamiento de la Universidad, es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo.

La ley diferencia sus universidades. Por un lado, están las nacionales que se caracterizan porque en las transferencias de la Nación están los recursos para sus actividades misionales, pero también para inversión. Por otro, están las territoriales, de carácter departamental y municipal, cuyas transferencias gubernamentales se destinan en su mayoría al funcionamiento. Por ello, han tenido que tramitar ante el Congreso de la República Estampillas pro universidades, parafiscales que captan rentas regionales y que se destinan a la inversión en infraestructura física, mantenimiento y dotación de laboratorios, entre otros (Castillo, 2015, p. 1).

La Ley 30 reglamenta, además, sobre la autonomía financiera de las Universidades. Si bien la financiación principal se encuentra en los recursos percibidos de la nación, los departamentos y los municipios participan secundariamente, las universidades tienen la potestad de captar y gestionar recursos propios. Durante las décadas posteriores a la promulgación de la Ley, el aumento de los recursos destinados a la educación terciaria en Colombia se hacen con base al Índice de Precios al Consumidor (IPC) propiciando que los aportes entregados sean insuficientes ante el crecimiento en cobertura, investigación, cualificación docente, infraestructura y dotación de las Instituciones Universitarias públicas del país:

Para compensar la insuficiencia de recursos, las universidades del SUE han tenido que incrementar sus recursos propios. Esto ha generado un cambio en la

composición del presupuesto caracterizado por la disminución de los aportes de la Nación y el incremento de los recursos propios de las universidades (Castillo, 2015, p. 8).

Para el caso del salario docente fue determinado por el Decreto 910 de 1992 y conservado hasta el actual Decreto 1279 de 2002, en el que la remuneración fue establecida de acuerdo a la suma de puntos, asignada a los siguientes factores salariales: 1) Formación académica en pre y posgrado, 2) Categoría en el escalafón docente, 3) Experiencia calificada, 4) Desempeño destacado en la docencia, 5) Desempeño de labores académico-administrativas, y 6) Producción académica. Este Decreto mantuvo la remuneración de los profesores de las Universidades oficiales en torno a la acumulación de los incentivos pagados como salario permanente, dividiéndolo en dos: un salario básico con remuneración modesta, y uno variable derivado de los incentivos salariales procedentes del cumplimiento de funciones administrativas y de la producción académica (Revista Debates, 2014). También, convirtió algunas de las actividades de docencia, que en el pasado se consideraban salario, en bonificaciones no constitutivas de salario, reduciendo los puntos de la experiencia calificada y del desempeño de la labor docente.

Los otros fondos con los que cuenta la universidad son el fondo especial en el que se encuentran los recursos que son asignados para propósitos particulares, como los convenios y los contratos adquiridos por las unidades académicas, y los aportes recibidos por el impuesto de estampilla, la devolución del IVA y el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE). El fondo de la salud que sostiene el programa de Salud de la Universidad; el fondo de Bienestar Universitario que es el que permite la creación de programas que mejoran la calidad de vida de los actores universitarios; y los fondos patrimoniales, entre los que se encuentran los recursos adquiridos mediante asignaciones presupuestales como el Fondo Acumulativo Universitario, que está dirigido a apoyar el cumplimiento de los ejes misionales de la Universidad.

4. DIAGNÓSTICO EXTERNO³

El diagnóstico externo identifica las dinámicas que pueden afectar a la Universidad en su quehacer misional o en su funcionamiento, así como aquellos fenómenos que debe atender.

En el ámbito Global, dos asuntos se presentan: el primero, relativo a la financiación de la Universidad, que amenaza de manera directa su viabilidad. El segundo, relativo a las regulaciones que están siendo impuestas a la ciencia por el capitalismo. Los efectos del neoliberalismo y del dominio financiero sobre las economías nacionales han afectado las rentas de los Estados como principales financiadores de las universidades públicas. Se ha expandido la matrícula sin que aumente el nivel de gasto público, lo que plantea un desafío a la gestión de la educación superior (García de Fanelli, 2001).

Para el caso de las universidades públicas colombianas, algunos señalan que la misma configuración del CESU tuvo impactos importantes en las dificultades financieras que han tenido estas instituciones (Gómez & Vivas, 2015), con lo cual el neoliberalismo solo ha acentuado dichas dificultades estructurales. Sin embargo, otros factores han sido señalados en el agravamiento de la crisis financiera que viven en la actualidad las universidades públicas: la profesionalización del cuerpo docente, la normatividad de obligatorio cumplimiento con impacto en los gastos de funcionamiento, el salto cualitativo y cuantitativo en la investigación, la ampliación de las infraestructuras físicas y de las nuevas tecnologías de la información. Todo esto sin la adecuada actualización de las políticas de financiamiento estatal ha llevado a que las Universidades deban incrementar sus recursos propios: de 1993 se pasó de un 18% del total de su presupuesto, al 45% en 2010 (Castillo, 2015). De hecho, la generación de ingresos de las universidades públicas en Colombia está por encima del promedio de los países latinoamericanos, así como de muchos países miembros de la OCDE (2012, p. 299).

En el contexto internacional en cuanto al Financiamiento se propone trabajar en: optimizar la eficiencia interna de las instituciones de educación superior; discutir modelos complementarios de financiamiento al estudiante; perfeccionar el diseño del financiamiento público al sistema educativo superior; llevar a cabo un cambio significativo en las políticas de financiamiento de actividades de investigación y desarrollo (GUNI, 2009).

³ Para mayor desarrollo de esta sección remitirse al Diagnóstico Externo Versión 1.

En el ámbito nacional, la política pública de “Colombia la más Educada”⁴ se observa como una oportunidad para reforzar las relaciones Universidad-Estado-Empresa-Sociedad, de acuerdo con los ejes misionales y buscando mejorar las condiciones de la educación en todos los niveles (República de Colombia, 2014). No obstante, surge el interrogante de si este foco de atención sobre la educación producirá mayores recursos y condiciones para una educación mejor financiada y pertinente, que pueda responder a las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales del país (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Por otra parte, la necesidad de las reformas educativas, especialmente de la Ley 30 y la búsqueda de recursos para financiar la educación pública, en una disyuntiva entre la función del Estado como financiador, frente a la búsqueda de recursos propios y la prestación de servicios, generación de alianzas y satisfacción de requerimientos del sector empresarial, donde la investigación y la innovación cumplen un papel protagónico.

Finalmente, la política educativa en el marco de la “educación terciaria”, se proyecta como escenario de influencia directa en el contexto de la educación técnica, tecnológica y universitaria en el país.

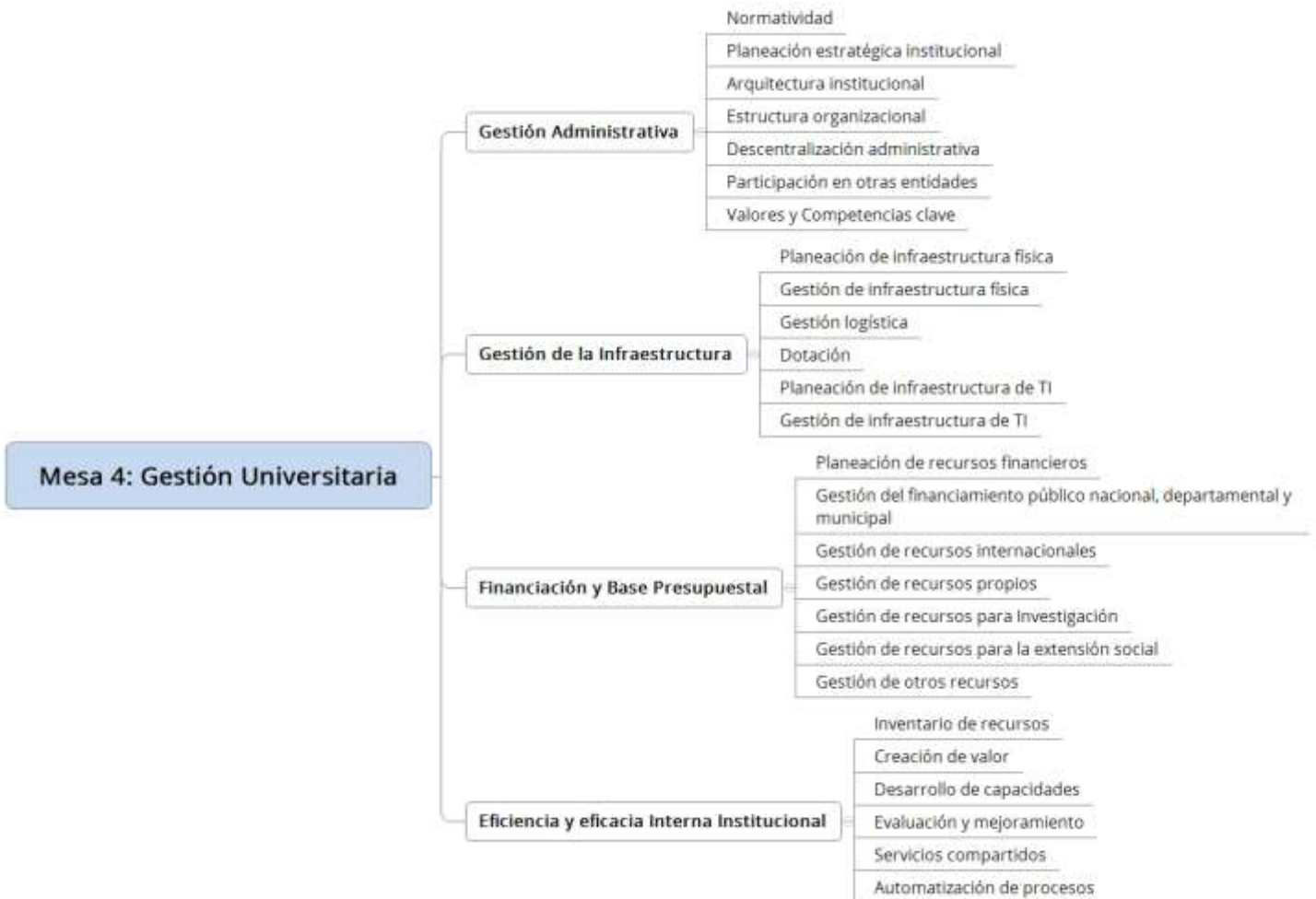
En el ámbito Regional, la Gobernación de Antioquia ha establecido una serie de temas que harán parte de la agenda de Departamento durante los próximos años: “gobernanza participativa, articulación y continuidad de procesos de planificación, construcción de políticas públicas y agendas de desarrollo sostenibles, acumulación de capital social y generación de confianza por parte de autoridades e instituciones, empresas y asociaciones” (Gobernación de Antioquia, 2016, p. 27). La Universidad será parte de dichos esquemas de gobernanza.

Los problemas que afectan la sostenibilidad social y económica de la Universidad de Antioquia son necesariamente responsabilidad también del Departamento de Antioquia y de las entidades territoriales municipales en donde tiene sus sedes y seccionales.

⁴ PND 2014-2018 – Visión pilar Colombia la más educada: “Colombia será un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades” (Escobar, 2014).

A nivel nacional y regional, especialmente en cuanto a la estructura y gobernanza del sistema educativo superior se propone para asegurar la consolidación de la estructura y el gobierno del sistema de educación superior, tener como referente las particularidades de las instituciones y las regiones, la descentralización de procesos, la revisión de la tipología de las IES y la creación de una Superintendencia de Educación Superior que optimice los procesos de inspección y vigilancia del sistema.

5. ÁRBOL DE FACTORES



6. VISIÓN

La visión expresa una aspiración ideal de lo que se espera que ocurra en un lapso de diez años. Tiene como función orientar y motivar a los miembros de la comunidad universitaria hacia esa meta general, teniendo como fundamento las condiciones de la dinámica interna, así como los desafíos del ámbito externo, siempre en concordancia con el cumplimiento de la misión y los principios institucionales.

Entre los elementos identificados durante la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 referidos a este tema estratégico sobresale la alusión de la defensa y del posicionamiento como Universidad pública. El énfasis en el carácter público, revela su valoración como una condición fundamental para su misión de compromiso con la sociedad y que constituye la esencia de su carácter como patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional.

Por otro lado, dada su condición de institución pública y con la función social de ser la oportunidad de educación superior para los sectores de la población antioqueña y colombiana en situación de vulnerabilidad, se llama la atención sobre la urgencia de afianzar la responsabilidad, la eficiencia y la eficacia en su funcionamiento, para garantizar las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales. Algunas voces, hablaron de la necesidad urgente de modernizar administrativa y organizacionalmente a la Universidad para que esta pueda asumir los retos contemporáneos de instituciones de su tipo.

Afianzar la autonomía y la descentralización, son otros de los conceptos ligados, por un lado, a la condición que otorga la financiación estatal del funcionamiento básico de la Universidad y, por el otro, la característica necesaria para poder a su interior generar procesos administrativos y de decisión más fluidos y ágiles.

7. GLOSARIO

Plataformas de apoyo (Sistemas de información): La Universidad cuenta con una amplia variedad de plataformas de apoyo a los procesos académicos que en ella se adelantan. La biblioteca central Carlos Gaviria Díaz, los centros de documentación que se encuentran en

cada una de las unidades académicas, las salas con computadores que están disponibles para los estudiantes cuando no se adelantan clases en ellos, los diferentes tipos de laboratorios, los instrumentos musicales para los artistas, los implementos deportivos, entre otros, se han convertido en una fortaleza para los programas ofrecidos por la universidad.

Desarrollo Organizacional: En este campo, las capacidades con respecto a las estructuras organizativas se han enfocado en la definición e implementación de la estructura organizacional de las direcciones de Desarrollo Institucional, Gestión Logística y de Infraestructura y Gestión del Financiamiento, así como las configuraciones internas de las mismas, en términos de dependencias y personal administrativo; teniendo en cuenta el desarrollo de un enfoque de trabajo basado en procesos flexibles e integrales, que tengan una mayor capacidad de gestión y de articulación con los procesos misionales de la institución.

Gestión administrativa: Gestión del talento humano, gestión administrativa y financiera, Gestión tecnológica, Gestión de la información.

Gestión Universitaria: La Gestión Universitaria es la función institucional de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia.

Financiamiento público: El financiamiento de la universidad pública en Colombia se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda. Entre los mecanismos de oferta se cuentan los aportes directos de la Nación y las entidades territoriales, la generación de recursos propios que cada institución consigue en el ejercicio de sus labores misionales de formación, extensión e investigación, los recursos provenientes de estampillas pro universidad, el apoyo de Colciencias a los proyectos de las universidades y los proyectos de fomento dirigidos desde el Ministerio de Educación Nacional.

En cuanto a los proyectos de financiamiento a la demanda están aquellos diseñados para garantizar el ingreso de los egresados de la educación media y la permanencia de los estudiantes en la educación superior. Las dos estrategias fundamentales son el crédito educativo ofrecido por el ICETEX en sus diferentes modalidades y el otorgamiento de subsidios de sostenimiento para la permanencia de los estudiantes en el sistema⁵.

⁵ Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-235797.html>

Base presupuestal: Hace referencia a los recursos que cubren el funcionamiento de la Universidad, es decir, los salarios de los docentes y del personal administrativo (Universidad de Antioquia, Diagnóstico Interno V2 Plan de Desarrollo 2017-2026, 2016, p. 210)

Autonomía financiera: Cuando el legislador atribuyó a los establecimientos públicos funciones administrativas, lo hizo con el objeto de crear unas personas jurídicas especializadas, a las que les reconoció un cierto grado de independencia, no obstante que hacen parte activa de la administración, con el objeto de que ejercieran de manera técnica algunas de las funciones propias de aquel; para ello les reconoció autonomía administrativa, que no es otra cosa que la facultad relativa que tienen esas entidades de manejarse por sí mismas, y autonomía financiera, que se traduce en que cada establecimiento público tiene su propio patrimonio y su propio presupuesto, como persona jurídica que es, el cual no obstante debe programar y ejecutar conforme a las directrices del respectivo ministerio o departamento administrativo al cual esté adscrito o vinculado, y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público⁶.

Principio de la gestión financiera: Los órganos de dirección y de gobierno son los principales responsables de la administración del patrimonio de las IES. Por lo general, ellos son los que aprueban el presupuesto, fijan los derechos pecuniarios que por razones académicas pueden exigir a sus estudiantes, aprueban los contratos que debe suscribir el representante legal, e igualmente, autorizan las erogaciones que tienen que ser realizadas. Todo lo anterior, para el cabal cumplimiento de los objetivos misionales de la IES.

Por lo tanto, el principio de la gestión financiera se relaciona con el principio de autonomía universitaria, en la medida en que las IES tienen la facultad de administrar su propio patrimonio⁷.

Este documento presenta el insumo 1 para el trabajo de la mesa de interlocución sobre el Tema Estratégico 4. Es un documento para la deliberación de la mesa y de la comunidad universitaria en el marco de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.

⁶ Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/C-220-97.htm>

⁷ Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-334138_archivo_pdf_Guia_Organos_Direccion.pdf

Por favor haga llegar sus aportes a mesa4.pdi@udea.edu.co y
plandedesarrollo@udea.edu.co

o al #MiplaneslaUdeA

Para más información: <http://www.udea.edu.co/plandedesarrollo>

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Global University Network for Innovation (GUNI). (2009). *La educación superior en tiempos de cambio: nuevas dinámicas para la responsabilidad social. Síntesis de los informes GUNI: La Educación Superior en el Mundo*. Madrid: Mundi-Prensa.

Granda Berrío, G. A., Pérez Betancur, G. E., & Tapias, H. (2014). *Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia - Dirección de Desarrollo Institucional. Disponible en: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/fa360cb4-8621-4e06-bdec-cab80bd7cedd/capacidades-planeacion.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 17 de agosto de 2016.

Martínez, E., Vélez, G., Pérez, G. y Cardona, R. (2016). *El papel de la innovación social en el tránsito hacia un sistema de innovación universitario: una estrategia de relación universidad-sociedad (manuscrito en discusión)*. Medellín: Universidad de Antioquia. Manuscrito facilitado por la profesora Eliana Martínez.

Universidad de Antioquia. Comisión Especial de Reestructuración. (1986). *Diagnóstico y Recomendaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.

—. (1994). *Estatuto General [Acuerdo Superior 1 de 1994]*. Medellín: Universidad de Antioquia.

—. (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016. Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*. Medellín: Universidad de Antioquia.

— Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional Autoevaluación Institucional 2006-2010. (2011). *Informe final*. Medellín.

- Gestión de la Arquitectura de procesos. (2012). *Documentos de soporte del Proceso de Transformación Organizacional*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- (2016). *Diagnóstico Interno (versión 2) del Plan de Desarrollo 2017-2026*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- (2016). *Bases Estratégicas del Plan de Desarrollo 2017-2026*. Medellín: Universidad de Antioquia.