



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

Dirección de Regionalización



# ***Retos y lineamientos***

para la orientación estratégica  
de la regionalización Universitaria 2020-2030





**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

Dirección de Regionalización

# ***Retos y lineamientos***

para la orientación estratégica  
de la regionalización universitaria 2020-2030



© Katerine Montoya Castañeda, Alejandro Pimienta Betancur  
© Universidad de Antioquia, Dirección de Regionalización  
© Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales  
© Universidad de Antioquia, Fondo Editorial Biogénesis

ISBN E-book: 978-628-7706-49-1

Primera edición: mes de 2024

Diseño de cubierta: Dirección de Comunicaciones, Universidad de Antioquia

Diagramación: Imprenta, Universidad de Antioquia

Corrección de estilo y edición: Daniel Alejandro Cardona Henao

Hecho en Medellín, Colombia/Made in Medellín, Colombia

Se autoriza la reproducción total o parcial, por cualquier medio y para fines académicos, siempre que se haga el debido reconocimiento a las autoras y a los autores, respetando los derechos de autor.

Dirección de Regionalización, Universidad de Antioquia

Calle 67 No. 53-108, bloque 16, oficina 308

Medellín, Colombia, Sudamérica

Teléfono: (604) 219 51 57

Correo electrónico: dirregionalizacion@udea.edu.co

Instituto de Estudios Regionales, Universidad de Antioquia

Calle 67 No. 53-108, bloque 9, oficina 243

Medellín, Colombia, Sudamérica

Teléfono: (604) 219 56 99

Correo electrónico: cediner@udea.edu.co

Fondo Editorial BIOGÉNESIS

Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Antioquia

Carrera 75 No. 65-87, bloque 46, oficina 225

Teléfono: (604) 219 91 77 / 91 76

Correo electrónico: fondoeditorialbiogenesis@udea.edu.co

El contenido de la obra corresponde al derecho de expresión de los autores y las autoras y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores y las autoras asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Retos y lineamientos para la orientación estratégica de la regionalización  
universitaria 2020-2030 / Katerine Montoya Castañeda; Alejandro Pimienta Betancur.

-- 1a. ed. -- Medellín : Universidad de Antioquia, Dirección de Regionalización;

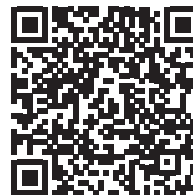
Instituto de Estudios Regionales ; Fondo Editorial Biogénesis, 2024.

73 páginas

ISBN E-book: 978-628-7706-49-1

1. Educación superior 2. Regionalización 3. Universidad de Antioquia

378.1012



Escanea y conoce más  
sobre #UdeARegiones

Esta publicación hace parte de los resultados del proyecto de investigación “Análisis a la regionalización de la Universidad de Antioquia y aportes a su mejoramiento” (código SIIU 2019-25670), liderado por el Grupo Estudios del Territorio y financiado por la Dirección de Regionalización, con el apoyo del Instituto de Estudios Regionales de la Universidad de Antioquia (Acta de compromiso No. 20440004-01-2019).



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

John Jairo Arboleda Céspedes, rector

**Dirección de Regionalización**

Jorge Iván Gallego Mosquera, director

Gladis Adriana Aristizábal Montoya

Claudia Elena Montoya Aguirre

Gloria María Ceballos Maya

Vannesa Monsalve Restrepo

**Instituto de Estudios Regionales –INER–**

Alejandro Pimienta Betancur, director

**Equipo de Investigación**

Katerine Montoya Castañeda, coordinadora

Alejandro Pimienta Betancur, líder académico

Vladimir Montoya Arango, asesor

Clara Inés Aramburo Siegert, asesora

Lida Sepúlveda López, asesora

María Teresa Arcila Estrada, investigadora

Juan Camilo Bustamante Cardona, investigador

Estefanía Ramírez Ceballos, asistente de investigación

**Acompañamiento técnico-institucional**

Natalia Mesa Cardona, Vicerrectoría Administrativa

Juan Alejandro Ruíz Graciano, Vicerrectoría Administrativa

Diana María Gutiérrez, Vicerrectoría Administrativa

Jovanny Estrada, Dirección Planeación y Desarrollo Institucional

**Participantes encuentros de interlocución**

**Encuentros multiestamentarios**

David Hernández García, vicerrector de Extensión

Jorge Iván Gallego Mosquera, director de Regionalización

Liliana Marcela Ochoa Galeano, directora de Bienestar Universitario

Marcela Garcés Valderrama, directora de Relaciones Internacionales

Wilson Antonio Bolívar Buriticá, decano Facultad de Educación

Juan Francisco Gutiérrez Betancur, director Instituto Universitario de Educación Física y Deporte

Jairo León Zapata Martínez, director Corporación Académica Ambiental

Vladimir Montoya Arango, director INER

Sara María Márquez Girón, directora Seccional Suroeste

Edgar Alonso Correa Ospina, director Seccional Bajo Cauca

Gloria Valencia Bustamante, asistente Vicerrectoría de Investigación

Juan Fernando Rivera Gómez, asistente Dirección de Relaciones Internacionales

Alejandro Hurtado Aristizábal, coordinador de Asuntos Curriculares de la Vicerrectoría de Docencia  
 Mónica Zuleta Salas, docente representante profesoral  
 Yamilet Arcos Arango, coordinadora programa Microbiología Industrial Ambiental |  
 Carolina Mira Fernández, coordinadora programa Ingeniería de Telecomunicaciones (modalidad virtual)  
 Joel Padilla, coordinador de programa regionalizado  
 Paola Andrea Elejalde Vidal, docente Facultad de Medicina  
 Mauricio Rivera Correa, docente Instituto de Biología  
 Diana Grajales, Dirección de Comunicaciones enlace regiones  
 Hader de Jesús Calderón Serna, docente Facultad de Educación  
 Olga Amparo Patiño Jiménez, docente de apoyo a programas de regiones Facultad de Educación  
 Sara Katherine Ortiz Villegas, estudiante de Psicología Seccional Oriente  
 Kelis Romaña Denis, estudiante de posgrado en Ciencias del Mar (Seccional Urabá), representante estudiantil ante la Corporación Académica Ambiental  
 Mónica Henao Arroyave, coordinadora de Extensión Seccional Oriente  
 Ana María Zabala Agudelo, coordinadora de Investigación Seccional Urabá  
 Astrid Elena Bedoya Bedoya, enlace territorial Seccional Urabá  
 Blanca Doris Montoya Marín, docente Instituto Universitario de Educación Física y Deporte  
 Cristian David Londoño Arroyave, docente Escuela de Idiomas  
 Luis Ferney Hernández Arrieta, enlace territorial, docente Instituto Universitario de Educación Física y Deporte (Seccional Bajo Cauca)  
 Raúl Fernando Montoya Ruíz, docente Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
 Mariluz Ortíz Uribe, coordinadora de regionalización Instituto Universitario de Educación Física y Deporte (sedes Bajo Cauca, Sonsón, Oriente y Urabá)  
 Omar Andrés Osorio García, enlace territorial Instituto de Educación Física y Deporte (Seccional Oriente)  
 Oscar Fernando López Zuluaga, docente Facultad Ciencias Económicas e Instituto Universitario de Educación Física y Deporte  
 Sandra Maryory Pulido Quintero, coordinadora programa Licenciatura en Educación Física  
 Jenny Leal Flórez, docente Ciencias del Mar Seccional Urabá  
 Lina María Carrillo, integrante Comité de Género Facultad de Ciencias Agrarias  
 Fernando José Parra Velandia, docente de Ciencias del Mar Seccional Urabá

#### **Encuentro Comité Rectoral**

John Jairo Arboleda Céspedes, rector  
 Clemencia Uribe Restrepo, secretaria general  
 Elmer de Jesús Gaviria, vicerrector general  
 Ramón Javier Mesa Callejas, vicerrector administrativo  
 Sergio Cristancho Marulanda, vicerrector de Investigación  
 Lina María Grisales Franco, vicerrectora de Docencia  
 David Hernández García, vicerrector de Extensión  
 Luz Maryory Gómez Posada, auditora interna  
 Carlos Mario Guisao, director de Comunicaciones  
 Liliana Marcela Ochoa Galeano, directora Bienestar Universitario  
 Eduard Emiro Rodríguez Ramírez, director de Posgrados  
 Jorge Iván Gallego Mosquera, director de Regionalización  
 Marcela Garcés Valderrama, directora de Relaciones Internacionales  
 Jaime Montoya, director de Planeación y Desarrollo Institucional

**Encuentro Consejo Académico**

John Jairo Arboleda Céspedes, rector

Paula Andrea Echeverri Sucerquia, directora Escuela de Idiomas

Wilson Antonio Bolívar, decano Facultad de Educación

William Fredy Pérez Toro, director Instituto de Estudios Políticos

Vladimir Montoya Arango, director Instituto de Estudios Regionales –INER–

Edwin Alberto Carvajal Córdoba, decano Facultad de Comunicaciones

Gabriel Mario Vélez Salazar, decano Facultad de Artes

John Mario Muñoz Lopera, decano Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

José Pablo Escobar Vasco, decano Facultad Nacional de Salud Pública

Dorys Liliana Henao Henao, directora Escuela Interamericana de Bibliotecología

Sergio Iván Restrepo Ochoa, decano Facultad de Ciencias Económicas

Jorge Antonio Mejía Escobar, director Instituto de Filosofía

Claudia Lopera Arrubla, Facultad de Enfermería

Carlos Alberto Palacio Acosta, decano Facultad de Medicina

Luquegi Gil Neira, decano Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Wber Orlando Ríos Ortiz, decano Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias

Clemencia Uribe Restrepo, secretaria general

Ana Bárbara Echeverry, Dirección Jurídica

Elmer de Jesús Gaviria Rivera, vicerrector general

Sergio Cristancho Marulanda, vicerrector de Investigación

Lina María Grisales Franco, vicerrectora de Docencia

David Hernández García, vicerrector de Extensión

Ramón Javier Mesa Callejas, vicerrector administrativo

Marcela Garcés Valderrama, directora de Relaciones Internacionales

Jorge Iván Gallego Mosquera, director de Regionalización

Jaime Montoya, director de Planeación y Desarrollo Institucional

José Agustín Vélez Upegui, director Oficina Jurídica

Eduard Emiro Rodríguez Ramírez, director de Posgrados

Liliana Marcela Ochoa, directora Bienestar Universitario

Carlos Mario Guisao Bustamante, director de Comunicaciones

Luz Maryory Gómez Posada, auditora interna

Felipe Rodríguez Berrío, vicedecano Facultad Ciencias Exactas y Naturales

Francisco Vargas, decano Facultad de Ingeniería

Carlos Alberto Agudelo Velásquez, Instituto de Educación Física y deporte

Maritza Andrea Trujillo

Mónica Consuelo Zuleta, representante profesoral

Julia Monsalve Álvarez, Escuela de Nutrición y Dietética

Jorge Sierra Lopera, Facultad de Odontología







## Contenido

Índice de gráficos .....	15
Presentación .....	17
Introducción .....	19
¿Qué se entiende por retos educativos territoriales? .....	20
¿Qué se entiende por lineamientos estratégicos? .....	20
Los retos y lineamientos propuestos en este documento .....	21
RETO 1. Consolidación de una gestión educativa descentralizada con gobernanza para la equidad territorial .....	23
Lineamientos institucionales .....	24
Lineamiento 1. Desarrollo de una gobernanza para la mejora misional con autonomía académica y administrativa en las regiones .....	24
Lineamiento 2. Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada .....	25
Lineamientos misionales .....	26
Lineamiento 3. Fortalecimiento del desarrollo misional integrado en los campus regionales .....	26
Lineamientos organizacionales .....	26
Lineamiento 4. Fomento de una cultura organizacional para el funcionamiento del Proyecto Educativo Territorial como sistema .....	26
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los equipos regionales para una gestión educativa localizada .....	27

Lineamiento 6. Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada .....	27
RETO 2. Fortalecimiento de la autonomía universitaria mediante la construcción de proyectos educativos territoriales que potencien la formación integral .....	28
Lineamientos institucionales .....	29
Lineamiento 1. Diseño de proyectos educativos territoriales en las subregiones con flexibilidad pedagógica y curricular, pertinencia territorial y desarrollos diferenciales.....	29
Lineamiento 2. Fortalecimiento de la gobernanza institucional para la incidencia recíproca en las políticas públicas regionales.....	29
Lineamiento 3. Articulación de la oferta institucional con las agendas territoriales .....	30
Lineamiento 4. Incorporación de los proyectos educativos territoriales en la planeación institucional.....	30
Lineamientos misionales.....	31
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la creación, investigación, extensión e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial	31
Lineamiento 6. Desarrollo de espacios institucionales para el diálogo de saberes.....	31
Lineamiento 7. Formación integral de la comunidad universitaria a partir de la colaboración entre los ejes misionales .....	32
Lineamientos organizacionales .....	33
Lineamiento 8. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para la incidencia territorial.....	33
Lineamiento 9. Promoción de las capacidades propositivas y de la gestión de los equipos regionales .....	33
Lineamiento 10. Fortalecimiento de la infraestructura física de soporte para los proyectos educativos territoriales.....	34
RETO 3. Resignificación de la calidad y reconocimiento de las particularidades territoriales en la configuración de la excelencia académica con base en la gestión del conocimiento territorial .....	35
Lineamientos institucionales .....	36

Lineamiento 1. Revisión de las políticas curriculares y docentes desde la diversidad epistémica.....	36
Lineamiento 2. Desarrollo de una gestión del conocimiento con criterios de calidad situada para la visualización del impacto del Proyecto Educativo Territorial.....	37
Lineamientos misionales.....	37
Lineamiento 3. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular concertada con los territorios .....	37
Lineamiento 4. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial .....	37
Lineamientos organizacionales.....	38
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación .....	38
Lineamiento 6. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para las comunicaciones .....	38
RETO 4. Consolidación de comunidades universitarias expandidas e inclusivas...	39
Lineamientos institucionales .....	40
Lineamiento 1. Promoción de la corresponsabilidad territorial en la creación de comunidades académicas .....	40
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las prácticas académicas como estrategia de vinculación de la Universidad con los territorios .....	40
Lineamiento 3. Fortalecimiento de la participación de los estamentos universitarios en los proyectos educativos territoriales .....	41
Lineamientos misionales.....	41
Lineamiento 4. Fomento de la articulación entre estamentos universitarios con la construcción de comunidades universitarias expandidas e inclusivas en los campus regionales .....	41
Lineamiento 5. Construcción de comunidad universitaria desde la virtualidad en regiones.....	42
Lineamiento 6. Afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional y vida universitaria para la autonomía de los campus regionales.....	43
Lineamiento 7. Aporte a la incidencia de los estamentos universitarios en las regiones y sus conexiones globales .....	43

Lineamientos organizacionales .....	44
Lineamiento 8. Relacionamiento constante con los estamentos que culminan su ciclo de vida universitario.....	44
Lineamiento 9. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de la vida universitaria y el reconocimiento de la Universidad en el territorio .....	44
Lineamiento 10. Ampliación equitativa del bienestar universitario a todos los estamentos.....	45
 RETO 5. Fortalecimiento de la gestión del ambiente y la biodiversidad desde los territorios con gestión y coproducción de conocimientos e innovación social...	46
Lineamientos institucionales .....	47
Lineamiento 1. Fortalecimiento de alianzas para la incidencia territorial-ambiental .....	47
Lineamientos misionales.....	47
Lineamiento 2. Producción de conocimiento para la mitigación y adaptación desde los saberes territoriales locales y diversos .....	47
Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en la salud y conservación de ecosistemas estratégicos .....	48
Lineamientos organizacionales .....	49
Lineamiento 4. Consolidación de una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad .....	49
Lineamiento 5. Soporte innovador de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica.....	49
Lineamiento 6. Gestión de sistemas de información para la apropiación social del conocimiento ambiental.....	50
 RETO 6. Fortalecimiento institucional para la democracia, la convivencia y la construcción de paz territorial .....	51
Lineamientos institucionales .....	51
Lineamiento 1. Gobernanza institucional para la paz territorial y la convivencia en los campus regionales .....	51
Lineamiento 2. Fortalecimiento de las alianzas y la participación en escenarios territoriales de construcción de paz .....	52

Lineamientos misionales.....	53
Lineamiento 3. Producción de conocimientos para la comprensión de las dinámicas territoriales del conflicto armado y la construcción de paz.....	53
Lineamiento 4. Consolidación del acompañamiento para la implementación del Acuerdo de Paz .....	53
Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de formación para la paz desde la diversidad epistémica y territorial .....	54
Lineamientos organizacionales.....	54
Lineamiento 6. Fortalecimiento de la acción universitaria para la construcción de paz territorial desde dependencias académicas y administrativas .....	54
 RETO 7. Reconocimiento de los campus situados en las fronteras estratégicas como dinamizadores de transformaciones supradepartamentales.....	 55
Lineamientos institucionales .....	56
Lineamiento 1. Ajuste normativo para actuar en/desde las fronteras.....	56
Lineamiento 2. Fortalecimiento y ampliación de vínculos territoriales en los campus de frontera .....	56
Lineamiento 3. Fortalecimiento del relacionamiento internacional-global de los territorios, comprendiendo el lugar de la Universidad en los procesos y relaciones multiescalares y de fronteras .....	57
Lineamientos misionales.....	58
Lineamiento 4. Producción de conocimiento de frontera .....	58
Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión de conocimientos en/desde las fronteras.....	58
Lineamientos organizacionales .....	59
Lineamiento 6. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interesalar .....	59
Lineamiento 7. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial.....	59
 RETO 8. Reconfiguración universitaria en contextos socioespaciales transformados y en territorios rurales geoestratégicos.....	 60



Lineamientos institucionales .....	61
Lineamiento 1. Fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional en nuevos territorios .....	61
Lineamiento 2. Compromiso social de la Universidad con la promoción del desarrollo rural sostenible e integral .....	61
Lineamiento 3. Lugar de la Universidad en la gestión del desarrollo territorial.....	62
Lineamiento 4. Gestión de procesos de la relocalización de algunos campus por transformaciones socioespaciales .....	62
Lineamientos misionales.....	62
Lineamiento 5. Acciones permanentes de seguimiento y evaluación de grandes proyectos económicos y de infraestructura en los territorios.....	62
Lineamiento 6. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios .....	63
Lineamientos organizacionales .....	63
Lineamiento 7. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias .....	63
 RETO 9. Fortalecimiento de la gestión del financiamiento y la administración de recursos financieros para la regionalización universitaria .....	 65
Lineamientos institucionales .....	65
Lineamiento 1. Ampliación de la base presupuestal para regionalización...	65
Lineamiento 2. Fortalecimiento de fuentes de financiamiento.....	66
Lineamiento 3. Proposición de modificaciones normativas .....	67
Lineamientos misionales.....	67
Lineamiento 4. Sistematización del conocimiento financiero acumulado.	67
Lineamientos organizacionales .....	67
Lineamiento 5. Descentralización financiera .....	67
Lineamiento 6. Revisión y readecuación de equipos regionales.....	68
 Bibliografía.....	 69



## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Retos educativos territoriales.....	20
---	----





## Presentación

En el marco de los Planes de Acción Institucional de 2018-2021 y 2021-2024, la Dirección de Regionalización y el Instituto de Estudios Regionales –INER– adelantaron varios proyectos de investigación y proyección de la regionalización universitaria, desarrollados con enfoques metodológicos participativos, en cuyo proceso y resultado se elaboraron materiales y productos en diversos formatos, entre ellos, varios procesos formativos, videos, audios, infográficos, documentos técnicos, entre otros.

Por su importancia para la Universidad, a algunos productos se le dio un valor adicional mediante un proceso editorial para divulgarse como libros, aportando así a la apropiación social del conocimiento sobre la experiencia de la regionalización universitaria. En el año 2022 se publicaron los ocho volúmenes de la serie *Dinámicas Territoriales: aportes para la orientación estratégica de la regionalización universitaria*, materiales que aportan una lectura renovada y crítica a las regiones en las que la Universidad despliega sus ejes misionales. Entre el 2022 y el 2023 se publicaron las ocho *Agendas subregionales de Investigación, Creación e Innovación*. Todos estos materiales están disponibles en los sitios web de la Dirección de Regionalización y en el repositorio del INER.

Continuando con esta senda de divulgación, se presenta la publicación *Retos y lineamientos para la orientación estratégica de la universitaria 2020-2030*. Es la actualización de la apuesta programática y estratégica de la Universidad en los territorios enmarcada en el Plan de Desarrollo Institucional –PDI– 2017-2027 y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– 2030.

El proceso metodológico participativo que permitió su construcción y validación se desarrolló a finales del año 2020 e inicios del 2021, y el documento técnico resultante se convirtió en la referencia clave para orientar la acción de la regionalización universitaria en el Plan de Acción Institucional 2021-2024, además, fue un insumo clave en el proceso de autoevaluación institucional que permitió obtener, en el año 2023, la acreditación de alta calidad en la modalidad multicampus.

La vigencia y oportunidad de este documento es inmejorable por la transición que están viviendo los territorios, por esa razón es clave que los agentes educativos que gestionan la regionalización universitaria sigan avanzando en que la acción universitaria sea más estratégica, más articulada y más sistémica.

*Alejandro Pimienta Betancur*  
Director  
Instituto de Estudios Regionales





## Introducción

En los marcos del actual Plan de Acción –PAI– 2018-2021, del Plan de Desarrollo Institucional –PDI– 2017-2027 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– 2030, la Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia, con el apoyo del Instituto de Estudios Regionales –INER– de la misma Universidad, lideró el proceso de construcción colectiva para la *definición de lineamientos estratégicos para la misión universitaria en regiones*.

El proceso que permitió obtener este instrumento de gestión educativa universitaria partió del diagnóstico arrojado por la Línea base para la formulación de los lineamientos estratégicos de regionalización (Dinámicas territoriales, Gestión educativa y Gestión del conocimiento) y de los aportes entregados por los proyectos: 1) Establecimiento de redes colaborativas para las regiones, 2) Plan de Regionalización, 3) Modelo de Regionalización, 4) Criterios para la gestión educativa de los posgrados en las sedes regionales de la Universidad de Antioquia y 5) Consolidación del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación –SUCII– de la Universidad de Antioquia.

Con estos insumos se estructuró un documento de trabajo que contenía una primera versión de los retos educativos territoriales y de los lineamientos estratégicos para la regionalización universitaria a 2030, el cual fue sometido, mediante la metodología de interlocución, a la discusión institucional para el logro de acuerdos fundamentales sobre el horizonte de futuro de la regionalización universitaria como proyecto educativo territorial, que permitió que durante el mes de noviembre del año 2020 se realizaran diferentes sesiones de interlocución con actores universitarios

diversos entre directivos, profesores, personal administrativo y estudiantes de pregrado y posgrados de diferentes sedes y seccionales, con quienes se fue cualificando el ejercicio.

La versión trabajada en dichos encuentros multiestamentarios se revisó y complementó en un encuentro de interlocución con el Comité Rectoral y en otro con el Consejo Académico, con quienes se terminó de consolidar esta propuesta institucional de construcción colectiva.

## ¿Qué se entiende por retos educativos territoriales?

Los retos educativos territoriales son escenarios de futuro formulados con base en el conocimiento disponible sobre las dinámicas territoriales actuales y la gestión educativa de la regionalización (línea base), con la finalidad de consolidar en la próxima década el Proyecto Educativo Territorial –PET– que, desde hace más de 25 años, se ha venido construyendo con la regionalización universitaria.

Los retos educativos territoriales representan el horizonte al que se quiere llegar para consolidar, fortalecer, mejorar, renovar o transformar los actuales procesos, acciones e intervenciones institucionales, articulados con procesos de escalas locales, regionales, subregionales, nacionales e internacionales.

## ¿Qué se entiende por lineamientos estratégicos?

Los lineamientos estratégicos son rutas y/o directrices de carácter general que deben ser implementadas para avanzar en el logro de los retos educativos territoriales. Los lineamientos fueron diferenciados o clasificados según tres tipos:

- a. Institucionales: plantean orientaciones a nivel directivo con una perspectiva estratégica y política para desarrollarse en las regiones donde la Universidad está presente.
- b. Misionales: orientan el quehacer universitario en docencia, investigación y extensión, en articulación con el bienestar y la internacionalización.
- c. Organizativos: orientan las capacidades, condiciones y apoyos logísticos y operacionales que se deben implementar como soporte de los dos tipos de lineamientos anteriores.

Cada uno de los lineamientos tiene implicaciones que explicitan o anuncian los cambios que deben realizarse en la planeación institucional para alcanzar el reto al que está vinculado.

## Los retos y lineamientos propuestos en este documento

- Se proponen como horizontes de futuro y directrices generales para orientar el desarrollo de una regionalización universitaria más estratégica, integral y sistémica en los próximos 10 años, pero no sustituyen un plan estratégico de regionalización, aunque podrían ser el insumo clave para su formulación.
- Serán la base para diseñar y desarrollar planes, programas y proyectos especiales a escala central y regional.
- Reconocen la experiencia de regionalización como el PET de la Universidad de Antioquia.
- Tienen una proyección al 2030, con el fin de hacer sinergia con el actual PDI y con la agenda global de los ODS y, además, para que aporten insumos en la construcción de los próximos planes de acción institucional y el próximo PDI 2027-2037.
- Acogen en su formulación y para su implementación el espíritu de los enfoques participativo, diferencial y territorial del PDI 2017-2027.
- Son complementarios, interdependientes y correlacionados; se comprenden sistémicamente y no tienen un orden jerárquico.
- Son dinámicos y localizados, por lo que su abordaje será gradual y diferencial en los distintos campus regionales.
- Su implementación involucra a todos los actores, colectivos y dependencias universitarias y no solo a la Dirección de Regionalización.
- Previo a cada reto se presenta la definición de los conceptos claves que se abordarán en el mismo, como caja de herramientas para la comprensión de las orientaciones planteadas.

A continuación, se presentan los 9 retos educativos territoriales identificados durante este ejercicio institucional de construcción colectiva.



Gráfico 1. Retos educativos territoriales

Fuente: Elaboración propia.



## RETO 1. Consolidación de una gestión educativa descentralizada con gobernanza para la equidad territorial

La Universidad está llamada a avanzar hacia una regionalización más estratégica, articulada y sistémica, que la consolide como PET, a partir de una gestión educativa descentralizada que integre lo académico y lo administrativo con gobernanza para la equidad territorial. Conservará con esmero su misión, visión y unidad de gobierno que la orientan como una sola Universidad, teniendo en cuenta la sinergia institucional para el desarrollo misional articulado, el reconocimiento de todos los actores involucrados y el fortalecimiento del arraigo e identidad regional.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Campus regionales.** Son espacios con infraestructuras para el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad con localización distinta a su domicilio principal. Ellos generan las condiciones, los contenidos y realizan el PET, concebido en relación sistémica con el Proyecto Educativo Institucional. Los campus regionales tienen tamaños relativos, según el grado de desarrollo de cada uno, así que entre ellos no prevalecen relaciones jerárquicas.

**Cultura organizacional.** Desde la gestión pública como una de las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura (constructivistas, construccionistas y críticas), la cultura organizacional se comprende como una construcción social de sentido, es decir, un conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización, la cual se convierte en horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas que fundamentan la acción.

**Descentralización de la gestión educativa universitaria.** La descentralización de la gestión educativa implica la delegación de funciones y responsabilidades para la gestión educativa en los actores regionales, en el marco de un sistema general de gestión de la regionalización. Para ello, se requiere que el gobierno universitario brinde las condiciones



institucionales normativas, administrativas, académicas y presupuestales para la transferencia de capacidades para la toma de decisiones. Implica la relación responsable y con criterio de unidad con la administración central y con las unidades académicas, suscribiendo, participando y aportando a los planes de desarrollo institucional y a las demás orientaciones del gobierno universitario.

**Gestión educativa universitaria.** La gestión educativa universitaria tiene por objeto la organización de personas, recursos y procesos institucionales que le permiten a la institución cumplir con su función de educación superior, buscando mejorar los procesos de toma de decisiones, ejecución, seguimiento y evaluación. En el caso de la regionalización, la gestión educativa universitaria reorganiza y articula de forma integral los procesos administrativos y académicos, con base en el conocimiento pedagógico-territorial, para generar estrategias que articulen y formen en las capacidades propias de un PET.

**Gobernanza universitaria.** La gobernanza es un concepto político que se refiere a un tipo de práctica que legitima la relación entre el gobierno y los gobernados a través de la generación de acuerdos. En el contexto de la gestión educativa universitaria, ella se entiende como la estrategia de relacionamiento que configura a los actores de la regionalización en gestores y agentes del PET, generando relaciones horizontales y dialógicas entre agentes diversos y de diferentes estamentos.

**Proyecto Educativo Territorial.** Es una categoría que surge de la práctica y la experiencia de la regionalización universitaria, entendiéndola como un proyecto de educación superior con enfoque territorial. El componente educativo del proyecto se refiere a las competencias de y para la educación superior en las regiones, es decir, las concepciones y prácticas de todos los ejes misionales y de la gestión educativa. El componente territorial alude a la articulación sinérgica de los componentes educativos con los procesos locales, y desde una perspectiva escalar, con procesos departamentales, nacionales y globales. En el horizonte de 10 años, el PET de la Universidad se concibe como una red de proyectos educativos territoriales relacionados escalaramente en mutua incidencia.

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Desarrollo de una gobernanza para la mejora misional con autonomía académica y administrativa en las regiones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar una gobernanza universitaria que propicie la descentralización de la gestión educativa por medio del posicionamiento de la Dirección de Regionalización en la toma de decisiones institucionales estratégicas que direccionen el PET y su mejora misional en las diferentes regiones.
- b. Proponer en qué casos la representación de la Dirección de Regionalización se deberá delegar en las direcciones de los campus regionales ante los órganos de gobierno universitario para lograr un mejor direccionamiento de los PET; y también para mejorar las instancias de diálogo con las unidades académicas y administrativas.

- c. Avanzar gradualmente en la autonomía de los campus regionales, según sus condiciones y capacidades, para el desarrollo de la gestión educativa y el direccionamiento estratégico-territorial; para lo cual deberán fortalecerse sus direcciones y avanzar paulatinamente hacia la creación de consejos de campus regionales, en los cuales deberán participar las unidades académicas y administrativas interesadas.
- d. Fortalecer la coordinación intrainstitucional entre los diferentes sistemas universitarios con el PET, creando instancias y procesos de articulación y colaboración, especialmente con el Proyecto Educativo Institucional –PEI–, el Sistema Universitario de Extensión, el Sistema Universitario de Investigación, el Sistema de Cultura Universitario, el Sistema de Bibliotecas, el Sistema de Gestión del Conocimiento y el Sistema de Comunicaciones.

## Lineamiento 2. Adecuación normativa para la descentralización de la gestión educativa localizada

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Realizar una revisión y propuesta de adecuación a la normativa universitaria para la modificación gradual y estructural de la gobernanza universitaria, que disponga las facultades y competencias necesarias para que los campus regionales avancen hacia una gestión educativa localizada. La revisión deberá ser liderada por la Dirección de Regionalización, acompañada de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, las vicerrectorías de Docencia y Administrativa y la Dirección Jurídica, evaluando las condiciones de conveniencia y oportunidad con los demás actores interesados.
- b. Las direcciones de los campus regionales deberán tener, gradualmente, la facultad de tomar decisiones académicas, administrativas y financieras; incluyendo mayores capacidades para la planeación prospectiva, con el acompañamiento de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
- c. Presentar a las directivas universitarias, por parte de la Dirección de Regionalización, una propuesta de ampliación de la base presupuestal para la regionalización con recursos propios y externos, consultando a las direcciones de los campus regionales y con asesoría de la Vicerrectoría Administrativa.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 3. Fortalecimiento del desarrollo misional integrado en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la oferta institucional de programas académicos consistentes con el desarrollo particular de los campus regionales, las dinámicas territoriales y el Proyecto Educativo Institucional –PEI–, basados en la gestión del conocimiento de la regionalización universitaria.
- b. La oferta académica deberá aportar a la consolidación de un desarrollo misional integrado que fortalezca los procesos de docencia, investigación y extensión realizados por las unidades académicas en las regiones.
- c. Las unidades académicas deberán fortalecer su presencia regional por medio de iniciativas de investigación y extensión coordinadas con los campus regionales, integrando gradualmente estas iniciativas a los currículos.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 4. Fomento de una cultura organizacional para el funcionamiento del Proyecto Educativo Territorial como sistema

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Consolidar una cultura organizacional para el desarrollo de la regionalización universitaria como PET, que favorezca la relación dinámica y equilibrada entre el campus central y los campus regionales, por medio de la promoción de las relaciones orgánicas entre los procesos académicos y administrativos como aporte a la consolidación de una gestión educativa integrada.
- b. Fortalecer los procesos comunicativos y de interlocución entre actores internos para potenciar la integración y la articulación universitaria alrededor de la regionalización, así como fortalecer e innovar en la creación de rutas, protocolos, bases de datos compatibles e instancias de comunicación efectivas entre las dependencias administrativas de la sede central y los campus regionales para una descentralización con procesos académico-administrativos ágiles y oportunos.
- c. Los campus regionales estarán en la capacidad de gestionar directamente la formalización de las relaciones interinstitucionales con actores territoriales,

involucrando al estamento de egresados como agente importante de la gestión educativa en el territorio. Además, podrán conformar y gestionar un sistema territorial educativo que articule a los actores de los diferentes niveles de formación en las regiones.

## Lineamiento 5. Fortalecimiento de los equipos regionales para una gestión educativa localizada


Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer gradualmente los equipos académico-administrativos de los campus regionales con nuevas plazas que vinculen a un personal suficiente, con formas de contratación adecuadas y con perfiles idóneos para el desarrollo de una gestión educativa localizada que consolide el PET.
- b. En lo académico, se requiere la ampliación de la planta docente para un desarrollo de los campus, basado en las particularidades regionales y la formación integral de la comunidad universitaria.
- c. En lo administrativo, se precisa la creación, formalización o fortalecimiento de nuevos roles, incluyendo coordinaciones de cada eje misional, redes de promotores de la innovación y redes de promotores de la internacionalización.

## Lineamiento 6. Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo óptimo de la gestión educativa localizada

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Disponer de la infraestructura física, tecnológica y logística para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades universitarias en los campus regionales.
- b. Gestionar la adquisición de sedes físicas propias para el funcionamiento de la Universidad en las regiones y alianzas para el uso de otros espacios complementarios.
- c. Para impulsar una infraestructura tecnológica suficiente y ágil, se gestionará el acceso al servicio de internet de los integrantes de la comunidad universitaria, incidiendo en las condiciones para la conectividad móvil y virtual en el territorio.



## RETO 2. Fortalecimiento de la autonomía universitaria mediante la construcción de proyectos educativos territoriales que potencien la formación integral

La Universidad está llamada a fortalecer la autonomía de los diferentes campus regionales a través de la construcción social de proyectos educativos territoriales, para cimentar comunidades universitarias producto del diálogo interestamentario, interdisciplinario e intercultural y para potenciar una gestión educativa que contribuya a la formación integral de sus estamentos.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Autonomía de la gestión educativa.** En el marco de la descentralización de la gestión educativa universitaria, la autonomía se refiere a la capacidad de gobierno de los campus regionales para el ejercicio de los ejes misionales, articulando lo académico y administrativo. La autonomía es una variable territorial que depende, por un lado, del grado de descentralización de garantías institucionales que otorga el gobierno universitario a los agentes territoriales; y por el otro, de las capacidades para aprovechar esta oportunidad de gobierno en beneficio del desarrollo de los proyectos educativos territoriales.

**Formación integral.** De acuerdo con el PDI 2017-2027, la formación integral y de calidad de los ciudadanos recoge propósitos alrededor de la misión universitaria, la internacionalización y la perspectiva de Universidad-territorios. Es entendida como apuesta por el conocimiento, la cultura, las artes y la transformación social mediante el desarrollo articulado de los ejes misionales como propuesta académica fundamentada en principios de excelencia, flexibilidad, integralidad, pertinencia e interdisciplinariedad para el desarrollo de las ciencias, los patrimonios, las culturas y las artes, y para su propia transformación y la de la sociedad.

**Justicia espacial.** Es el resultado de múltiples procesos de la organización política del espacio y de la acumulación de decisiones sociales. La distribución inequitativa del ingreso y la riqueza es agravada por el racismo, el patriarcado, el

sesgo heterosexual y otras formas de discriminación espacial y local. Otros procesos producen discriminación de ubicaciones, prejuicios a ciertas poblaciones geográficamente ubicadas. El desarrollo y el subdesarrollo geográficamente desiguales son otro marco para interpretar los procesos que producen injusticias, a pesar de que el desarrollo perfectamente uniforme, la igualdad socioespacial completa, la justicia distributiva pura, así como los derechos humanos universales, nunca sean alcanzables (Soja, 2008).

**Proyectos educativos territoriales.** Constituyen derroteros o guías para desplegar las acciones educativas diferenciales en los campus regionales, enmarcadas en ejercicios flexibles de planeación estratégica. Expresan la necesidad de agendas particulares que se despliegan en condiciones diferenciadas de descentralización y autonomía, siempre en articulación con las políticas institucionales y el Proyecto Educativo Institucional –PEI– de la Universidad.

**Virtualidad.** La virtualidad establece una nueva forma de relación en el uso de las coordenadas de espacio y tiempo mediados por la informática y las telecomunicaciones; configura entornos que permiten nuevas interacciones sin necesidad de compartir el espacio-tiempo, facilitando nuevos contextos de intercambio, comunicación e interacción. La información es accesible en enormes volúmenes y posibilidades insospechadas.

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Diseño de proyectos educativos territoriales en las subregiones con flexibilidad pedagógica y curricular, pertinencia territorial y desarrollos diferenciales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Consolidar políticas curriculares innovadoras que dinamicen la formación integral desde distintas modalidades de enseñanza/aprendizaje y que permitan su adecuación a las particularidades de cada contexto regional, a la vez que respondan a problemáticas estructurales como las violencias basadas en el género, la raza, la etnia, la clase social o la cultura.
- b. Realizar adecuaciones didácticas para avanzar en el desarrollo misional a diferentes escalas desde la virtualidad y la integración tecnológica, sin dejar de lado la presencialidad.
- c. Fortalecer de forma permanente los procesos de autoevaluación de los currículos de los programas ofertados en las regiones, incluyendo criterios locales de calidad y la construcción de planes de mejoramiento innovadores.

### Lineamiento 2. Fortalecimiento de la gobernanza institucional para la incidencia recíproca en las políticas públicas regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Reconocer, formular y evaluar los proyectos educativos territoriales de cada campus regional con la participación interdisciplinaria, intercultural, equitativa y diferencial de los estamentos universitarios y de los nichos académicos territoriales.
- b. Las directivas y las unidades académicas deberán realizar una gestión educativa localizada a partir del enfoque y las apuestas realizadas en el PET, desarrollando procesos de prospectiva y planeación institucional para el desarrollo diferenciado de los campus regionales desde los enfoques participativo, territorial y diferencial del PDI 2017-2027.
- c. La incidencia en políticas públicas territoriales deberá ser uno de los objetivos del PET como forma de aporte a la gobernanza territorial.

### Lineamiento 3. Articulación de la oferta institucional con las agendas territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar el reconocimiento, la participación y el fortalecimiento de los ecosistemas regionales de docencia, investigación y extensión para la realización de acciones de articulación/colaboración con impacto territorial.
- b. Impulsar o fortalecer metodologías innovadoras para la identificación de líneas temáticas y áreas de desempeño para la actuación de los ejes misionales en cada región.

### Lineamiento 4. Incorporación de los proyectos educativos territoriales en la planeación institucional

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la planeación institucional en los campus regionales, brindando mayor autonomía en los ejercicios de prospectiva y proyección regional, vinculando a las unidades académicas y administrativas, los estamentos y los colectivos universitarios.
- b. Revisar y ajustar la normativa universitaria, facultando a las directivas de los campus regionales para la toma de decisiones de planeación que permitan el desarrollo diferencial de los proyectos educativos territoriales.

- c. Mejorar las instancias de acompañamiento técnico y estratégico para el desarrollo de una proyección territorial, participativa y diferencial.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 5. Fortalecimiento de la creación, investigación, extensión e innovación en/para/con los territorios para aportar a la justicia espacial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar agendas localizadas de docencia, investigación y extensión entre áreas del conocimiento, fundamentadas en los problemas locales y regionales, incorporando metodologías de construcción colectiva con diversos actores de la comunidad universitaria y de la sociedad regional.
- b. Impulsar y fortalecer las agendas propias mediante convocatorias focalizadas en los territorios, con temáticas particulares y fondos específicos.
- c. Crear y/o fortalecer grupos, semilleros u otras formas de organización de la creación, investigación e innovación propias en las regiones, transdisciplinarias, cocreadas y desarrolladas a partir del diálogo de saberes para la consolidación de agendas regionales y la conformación o fortalecimiento de comunidades académicas en los campus regionales.
- d. Fortalecer la diversificación de la oferta de formación de pregrado y posgrado por medio de programas académicos propios, interdisciplinarios y transdisciplinarios, que respondan a los énfasis regionales con desarrollos curriculares flexibles, articulando los campus regionales con las unidades académicas y administrativas.

### Lineamiento 6. Desarrollo de espacios institucionales para el diálogo de saberes

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Con el fin de fortalecer las relaciones Universidad-sociedad en los territorios, se deberá fomentar la creación, adecuación o fortalecimiento de espacios institucionales que promuevan el diálogo de saberes desde la diversidad



- epistémica, étnica, lingüística, cultural y de género de los estamentos universitarios, los colectivos, las disciplinas y los actores territoriales.
- b. Potenciar la conformación o el desarrollo de centros de pensamiento y creación, laboratorios des/posdisciplinares o creadorios y redes de creación y gestión de la creación con la participación de dependencias universitarias y de los nichos académicos regionales.
  - c. Desarrollar convocatorias permanentes para la sistematización de prácticas y experiencias, como generadoras de nuevo conocimiento académico con base en los proyectos realizados en los territorios.
  - d. Impulsar o fortalecer procesos educativos y formativos, diseños curriculares y metodologías de enseñanza/aprendizaje e investigación que conversen con las realidades y los saberes rurales y ancestrales, que sean producto del diálogo permanente con los actores sociales y que permitan identificar temáticas y necesidades pertinentes con/para sus realidades sociales.

## Lineamiento 7. Formación integral de la comunidad universitaria a partir de la colaboración entre los ejes misionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la articulación de los ejes misionales para la formación integral de los estamentos universitarios, vinculando los procesos y la oferta de investigación y extensión a los diseños curriculares.
- b. Elaborar o consolidar una oferta académica inter y transdisciplinaria, con flexibilidad curricular en pregrados y posgrados, con innovaciones metodológicas para la enseñanza/aprendizaje y con plantas docentes fortalecidas en los campus regionales para implementar sus proyectos educativos territoriales.
- c. Fortalecer las relaciones con los actores territoriales mediante el desarrollo de prácticas académicas pertinentes.
- d. Integrar a los programas que desarrollan las unidades académicas actividades de extensión adicionales a las prácticas académicas, como parte de los procesos formativos para una mayor articulación de la Universidad con la sociedad regional.
- e. Vincular los estamentos universitarios a las dinámicas globales y locales de producción de conocimientos y fortalecer la oferta cultural de extensión, de

acuerdo con las temáticas y necesidades pertinentes según las realidades territoriales.

- f. Fortalecer la presencia de Bienestar Universitario y de la Vicerrectoría de Docencia en los campus regionales para el acompañamiento diferenciado de los ciclos de vida de todos los estamentos universitarios, según sus particularidades y la perspectiva de la educación inclusiva.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 8. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para la incidencia territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la integración de los sistemas de información universitarios para una gestión del conocimiento propio con incidencia territorial que permita accesibilidad y disponibilidad del conocimiento para todos los estamentos universitarios y los actores territoriales.
- b. Crear o consolidar plataformas integradas de gestión del conocimiento territorial que permitan a las directivas y dependencias universitarias tomar las decisiones adecuadas según las particularidades de cada campus regional.
- c. Consolidar nichos académicos desde la gestión del conocimiento, a partir de alianzas que permitan articular múltiples sistemas de información territorial.

### Lineamiento 9. Promoción de las capacidades propositivas y de la gestión de los equipos regionales


Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la participación activa de los equipos académico-administrativos de los campus regionales en los procesos de consolidación de la gestión educativa.
- b. Fortalecer las capacidades de la comunidad universitaria para proponer o consolidar desarrollos académicos innovadores y agendas temáticas propias para la vinculación, entre otros, de grupos de investigación a los campus regionales.

## Lineamiento 10. Fortalecimiento de la infraestructura física de soporte para los proyectos educativos territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Continuar realizando estudios y diseños para la adecuación de los espacios físicos en los campus regionales que permitan el desarrollo adecuado de los ejes misionales, según las particularidades territoriales.
- b. Crear o fortalecer las alianzas con actores territoriales para el uso compartido de la infraestructura que facilite el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión en los territorios, es decir, de los proyectos educativos territoriales.



## RETO 3. Resignificación de la calidad y reconocimiento de las particularidades territoriales en la configuración de la excelencia académica con base en la gestión del conocimiento territorial

La Universidad está llamada a gestionar su experiencia educativa y territorial mediante un sistema de gestión del conocimiento que le permita visibilizar y resignificar la calidad con criterios territoriales, con el fin de flexibilizar y renovar sus prácticas pedagógicas, didácticas, curriculares e investigativas, reconociendo las diversidades epistémicas, la interacción entre diversos actores y el diálogo entre conocimientos académicos y saberes territoriales, a partir de la configuración de parámetros situados de excelencia académica y respondiendo con criterio y oportunidad al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Calidad con criterios territoriales.** Se refiere a las condiciones, oportunidades y capacidades que propicia la Universidad para desarrollar la educación superior en las regiones con el reconocimiento del territorio, los actores y las diversidades epistémicas, e implica la flexibilización y renovación pedagógica, didáctica y curricular. El continuo mejoramiento educativo institucional de la calidad incluirá conocimientos en las políticas curriculares y docentes con criterios académicos y territoriales diferenciales.

**Calidad de la educación.** La calidad de la educación superior se relaciona con la posibilidad de ofrecer respuestas innovadoras, oportunas y adecuadas a las necesidades de la sociedad para su bienestar y desarrollo; por ello las nociones de calidad y excelencia no se limitan a la formación académica y profesional:

la Universidad forma en programas de pregrado y posgrado a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos, responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal. (Universidad de Antioquia, 1994)

**Flexibilidad pedagógica y curricular.** Se refiere a la versatilidad de las metodologías, coherente con los principios curriculares, de investigación, pedagógicos y didácticos a desarrollarse en los múltiples y variados contextos, niveles educacionales y modalidades curriculares en los que se organiza la educación del país. Responde a las necesidades actuales de mejorar la calidad de los aprendizajes y las prácticas pedagógicas en la educación pública, para lo cual necesita experimentar y proponer nuevos conceptos, metodologías, didácticas y currículos viables y efectivos que contribuyan a una relación pedagógica cooperativa entre profesores y estudiantes para alcanzar los logros de aprendizajes buscados por los programas y proyectos educativos de acuerdo con los diversos contextos curriculares y socioculturales.

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Revisión de las políticas curriculares y docentes desde la diversidad epistémica

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar o fortalecer políticas curriculares y docentes desde una mirada integral, compleja y reflexiva frente a las diversidades étnicas, culturales, de género y lingüísticas que componen los campus territoriales, incluyendo didácticas basadas en la diversidad epistémica de los grupos sociales y culturales del territorio desde procesos participativos y diferenciales con enfoque de ecología de saberes e interacción de saberes.
- b. Revisar y ajustar la oferta curricular según los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva.
- c. Continuar con los programas universitarios de apoyo a la educación precedente, a partir de la evaluación periódica de sus logros y de la articulación con otras entidades y actores del sector para conformar sistemas educativos que contribuyan al mejoramiento de la educación en las regiones.
- d. Mantener y potenciar las políticas institucionales de acceso e inclusión de la población de frontera a la educación superior en las regiones, desde la perspectiva de la educación como derecho y la justicia espacial.

## Lineamiento 2. Desarrollo de una gestión del conocimiento con criterios de calidad situada para la visualización del impacto del Proyecto Educativo Territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá asumir un rol protagónico en la visibilización y reconocimiento de criterios de calidad situada en sus campus regionales, incidiendo en la transformación del proceso de aseguramiento de la calidad liderado por el Estado colombiano, mediante una adecuada ponderación de los aportes de la Universidad al territorio por medio del modelo de regionalización.
- b. Avanzar en un proceso de valoración de la normatividad vigente de aseguramiento de la calidad y generar propuestas de reforma a los modelos de aseguramiento de la calidad a los que se adscribe la Universidad, buscando visibilizar el alcance e impacto del PET.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 3. Fortalecimiento de una oferta institucional curricular y extracurricular concertada con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La gestión educativa deberá ser guiada de manera permanente por lecturas territoriales que permitan el avance articulado de los ejes misionales dirigidos a una formación integral o integración curricular.
- b. Con base en las lecturas territoriales, se deberán adelantar acuerdos regionales sobre cuál será la oferta institucional que mejor permita desarrollar las acciones y soluciones oportunas e innovadoras para responder a las necesidades y proyecciones de futuro identificadas en los territorios. Para ello, se dispondrá de plantas docentes ampliadas y calificadas en todos los campus regionales.

### Lineamiento 4. Reconocimiento, comprensión y aplicación de criterios de calidad territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales deberán liderar el diálogo territorial que permita la identificación y construcción colaborativa de los indicadores de calidad pertinentes para las particularidades de la región, lo cual también permite a la Universidad la incorporación de criterios de calidad y modelos de autoevaluación idóneos para el desarrollo multicampus.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Avanzar en la consolidación de una cultura de la autoevaluación en todos los estamentos universitarios de los campus regionales, sensibilizando de manera constante sobre su importancia para la vida universitaria.
- b. Para el desarrollo de los procesos de autoevaluación se deberán fortalecer los equipos regionales que lideran en lo académico, técnico y administrativo los procesos de autoevaluación y aseguramiento de la calidad.

### Lineamiento 6. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para las comunicaciones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Generar o fortalecer alianzas interinstitucionales que impulsen la implementación de desarrollos tecnológicos para conectar los campus regionales a través de los sistemas de información y comunicación, necesarios para adelantar en mejores condiciones los procesos de docencia, investigación y extensión tanto presencial como virtual.



## RETO 4. Consolidación de comunidades universitarias expandidas e inclusivas

La Universidad está llamada a consolidar las comunidades universitarias, presenciales y virtuales, alrededor de proyectos educativos territoriales que potencien los proyectos de vida de todos los estamentos universitarios y una agenda de producción de conocimientos implementada colectivamente con los actores del territorio.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Comunidad académica.** Hace referencia a grupos y sujetos dedicados a la producción, coproducción y difusión de conocimiento en un ambiente autónomo, crítico y de participación activa, contando con un entorno universitario mayor que apoya administrativa e institucionalmente sus requerimientos.

**Comunidad universitaria.** Grupo humano articulado alrededor de la construcción de sentidos de pertenencia e identificación con la vida universitaria que conecta sus esfuerzos y proyectos vitales con la construcción del PET. Estas comunidades se generan y desarrollan integrando los proyectos de vida de los distintos estamentos universitarios (administrativo, docente, estudiantil, investigativo, egresados, pensionados y jubilados) alrededor de su pertenencia territorial y universitaria con respeto e inclusión de sus particularidades, diversidad cultural y territorial. El bienestar universitario fomenta los vínculos de pertenencia institucional estimulando las capacidades de los grupos y las personas y fortaleciendo la integración de las acciones académicas y laborales con los proyectos de vida individuales. La infraestructura física, por su parte, facilita la dinamización de las relaciones universitarias al ofrecer escenarios para el desarrollo de la vida académica y de los ciclos de vida de los integrantes de la comunidad universitaria. También se configuran como símbolos de la presencia universitaria en el territorio.

**Comunidades universitarias expandidas e inclusivas.** Están integradas por los estamentos administrativo, docente y estudiantil, los investigadores, las comunidades académicas y por quienes han finalizado su ciclo profesional o laboral (egresados, jubilados y pensionados); también incluyen a sus familias y a los grupos sociales que participan en la vida universitaria alrededor de los campus regionales. Son expandidas e inclusivas porque a estas comunidades se integran también los sujetos y estamentos universitarios residentes en territorialidades distantes de los campus regionales mediante mecanismos virtuales, recursos tecnológicos de comunicación e integración territorial en propuestas académicas y universitarias incluidas en el PET.



**Nicho académico.** Espacio de entrelazamiento de roles, instituciones, actores, saberes, aspiraciones, procesos sociales y acciones, orientadas a producir y reproducir las condiciones necesarias para el avance del conocimiento; la formación de ciudadanos para el ejercicio de lo público; la integración en su seno de procesos políticos, sociales, económicos, culturales y urbanos para avizorar y orientar la construcción de políticas públicas; la transformación institucional según la conciencia y la reflexión crítica sobre las reglas del juego establecidas, y la articulación requerida entre la educación, la innovación y el desarrollo tecnológico, donde la educación y las instituciones educativas tengan un lugar preciso para diseñar el mundo de vida querido por los pobladores regionales (Universidad de Antioquia, 2002).

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Promoción de la corresponsabilidad territorial en la creación de comunidades académicas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales mantendrán y potenciarán los procesos de colaboración con los gobiernos locales, departamental y nacional para el mejoramiento de las condiciones territoriales e institucionales que permitan la consolidación de nichos académicos regionales, como un acto de corresponsabilidad en la región.
- b. Fortalecer las plataformas que permitan su vinculación con las fuerzas vivas regionales, a través de mecanismos como los comités de cuádruple hélice (Universidad-empresa-Estado-sociedad) y de quintuple hélice (que incluye el medioambiente), y las mesas y redes regionales, favoreciendo un desarrollo integral de la docencia, la investigación y la extensión universitarias.
- c. Generar o fortalecer espacios de vinculación académica con organizaciones, movimientos y pueblos con presencia en los territorios, para vincularlos como parte de las comunidades académicas interesadas en aportar al desarrollo endógeno de las localidades.

### Lineamiento 2. Fortalecimiento de las prácticas académicas como estrategia de vinculación de la Universidad con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Cualificar la Política Integral de Prácticas Académicas para que integre de manera particular su funcionamiento en regiones como proceso compartido

entre las misiones de formación y de extensión, entendiendo que, por medio de las prácticas académicas, la extensión nutre los procesos de formación.

- b. Mejorar la relación de la Universidad con los actores regionales, nacionales e internacionales para la realización de prácticas académicas tempranas que se articulen, de manera pertinente, a los perfiles profesionales requeridos y a las dinámicas territoriales.
- c. Fortalecer las prácticas académicas enfocadas a vincular la Universidad con las comunidades rurales, en sinergia con lo propuesto en los ODS.

### Lineamiento 3. Fortalecimiento de la participación de los estamentos universitarios en los proyectos educativos territoriales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Los campus regionales deberán fortalecer los procesos de participación de los estamentos universitarios (intra y extramurales, presenciales y virtuales) en las diferentes instancias que existen en la institución, como estrategia para consolidar los proyectos educativos territoriales. La participación de los estamentos universitarios permitirá un mayor conocimiento del funcionamiento, estructura y características de los nichos académicos regionales.
- b. Los proyectos educativos territoriales serán construcciones colectivas que requerirán la participación y la articulación dialógica de diferentes voces, perspectivas y pensamientos académicos y territoriales, para tomar las decisiones pertinentes entre los actores que integran la comunidad universitaria expandida en los campus regionales.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 4. Fomento de la articulación entre estamentos universitarios con la construcción de comunidades universitarias expandidas e inclusivas en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar la permanencia en los campus universitarios y la vinculación con el PET por medio de la articulación entre los estamentos universitarios y actores

institucionales del territorio, propiciando interacciones entre las personas y los espacios universitarios.

- b. Promover interacciones presenciales y virtuales alrededor de actividades y proyectos de interés común, a partir del diálogo entre los estamentos, el bienestar, la inclusión, la interculturalidad, el plurilingüismo, la diversidad y la equidad.
- c. Desarrollar o fortalecer una estrategia especial para promover las interacciones con comunidades rurales dispersas con mayores barreras de acceso al conocimiento, propiciando un diálogo de saberes para el buen vivir en los territorios.
- d. Impulsar la creación y el fortalecimiento de comités de género en los campus regionales que permitan acompañar y proponer reformas administrativas, académicas y directivas que aporten a la equidad de género en la vida universitaria.
- e. Ampliar el alcance de la Unidad de Resolución de Conflictos como instancia institucional para la gestión pacífica y dialogada de los conflictos universitarios en los campus regionales.

## Lineamiento 5. Construcción de comunidad universitaria desde la virtualidad en regiones

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Sin desmedro de la presencialidad, se deberán diseñar o fortalecer las estrategias pertinentes para consolidar una cultura de la virtualidad entre los estamentos universitarios, a través de métodos que involucren la creación, la investigación y la innovación.
- b. El estamento docente se deberá cualificar en competencias digitales y activar estrategias de mejoramiento de los procesos de enseñanza/aprendizaje, promoviendo el acceso en condiciones adecuadas a espacios curriculares y extracurriculares de la vida universitaria.
- c. Desarrollar innovaciones educativas que permitan el acceso al conocimiento por parte de los territorios con menor cobertura de la educación virtual y conectividad tecnológica.
- d. Mejorar los canales de atención virtual por parte de las dependencias administrativas para ofrecer un acompañamiento de calidad a quienes desarrollan su

- vida académica por fuera de los campus, de modo que se posibilite la permanencia e integración a la comunidad universitaria en condiciones de equidad.
- e. Fomentar el acceso de la comunidad virtual a la oferta extracurricular que aporta a la construcción de vida y comunidad universitaria.

## Lineamiento 6. Afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional y vida universitaria para la autonomía de los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la autonomía de los campus regionales por medio del afianzamiento de los sentidos de pertenencia local/regional de los distintos estamentos universitarios, a partir de la consolidación de una cultura organizacional que permita producir o fortalecer referentes culturales e identitarios de Universidad, los cuales son fundamentales para la construcción de comunidades universitarias inclusivas, diversas e interculturales en los proyectos educativos territoriales.
- b. Vincular las identidades rurales, así como la vida y cultura campesina, como parte de la identidad universitaria histórica y presente en los campus regionales.
- c. El estamento docente será actor relevante en el proceso de permanencia estudiantil para la motivación de los sentidos de pertenencia a la Universidad desde espacios formativos curriculares y extracurriculares, por lo que será necesario fortalecer su vinculación laboral en los diferentes campus regionales.

## Lineamiento 7. Aporte a la incidencia de los estamentos universitarios en las regiones y sus conexiones globales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la proyección y vinculación de los estamentos universitarios con los territorios a partir de metodologías para la socialización, visibilización y comunicación de los conocimientos y las experiencias de la comunidad universitaria.
- b. La incidencia territorial, basada en el conocimiento, requerirá el fomento o consolidación de prácticas de cocreación, colaboración, coproducción del

- conocimiento e innovación social, tanto al interior de la Universidad como a partir de la interrelación con la sociedad, el sector privado y el Estado.
- c. Promover la movilidad, los intercambios, la cooperación regional, nacional e internacional para desarrollar proyectos que faciliten la apertura de los distintos estamentos universitarios hacia otros campus regionales y hacia diferentes lugares del país y el mundo, donde se produzcan iniciativas de interés para su formación y cualificación.
  - d. Promover la interacción global/local, los campus regionales se deberán desarrollar como centros de acogida para intercambios regionales, nacionales e internacionales enfocados en los temas de interés identificados en los proyectos educativos territoriales.
  - e. Priorizar en los campus regionales el trabajo por el desarrollo humano y el buen vivir en la ruralidad, como espacio para la incidencia territorial desde los estamentos universitarios y para la colaboración académica.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 8. Relacionamiento constante con los estamentos que culminan su ciclo de vida universitario

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Institucionalizar, o fortalecer donde ya existan, los procesos de vinculación de los estamentos que culminan su ciclo de vida universitario a la gestión educativa, comprendiéndoles como portadores de un saber hacer institucional.
- b. Consolidar un proceso de acompañamiento a los egresados a partir de una oferta de posgrados, de extensión y formación continua dinámica y pertinente, así como la territorialización del Programa de Egresados en las regiones.

### Lineamiento 9. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de la vida universitaria y el reconocimiento de la Universidad en el territorio

Para materializar este lineamiento será necesario:


- a. Construir, adecuar y mantener en excelente estado los espacios físicos, accesibles e inclusivos para el desarrollo de actividades lúdico-recreativas,

- artístico-culturales y deportivas en los campus regionales, como facilitadores de las interacciones intra e interestamentales y para el disfrute de todos los estamentos universitarios, actores institucionales y sociales de las regiones; además de evaluar de manera permanente sus condiciones estructurales y funcionales, y las necesidades de nuevos desarrollos infraestructurales.
- b. En los lugares donde aún no se dispone de ella, se deberá dotar de una infraestructura adecuada y estable como símbolo de la presencia territorial de la Universidad, con especial interés en la dotación de equipos y en el mejoramiento de la conectividad en redes que garanticen a la comunidad universitaria el soporte tecnológico necesario para el desarrollo de los procesos de enseñanza/aprendizaje, investigación y articulación global desde la virtualidad.
  - c. Desarrollar o fortalecer alianzas con actores públicos, privados y comunitarios para el uso complementario de otra infraestructura, especialmente para el acceso de las comunidades rurales y de los territorios distantes de los campus regionales.

## Lineamiento 10. Ampliación equitativa del bienestar universitario a todos los estamentos

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la presencia de la Dirección de Bienestar Universitario en las regiones por medio de la consolidación de un proyecto permanente, direccionado y propositivo, con una oferta de servicios que incluya a todos los estamentos universitarios.
- b. En función de la equidad entre los estamentos, se deberá fortalecer el acompañamiento, bienestar, desarrollo profesional, permanencia e inmersión en la Universidad como lugar de trabajo y de encuentro de docentes, personal administrativo, estudiantes, jubilados y egresados en las regiones, fortaleciendo de manera gradual el apoyo social a estudiantes con menores recursos económicos.



## RETO 5. Fortalecimiento de la gestión del ambiente y la biodiversidad desde los territorios con gestión y coproducción de conocimientos e innovación social

La Universidad está llamada a integrar entre sus prioridades las acciones tendientes a la gestión del ambiente y la biodiversidad, la mitigación de los efectos del cambio climático y la contaminación, propendiendo por construir entornos sanos, seguros e incluyentes en sus campus regionales y en todos los territorios del departamento, contribuyendo de manera decidida a la generación de formas de vida más sanas, a la consolidación de una cultura del cuidado y a una ética universitaria basada en el respeto por el ambiente y la biodiversidad. Todo ello, en sinergia con los ODS y el PDI 2017-2027.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Gestión del conocimiento.** Es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización. En la Universidad de Antioquia consiste en un sistema de producción, conservación, organización y circulación del conocimiento destinado a la mejora y efectividad en la toma de decisiones y a la resolución de procesos estratégicos de la institución. En ese sentido, se trata de una gestión “hacia adentro” de la institución, tanto del conocimiento explícito como tácito, que facilite mejores prácticas de toma de decisiones y una gestión “hacia afuera”, que permita su uso y apropiación social.

**Innovación social.** Desde el punto de vista del quehacer de la Universidad de Antioquia, la innovación social deberá entenderse como la capacidad institucional instalada para resolver problemas de la población regional, nacional e internacional, aplicando conocimiento original o desarrollando componentes tecnológicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones y que permita disminuir las brechas entre el desarrollo económico y social, en la búsqueda de una sociedad equitativa, incluyente, próspera y en paz.

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Fortalecimiento de alianzas para la incidencia territorial-ambiental

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desde los campus regionales, la Universidad deberá adelantar acciones que aporten a la gestión ambiental y a la preservación de la biodiversidad, con énfasis en la sostenibilidad de los ecosistemas y en articulación con instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y cooperantes internacionales.
- b. Fomentar o consolidar estrategias de cooperación con la sociedad regional para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones.
- c. Participar o fortalecer su incidencia en la formulación y evaluación de políticas públicas ambientales y de responsabilidad ambiental, en articulación con los diferentes sectores sociales y equipos interdisciplinarios e interinstitucionales, nacionales e internacionales, incorporando los enfoques diferencial, participativo y territorial del PDI 2017-2027.
- d. Aportar al cumplimiento de los compromisos del desarrollo sostenible priorizados en la agenda global de los ODS y en la Política de Responsabilidad Social Universitaria –RSU–, a partir de su participación en comités, mesas, redes y grupos de cooperación y alianzas que permitan incorporar los saberes locales para el cuidado del ambiente y el buen vivir en la incidencia territorial-ambiental.
- e. Implementar estrategias de asesoría y acompañamiento a los actores territoriales, fundamentadas en los conocimientos, experticia y capacidad de la Universidad, para su incidencia en torno a la preservación del ambiente y la biodiversidad.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 2. Producción de conocimiento para la mitigación y adaptación desde los saberes territoriales locales y diversos

Para materializar este lineamiento será necesario:



- a. Promover o consolidar agendas universitarias regionales de creación, investigación, apropiación e innovación enfocadas en la sostenibilidad de los patrimonios naturales y ambientales y el buen vivir en los territorios.
- b. Estimular proyectos de creación, investigación, apropiación e innovación desde la ciencia participativa, el manejo de ecosistemas estratégicos, la planificación territorial y el monitoreo ambiental, desde un enfoque participativo por medio de convocatorias especiales para los campus regionales.
- c. Desarrollar o fortalecer estudios colaborativos y de diálogo de saberes que permitan comprender las causas y consecuencias del calentamiento global, cambio climático y deterioro, afectación y daño de los ecosistemas locales, para aportar con propuestas innovadoras a los procesos territoriales de regulación climática, impactos por megaproyectos, sostenibilidad y el cuidado de los patrimonios naturales.
- d. Promover o consolidar grupos de investigación, creación, apropiación e innovación transdisciplinarios en torno a la gestión del ambiente y la biodiversidad que produzcan conocimientos sobre la deforestación, erosión, desertificación y degradación de ecosistemas estratégicos en colaboración con universidades del país y del exterior.

### Lineamiento 3. Formación integral fundamentada en la salud y conservación de ecosistemas estratégicos

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá incorporar o fortalecer los currículos de pregrado y posgrado en los que el pensamiento crítico y la acción ambiental comprometida permitan comprender de manera crítica las causas y consecuencias del cambio climático y de la crisis ambiental global.
- b. Fortalecer las prácticas académicas, la investigación formativa y la cocreación de nuevas modalidades de enseñanza y transmisión de saberes transversalizados por la educación ambiental y para el desarrollo sostenible (por ejemplo, aulas abiertas, parques científicos naturales, aulas participativas, recorridos territoriales, entre otros).

- c. Desarrollar formas creativas para la gestión de conocimiento relacionado con el medioambiente y la sostenibilidad de los ecosistemas, generando apropiaciones sociales e incidencia en los comportamientos colectivos.
- d. Vincular a los procesos de formación a sabedores y sabedoras locales, reconociendo su aporte a la producción de conocimiento y su experiencia tradicional, comunitaria y territorial para la gestión de entornos saludables, incluyendo su participación en proyectos de docencia, investigación y extensión como integrantes del personal técnico, según el caso.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 4. Consolidación de una cultura y una ética universitarias basadas en el respeto por el ambiente y la biodiversidad

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar una cultura ambiental crítica en las comunidades universitarias que se refleje en prácticas éticas y responsables con el ambiente y la biodiversidad.
- b. Articular las agendas ambientales de las unidades académicas con los proyectos educativos territoriales, aportando a la preservación de la riqueza en biodiversidad y de la riqueza cultural.

### Lineamiento 5. Soporte innovador de nuevas formas de vida universitaria desde el diseño y construcción de infraestructura física y tecnológica

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Acoger o fortalecer las propuestas de construcción de espacios universitarios sanos, seguros, inclusivos y sostenibles, con infraestructuras ambientalmente responsables (energía solar, ciclo rutas, cero plásticos de un solo uso, manejo de aguas residuales, huertas agroecológicas, etc.), teniendo en cuenta lo planeado en el PDI 2017-2027.
- b. Gestionar, según corresponda, la infraestructura necesaria para la investigación básica y aplicada, las creaciones, innovaciones y emprendimientos de


alto impacto, con la articulación de las unidades académicas y administrativas, los centros y grupos de investigación y de la cooperación nacional e internacional.

- c. El diseño y construcción de la nueva infraestructura deberá realizarse participativa y colaborativamente con los estamentos universitarios y con el aporte de los actores locales.

## Lineamiento 6. Gestión de sistemas de información para la apropiación social del conocimiento ambiental

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer el Sistema de Gestión Ambiental desde diversos saberes territoriales y promover el acceso libre, inclusivo y completo a la información territorial ambiental y de biodiversidad a través de estrategias de comunicación y divulgación para el diálogo intercultural y para la toma de decisiones informadas por parte de los actores del territorio.
- b. Promover o fortalecer el diálogo e intercambio de conocimientos diversos sobre la naturaleza y prácticas armónicas de gestión del ambiente y la biodiversidad con actores culturalmente diversos con asiento en los territorios.
- c. Generar estrategias para la apropiación crítica, conservación, documentación, registro, divulgación y visibilización del patrimonio natural y cultural de los territorios.



## RETO 6. Fortalecimiento institucional para la democracia, la convivencia y la construcción de paz territorial

La Universidad está llamada a incorporar o fortalecer en la gestión educativa de los campus regionales los espacios, mecanismos y condiciones para la convivencia y la resolución de conflictos en la vida universitaria, así como a dinamizar procesos que aporten a la construcción de paz en los territorios.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Paz territorial.** Con este concepto se reflexiona sobre los procesos geohistóricos de configuración de los territorios durante el conflicto armado como condicionantes de la imaginación y praxis de la construcción de paz. En consecuencia, la paz se territorializa en atención a los saberes, memorias y esperanzas que han permitido la pervivencia y la superación de los agravios de la guerra (González, 2018). Hoy es imperativo que en el transcurrir de la implementación del Acuerdo de Paz se reconozca, visibilice y dialogue con dichos procesos locales y que la Universidad se vincule con estas acciones. Según el PDI 2017-2027, la paz territorial busca “proponer acciones integrales para los territorios de acuerdo con las condiciones de su producción sociohistórica” (2017, p. 81).

### Lineamientos institucionales

#### Lineamiento 1. Gobernanza institucional para la paz territorial y la convivencia en los campus regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Territorializar la Unidad Especial de Paz con el fin de que incorpore las dinámicas territoriales de conflicto y paz, y aporte a la construcción democrática de la paz desde los diferentes campus regionales.

- b. Territorializar la Unidad de Resolución de Conflictos para tramitar de manera dialogada con los que afecten la convivencia universitaria o incidan en los procesos académicos, administrativos o laborales.
- c. Los órganos de gobierno de escala central y regional deberán fortalecer la promoción del diálogo, el debate y la participación de los actores en la toma de decisiones en materia de convivencia y paz, animando el juicio crítico y la ética de lo público entre la comunidad universitaria.
- d. Garantizar y fortalecer la publicación, seguimiento y rendición de cuentas sobre las decisiones académicas y administrativas como garantía de comunicación, entendimiento y cumplimiento de la normativa institucional.
- e. Coordinar con las autoridades externas el tratamiento de la ilegalidad en los espacios universitarios, en los términos planteados por el PDI 2017- 2027.

## Lineamiento 2. Fortalecimiento de las alianzas y la participación en escenarios territoriales de construcción de paz

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Incluir en algunos casos, y fortalecer en otros, la articulación con instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y cooperantes internacionales en los planes de acción de los campus regionales para el desarrollo de acciones conjuntas que respalden iniciativas locales y regionales de tránsito hacia la paz territorial.
- b. Con base en la proyección estratégica y territorial de los ejes misionales, desde los campus regionales y a través de la Unidad Especial de Paz, será necesario consolidar la participación institucional en iniciativas de instancias públicas locales, regionales, nacionales e internacionales constituidas para aportar territorialmente a la construcción de paz, propiciando puentes entre ellas y la población rural campesina, los pueblos indígenas y afrodescendientes, fuertemente afectados por el conflicto armado en los territorios.
- c. Generar o fortalecer alianzas multiescalares para la gestión de recursos financieros y de conocimiento para el desarrollo del compromiso y la responsabilidad social universitaria con la paz.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 3. Producción de conocimientos para la comprensión de las dinámicas territoriales del conflicto armado y la construcción de paz

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desde los campus regionales se deberán impulsar proyectos de creación, investigación e innovación con enfoque diferencial, participativo y territorial que aporten a la construcción de paz.
- b. Promover agendas de creación, investigación e innovación sobre memoria histórica, cultura de paz, reincorporación y reintegración de excombatientes y mecanismos de reparación y restitución de derechos.
- c. Ofrecer y/o fortalecer la formación en pregrado y posgrado en derechos y obligaciones ciudadanas con enfoque diferencial, con miras a que estos egresados ocupen espacios decisorios y de participación política y social que contribuyan a la construcción de paz territorial.
- d. Ofrecer o consolidar la capacitación docente para la creación de procesos educativos que se orienten a la formación en construcción de paz y convivencia pacífica en los territorios.

### Lineamiento 4. Consolidación del acompañamiento para la implementación del Acuerdo de Paz

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Apoyar el cumplimiento de los compromisos adquiridos a escala nacional con los excombatientes y las víctimas del conflicto armado, promoviendo su vinculación con la Universidad desde estrategias diferenciales y territoriales.
- b. Fortalecer la presencia del Consultorio Jurídico en los campus regionales para el acompañamiento institucional a las víctimas del conflicto armado, especialmente en relación con los procesos de reparación y restitución de derechos.
- c. Incluir o consolidar en los proyectos educativos territoriales una apuesta por el desarrollo rural integral, con la participación de las unidades académicas y en alianza con actores públicos, privados y de la sociedad civil.

## Lineamiento 5. Fortalecimiento de los procesos de formación para la paz desde la diversidad epistémica y territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:


- a. Promover o fortalecer los diálogos de saberes con los pueblos y colectivos culturalmente diversos que, desde sus conocimientos ancestrales, tradicionales, diversos y disidentes, han construido alternativas de paz desde las resistencias territoriales.
- b. Fomentar la identificación del nuevo conocimiento generado en desarrollo o resistencia a contextos de guerra, a escalas locales, regionales, nacionales o internacionales, que ofrezcan o permitan aprendizajes significativos.
- c. Incluir los saberes ancestrales y tradicionales, prácticas sociopolíticas y formación en derechos humanos en las propuestas pedagógicas para educar en la paz y la no violencia.
- d. Ampliar los espacios formativos y de intercambio diseñados y desarrollados con/por sabedoras y sabedores locales acerca de las causas del conflicto armado y de los procesos propios de construcción de paz territorial.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 6. Fortalecimiento de la acción universitaria para la construcción de paz territorial desde dependencias académicas y administrativas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Ampliar el alcance territorial del trabajo de la Unidad de Paz, la Unidad de Resolución de Conflictos y las unidades académicas y administrativas, a través de enlaces en los campus regionales.
- b. Fortalecer la articulación de los estamentos universitarios con los actores regionales y población rural para la formulación de proyectos e iniciativas de construcción de paz territorial.
- c. Crear un Sistema Universitario de Información sobre Memoria Histórica, accesible y colaborativo para la gestión documental y unificación de proyectos y actividades de acompañamiento a las reparaciones individuales y colectivas.



## RETO 7. Reconocimiento de los campus situados en las fronteras estratégicas como dinamizadores de transformaciones supradepartamentales

La Universidad está llamada a reconocer que el Gran Urabá-Darién, el Magdalena Medio colombiano y el Bajo Cauca-Mojana demandan la configuración de *campus de frontera*, teniendo en cuenta el potencial y las complejidades que dichos territorios tienen asociados a sus procesos históricos, condiciones ecológicas y a su localización estratégica en el país.

Por las dinámicas regionales, nacionales y globales de esos territorios, los campus de frontera serán ejes articuladores de conocimiento y gestión para la formación, investigación, innovación y apropiación. Dicha localización, dinámicas sociales y entrecruzamientos culturales que allí se producen, demandan de la Universidad reacomodos y transformaciones innovadoras en función de nuevos relacionamientos e intercambios con la macrorregión, el país y el mundo.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Campus de frontera.** Hace referencia a los campus regionales situados en fronteras estratégicas, que trascienden en la práctica las barreras y límites departamentales y se reconocen en las dinámicas fronterizas a partir de la comprensión del lugar que esos territorios ocupan en las tendencias y dinámicas departamentales, nacionales y globales. Los campus de frontera son concebidos como ejes potenciales de producción, articulación y gestión estratégica de conocimientos de docencia, investigación y extensión, sobre las problemáticas fronterizas para ofrecerlos al resto del departamento, al país y al mundo. Involucran en sus prácticas académicas e investigativas la hibridación, los mestizajes, las formas de colaboración y solidaridad particulares de los procesos fronterizos; las riquezas que entrañan la diversidad



y la interculturalidad; gestionan los relacionamientos conflictivos y entablan nuevos relacionamientos para convocar y crear alianzas institucionales multiescalares, interesadas en el estudio y comprensión de las dinámicas de fronteras.

**Fronteras.** Las fronteras son franjas de territorio marcadas por los encuentros y entrecruzamientos entre diferentes, por relaciones sociales e interculturales complejas en tensión, que están en la base de los conflictos étnicos, sociales, políticos, económicos y culturales, así como por procesos y dinámicas nacionales e internacionales que entran en tensión con las dinámicas departamentales. Las fronteras son proclives a la articulación, colaboración, concurrencia y solidaridad entre los territorios que se encuentran en límites municipales, departamentales e internacionales. Se diferencian de los límites en general y de los jurídico-administrativos, en particular, en que se expresan como líneas cuya pretensión –como forma de ejercicio del poder– es dividir, separar, fraccionar, demarcar y diferenciar territorios entre los cuales, muchas veces, existen continuidades históricas.

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Ajuste normativo para actuar en/desde las fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Para la configuración o reconfiguración de los campus de frontera se deberá incorporar a la normativa universitaria un principio de actuación territorial que viabilice el quehacer universitario en ámbitos macrorregionales y de fronteras interdepartamentales.
- b. Fortalecer los procesos de planeación institucional para respaldar de manera oportuna la toma de decisiones directivas, académicas y administrativas en los campus de frontera, con base en los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva.
- c. Tener mayor flexibilidad y dar un tratamiento diferencial a la implementación de las políticas institucionales de acceso, permanencia y graduación de estudiantes de los campus de frontera y de territorios integrados, dadas las condiciones de transporte, comunicación y conectividad que dificultan el acceso a la educación superior.

### Lineamiento 2. Fortalecimiento y ampliación de vínculos territoriales en los campus de frontera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. La Universidad deberá evaluar la necesidad y la viabilidad de redefinir los alcances de su oferta académica, formativa, de producción, difusión y apropiación de conocimientos para superar los límites departamentales y consolidar campus de frontera en el Gran Urabá-Darién, el Magdalena Medio colombiano y el Bajo Cauca-Mojana.
- b. Fortalecer los procesos presenciales y virtuales de conexión y articulación a través de alianzas entre actores locales y las instituciones públicas, en intercambios de orden interdepartamental, nacional e internacional para construir procesos de innovación social que aporten a la transformación de los conflictos socioespaciales y culturales de los territorios.

### Lineamiento 3. Fortalecimiento del relacionamiento internacional-global de los territorios, comprendiendo el lugar de la Universidad en los procesos y relaciones multiescalares y de fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer las capacidades de los territorios y de los estamentos universitarios como ciudadanía global e intercultural, que les permita desarrollarse como regiones y actores capaces de relacionarse con diferentes contextos culturales, tanto en el interior del país como en un contexto global.
- b. Fortalecer los lazos de cooperación internacional para el desarrollo de los campus regionales que permitan dinamizar las potencialidades académicas y territoriales, especialmente de los campus de frontera.
- c. Comprender estos campus, no solo en condición de fronteras supradepartamentales, sino también como fronteras de intercambio global, pues son ejes clave para la atracción de cooperación científica, la interculturalidad y el plurilingüismo, en diálogos entre lo local y lo global.
- d. Esos campus de frontera están abocados a relaciones escalares que trascienden el ámbito departamental, por lo que requieren visibilidad y funcionamiento a partir de redes de intercambio y corresponsabilidad a escala internacional o transnacional.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 4. Producción de conocimiento de frontera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Crear o fortalecer agendas de investigación, creación, apropiación e innovación en cada una de las fronteras mencionadas y otras que se puedan identificar en los próximos años, construidas de forma colaborativa con los actores territoriales.
- b. Fomentar o consolidar grupos de investigación interesados en producir nuevo conocimiento relacionado con las dinámicas espaciales, históricas, políticas, ecológico-ambientales y socioculturales que se presentan en esas fronteras, que den lugar a programas de pregrado y posgrado, y que atraigan el interés nacional e internacional.
- c. Desarrollar metodologías innovadoras, y fortalecer las existentes, para la construcción plural y colaborativa de conocimientos que surjan de la interlocución entre múltiples y diversos actores que se relacionan de manera conflictiva en las fronteras.

### Lineamiento 5. Fortalecimiento de la gestión de conocimientos en/desde las fronteras

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fomentar o fortalecer la gestión de conocimiento territorial que dinamice procesos de cambio y transformación en los territorios de frontera, el desarrollo de metodologías colaborativas para la apropiación social de conocimientos, según las particularidades de los actores locales y sus formas de relacionamiento, y la producción e intercambio de conocimientos de punta integrados, participativos y socialmente incidentes para la comprensión de las dinámicas de hibridación y mestizaje.
- b. Nuevas formas para acceder a la producción, organización, apropiación y circulación de conocimientos por parte de todos los actores del territorio, especialmente aquellos con mayores barreras.

## Lineamientos organizacionales

### Lineamiento 6. Fortalecimiento de la gestión de información para la conexión interescalar


Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Articular los diferentes sistemas de información universitarios y regionales para consolidar un Sistema de Gestión del Conocimiento Territorial para la producción y gestión de desarrollos *big data* de orden supradepartamental, nacional e internacional.
- b. La integración o conexión de repositorios institucionales supradepartamentales, nacionales e internacionales que promuevan el acceso público y abierto, y la apropiación social de conocimientos académicos y territoriales.
- c. Adecuar o robustecer una infraestructura computacional de datos temáticos de cada macrorregión, para que se conecte con las bases de datos nacionales y facilite su almacenamiento y divulgación.

### Lineamiento 7. Fortalecimiento de infraestructura adecuada para el desarrollo territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Impulsar la creación o adecuación de laboratorios de investigación, emprendimiento e innovación para generar desarrollo social y económico sostenible y competitividad en los territorios.
- b. Impulsar la creación o consolidación de una red de laboratorios de investigación y desarrollo tecnológico de buenas prácticas y operación óptima y segura del recurso.
- c. Los campus regionales deberán articularse con entidades que acompañen y desarrollen acciones de emprendimiento e innovación para el desarrollo de infraestructura amigable y ambientalmente responsable.
- d. Fortalecer las capacidades de/para la conectividad tecnológica que permitan garantizar las condiciones de la comunidad universitaria para el desarrollo de procesos de enseñanza/aprendizaje e investigación en territorios distantes y de frontera.



## RETO 8. Reconfiguración universitaria en contextos socioespaciales transformados y en territorios rurales geoestratégicos

La Universidad deberá monitorear de forma permanente los cambios en las condiciones socioespaciales y geoestratégicas de las regiones de Antioquia para consolidar proyectos educativos territoriales, en diálogo con estos contextos de transformación espacial, para que respondan a las condiciones particulares de los territorios. Igualmente, deberá asumir los cambios pedagógicos, epistemológicos y ontológicos necesarios requeridos para fortalecer su accionar en espacialidades rurales, buscando incrementar el impacto territorial y el mejoramiento del servicio y la calidad educativa. Todo lo anterior implicará transformar sus estrategias académicas y administrativas, relacionamientos, alianzas y acuerdos colaborativos interinstitucionales y territoriales.

### ¿Qué se entiende por los siguientes conceptos en el marco de este ejercicio?

**Desarrollo territorial.** Considera el territorio como un elemento explicativo esencial de los procesos de transformación y cambio de la sociedad y de los individuos al comprender que alrededor del desarrollo no hay una visión homogénea, sino que los procesos de transformación se construyen integrando diferencialmente a los diversos agentes y territorios involucrados cuyas visiones de futuro reconocen las diferencias. En consecuencia, el desarrollo es diferencial, por lo tanto, no se eliminarán las diversidades generadas por la transformación, sino que se buscará eliminar las brechas sociales de inequidad. El factor distributivo es de gran importancia para una cohesión social y territorial incluyente (Ramírez, 2007).

## Lineamientos institucionales

### Lineamiento 1. Fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional en nuevos territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Sustentada en estudios previos especializados y en evaluaciones institucionales que comprendan las transformaciones espaciales ocasionadas en el departamento y en el país por la construcción de grandes obras de infraestructura y otras dinámicas del desarrollo y cambios sociodemográficos, la Universidad podrá considerar la posibilidad de fusionar algunos campus regionales o crear otros, aprovechando las oportunidades de acceso a otras infraestructuras y dotaciones institucionales. Teniendo siempre como premisas el derecho a la educación, la cobertura, el impacto territorial en el mejoramiento del servicio y la calidad educativa de su oferta académica y formativa.
- b. La vinculación de los actores con las dinámicas locales-regionales por medio de la generación de alianzas estratégicas que fortalezcan su gestión educativa territorial.

### Lineamiento 2. Compromiso social de la Universidad con la promoción del desarrollo rural sostenible e integral

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Reconocer e incluir en los proyectos educativos territoriales los saberes, los actores y las prácticas sociales, económico-productivas y culturales de las comunidades rurales para la sostenibilidad, el desarrollo rural integral y los buenos vivires.
- b. Promover el diálogo de saberes con las diversas comunidades, organizaciones y movimientos rurales y campesinos de diversas escalas que producen conocimiento territorialmente pertinente, generando alianzas con distintos sectores e instituciones sociales regionales, nacionales e internacionales.
- c. Diseñar o fortalecer una oferta de formación, producción de conocimientos, investigación e innovación, así como metodologías para la divulgación y la apropiación social de conocimientos, que aporten a la producción y productividad, la vida y cultura de las comunidades rurales en condiciones de

sostenibilidad y desarrollo endógeno, en correspondencia con la agenda de los ODS.

### Lineamiento 3. Lugar de la Universidad en la gestión del desarrollo territorial

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer la incidencia de la Universidad en las diferentes instancias regionales de participación en las que se discuten o gestionan proyectos y procesos de desarrollo territorial, ofreciendo sus capacidades de interlocución y mediación entre las diversas visiones del desarrollo que coexisten en los territorios, poniendo de relieve su ética, compromiso y responsabilidad prioritaria con los sectores más vulnerables de la sociedad.
- b. Atender el desarrollo territorial en sus diferencias de recursos, fortalezas, posibilidades y diversidades (físicas, naturales y culturales), apoyándose en prácticas de justicia social y espacial (redistribución, inclusión e integración territorial).

### Lineamiento 4. Gestión de procesos de la relocalización de algunos campus por transformaciones socioespaciales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover los diálogos políticos necesarios con los actores públicos, privados y de la sociedad civil acerca de los emplazamientos actuales de los campus y de los posibles cambios que se requieran en función de la inclusión estudiantil y territorial. Para ello, se diseñarán, cuando sean necesarias, propuestas de relocalización que incorporen planes de transición sin desmedro de la cobertura y la calidad educativa.

## Lineamientos misionales

### Lineamiento 5. Acciones permanentes de seguimiento y evaluación de grandes proyectos económicos y de infraestructura en los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Promover en los campus regionales el monitoreo y análisis permanente de los impactos sociales y humanos, económicos, ecosistémicos y ambientales, resultantes de la instalación de megaproyectos de infraestructura, la extracción de recursos naturales y la afectación sobre los bienes comunes del territorio y auspiciar entre los estamentos universitarios la construcción de propuestas que permitan mitigar dichos impactos y generar alternativas de prevención de daños futuros a las sociedades locales.

## Lineamiento 6. Activación de procesos misionales, políticos y culturales para la vinculación de la Universidad con los territorios

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Dinamizar y flexibilizar la oferta académica e institucional de la Universidad para articularse a las transformaciones de los territorios.
- b. Mantener la coproducción, gestión y fortalecimiento de agendas de creación, investigación e innovación para la generación de conocimientos y monitoreo de las condiciones territoriales.
- c. Impulsar proyectos de creación, investigación e innovación que involucren las distintas formas de producción de conocimiento local-regional con base en la diversidad epistémica, étnica, lingüística, cultural y sexual de los territorios.
- d. Aumentar o cualificar la planta docente requerida en los campus regionales para hacer efectiva la vinculación de la Universidad con los territorios.

## Lineamientos organizacionales


### Lineamiento 7. Disposición de condiciones físicas y tecnológicas para el desarrollo misional y administrativo de nuevas localizaciones universitarias

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Adaptar la infraestructura física y tecnológica para responder a las condiciones territoriales de los nuevos emplazamientos, si se identifica una oportunidad de reubicación.



- b. Se requerirán estrategias de organización, colaboración e intercambios de las nuevas localizaciones con los demás campus regionales constituidos previamente. Además, se hace necesario gestionar proyectos de infraestructura educativa y recursos para su ejecución con organismos regionales, departamentales, nacionales e internacionales.
- c. Crear las capacidades para generar las adaptaciones necesarias en los procesos de gestión educativa que permitan garantizar la accesibilidad y la educación inclusiva de las poblaciones de territorios distantes y de las fronteras.



## RETO 9. Fortalecimiento de la gestión del financiamiento y la administración de recursos financieros para la regionalización universitaria

La Universidad está llamada a fortalecer de manera progresiva una gestión sostenible del financiamiento y la administración de recursos financieros para lograr una capacidad económica en los campus regionales, como garantía para una gestión educativa localizada, ajustada a la sostenibilidad fiscal universitaria. Esta capacidad económica permitirá el desarrollo adecuado e integral de las funciones misionales de la regionalización, propiciando la participación de múltiples actores articulados a los proyectos educativos territoriales que contribuya al desarrollo regional.

### Lineamientos institucionales

#### Lineamiento 1. Ampliación de la base presupuestal para regionalización

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Fortalecer las fuentes de financiamiento público de la regionalización por medio de la incidencia en políticas públicas que amplíen la destinación de recursos por parte del Gobierno nacional, los departamentos y los municipios, como garantía para el acceso al derecho a la educación en condiciones de equidad para toda la población colombiana.

- b. Aunar esfuerzos entre las Instituciones de Educación Superior –IES– para garantizar la sostenibilidad financiera con recursos provenientes de la Nación para el desarrollo de una educación superior de calidad a través de procesos de regionalización universitaria.
- c. Consolidar los acercamientos con el Ministerio de Educación Nacional para la creación de una Política Nacional de Regionalización que promueva la implementación de los Lineamientos de Educación Superior Inclusiva, la equidad, así como la gestión del ambiente, la biodiversidad y la construcción de paz.
- d. Avanzar en la gestión de diferentes fuentes de financiación para la regionalización universitaria con entes municipales y departamentales, en pro de la sostenibilidad y presencia institucional en los territorios.

## Lineamiento 2. Fortalecimiento de fuentes de financiamiento

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Ampliar las alianzas para el financiamiento compartido con todos los actores territoriales responsables del servicio de educación pública e interesados en la cualificación educativa de sus poblaciones, como aporte al desarrollo territorial con recursos fijos, compensaciones, exoneraciones y donaciones.
- b. Fortalecer un portafolio de servicios institucionales vinculado a los proyectos educativos territoriales y a los planes de acción programáticos para ofertar y promover el intercambio de estos servicios por recursos frescos y en especie con los sectores público, privado y solidario.
- c. Diseñar y ajustar mecanismos innovadores para identificar nuevas fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo para el desarrollo permanente de la misión universitaria en los campus regionales, incluyendo sinergias con programas y planes de desarrollo territorial cuyos recursos permitan apalancar líneas contenidas en los proyectos educativos territoriales.
- d. Fomentar la articulación de la Universidad con los Comité Universidad Empresa Estado —CUEE— regionales como posible instancia para la gestión compartida de recursos que apalancen actividades de investigación y extensión con presencia regional de la Universidad.

### Lineamiento 3. Proposición de modificaciones normativas

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Favorecer la distribución equitativa de los recursos en el presupuesto general de la Universidad destinados a la regionalización, en articulación con las iniciativas propias de los proyectos educativos territoriales.
- b. Proponer una reforma a la estructura organizacional de regionalización que permita revisar la planta de cargos, las funciones actuales, redistribuir responsabilidades y potenciar el talento humano, entre otras.

### Lineamientos misionales

#### Lineamiento 4. Sistematización del conocimiento financiero acumulado

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Desarrollar o fortalecer una estrategia de sistematización y organización del conocimiento financiero acumulado por la institución que permita identificar el nuevo conocimiento generado en la práctica de la gestión administrativa en los campus regionales para el diseño de nuevos criterios, principios de actuación y acciones de gestión que consoliden los procesos universitarios.

### Lineamientos organizacionales

#### Lineamiento 5. Descentralización financiera

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Proponer un modelo de descentralización que implique la transición gradual de facultades y funciones a los campus regionales con relación a la toma de decisiones sobre la destinación de recursos financieros.
- b. Fortalecer las capacidades de los equipos regionales para operar el modelo de gestión financiero de la regionalización como condición para avanzar en la descentralización que aporte elementos para la autonomía de la gestión educativa de los campus regionales.

- c. Para la gestión financiera, el campus central deberá continuar ofreciendo un servicio permanente y oportuno de acompañamiento y asesoría que permita, de manera escalonada, ir asumiendo funciones y procesos desde los equipos regionales.

## Lineamiento 6. Revisión y readecuación de equipos regionales

Para materializar este lineamiento será necesario:

- a. Adelantar un estudio del manual de responsabilidades y competencias de la planta de cargos de los equipos regionales que incluya: revisión y evaluación de perfiles y categorías, funciones y cargas de trabajo, con el fin de optimizar el desempeño del talento humano regional y responder de manera eficiente y oportuna con la gestión financiera.
- b. Fortalecer las capacidades de los equipos regionales para la promoción del portafolio de servicios de formación y extensión con actores estratégicos como apoyo a la sostenibilidad financiera de los campus regionales.



## Bibliografía

- Cederman, L. (2018). La descentralización como estrategia para el posconflicto: el caso colombiano. En F. Gutiérrez Sanín (Ed.) *¿Qué hacer con el tierrero? Tierra, territorio y paz sostenible* (pp. 133-152). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Consejo Nacional de Educación Superior –CESU–. (2020). *Acuerdo 02 de 2020. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. Medellín: Dirección de Regionalización y Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
- Escuela Superior de Administración Pública. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Programa de Administración Pública Territorial.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- González, F. E. (2018). ¿Llevar el Estado a las regiones o las regiones al Estado? Reflexiones para repensar la relación entre nación, regiones y localidades. En F. Gutiérrez Sanín (Ed.) *¿Qué hacer con el tierrero? Tierra, territorio y paz sostenible* (pp. 157-208). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá –IDU–. (2020). Glosario. *IDU*. <https://www.idu.gov.co/page/transparencia/informacion-de-interes/glosario>
- Martínez Hernández, L. M., Ceceñas Borrero, P. E. & Ontiveros Hernández, V. C. (Coords.) (2014). Concepto de virtualidad. En L. M. Martínez Hernández, P. E. Ceceñas Borrero & V. C. Ontiveros Hernández, *Virtualidad, ciberespacio y comunidades virtuales* (pp. 6-38). México: Red Durango de Investigadores Educativos, A. C.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Decreto 1330 del 25 de julio de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 de la Parte 5 del Libro del Decreto 1075 de 2015 –Único reglamentario del sector Educación*.

- Pimienta Betancur, A; Aramburo Siegert, C. I. & Sepúlveda López, L. (2022). *Dinámicas territoriales: aportes para la orientación estratégica de la regionalización de la Universidad de Antioquia*<sup>1</sup>. Medellín: Universidad de Antioquia. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales.
- Pimienta Betancur, A; Aramburo Siegert, C. I. & Sepúlveda López, L. (en prensa) *Gestión educativa: aportes para la orientación estratégica de la regionalización de la Universidad de Antioquia*<sup>2</sup>. Medellín: Universidad de Antioquia. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales.
- Pimienta Betancur, A; Sepúlveda López, L.; Aramburo Siegert, C. I. & Montoya Castañeda, K. (en prensa). *Gestión educativa y del conocimiento*. Medellín: Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–. (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030*. PNUD.
- Ramírez, B. (2007). Escalas territoriales y agentes diferenciales en la integración de políticas de desarrollo. En J. L. Calva (Coord.), *Agenda para el desarrollo* (pp. 123-137). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Soja, E. W. (2009). *The city and spatial justice*. <https://www.jssj.org/wp-content/uploads/2012/12/JSSJ1-1en4.pdf>
- Universidad de Antioquia. (1994). *Acuerdo Superior 1 de 1994. Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (2002). *Plan Estratégico de Regionalización de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia. Dirección de Regionalización e Instituto de Estudios Regionales.
- Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo 2017-2027. Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (2018). *Plan de Acción Institucional 2018-2021. Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (2019a). *Descripción del modelo actual de la regionalización de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Dirección de Regionalización y Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
- Universidad de Antioquia. (2019b). *Acuerdo Superior 463 de 2019. Por el cual se establece y adopta la política de Responsabilidad Social de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Consejo Superior Universitario.
- Universidad de Antioquia. (2020a). *Criterios para la oferta de posgrados en las sedes regionales de la Universidad de Antioquia. Informe final*. Medellín: Dirección de Posgrados e Instituto de Estudios Regionales.

.....

1. Hay libro de Dinámicas territoriales por cada subregión en la que la Universidad tiene presencia: Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste, Norte, Occidente, Oriente, Suroeste y Urabá.  
 2. Hay libro de Gestión educativa por cada sede y seccional de la Universidad de Antioquia: Amalfi, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Yarumal, Occidente, Oriente, Distrito Minero Segovia-Remedios, Sonsón, Suroeste y Urabá.

Universidad de Antioquia. (2020b). *Marco Estratégico: Plan de Implementación 2020-2027 del Sistema Universitario de Creación, Investigación e Innovación –SUCII–*. Medellín: Vicerrectoría de Investigación e Instituto de Estudios Regionales.

Universidad de Antioquia. (2020c). *Propuestas de lineamientos para el relacionamiento interinstitucional en las regiones a través de la extensión*. Proyecto PAI: Establecimiento de redes colaborativas para las regiones. Medellín: Dirección de Regionalización.





Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Plan 2018-2021  
de Acción  
Institucional