



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



## **Universidad de Antioquia: Académica, humanista y moderna líder intelectual del desarrollo**

**Mauricio Alviar** Ramírez

Profesor del Departamento de Economía  
Facultad de Ciencias Económicas

### **Puntos centrales de un programa para la Rectoría 2012-2015**

#### **Presentación**

La Universidad de Antioquia ha sido, es y, tenemos el reto de lograr que siga siendo el patrimonio cultural y científico más importante de los antioqueños y los colombianos. Estamos en un momento histórico trascendental en el cual la inteligencia y la creatividad tienen que salir a flote para que el Alma Mater sea la líder intelectual del desarrollo humano y social de esta región.

La Universidad de Antioquia en su misión social y en su carácter de institución pública tiene la obligación de formar una buena parte del recurso humano de la región con el más alto sentido de excelencia, pertinencia, permanencia en todos los campos del conocimiento y las artes. El proceso de formación en el ámbito universitario pasa, inexorablemente, por el desarrollo científico, tecnológico, artístico, cultural y humano. Para lograr los mayores niveles de excelencia en su quehacer (labores y responsabilidades), la Universidad tiene que seguir comprometida con la tarea de alcanzar los más altos niveles de formación académica de sus profesores en condiciones dignas y adecuadas de trabajo. Los profesores universitarios constituyen el recurso fundamental para desarrollar la misión de *crear, difundir y transferir* conocimientos y cultura. Desde esta perspectiva, la sociedad nos exige hoy, la recuperación de la esencia de la Universidad, de su espacio físico para las actividades misionales y del quehacer de los profesores y estudiantes universitarios como protagonistas de la vida universitaria. Entender, asimilar y actuar en consecuencia con la razón de ser de la Universidad pasa también por la redefinición de la gestión universitaria y la modernización de la organización académico-administrativa del Alma Mater con el concurso y responsabilidad del gran equipo humano representado en sus servidores administrativos.

La Universidad cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura. Está llamada a formar, 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 de juicio y de crítica, dispuestos a liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal. Este objeto misional, debe cuidar y mejorar permanentemente el proceso de selección de los estudiantes que son la razón de ser del proceso educativo y cuyo resultado tiene que ser la formación integral de los jóvenes.

En este orden de ideas, la institución requiere una organización académica que facilite, promueva y potencie las actividades científicas y artísticas que desarrollan sus profesores y estudiantes. La gestión universitaria y la



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



organización académico-administrativa deben ser el resultado de la aplicación de criterios académicos y técnicos y, una vez definidas, se deben implementar con estrategias modernas. Una administración moderna y eficiente, en una institución como la Universidad de Antioquia requiere, por un lado, la comprensión total de los procesos académicos, y de otro lado, la utilización de tecnologías de la información que están en la base de procedimientos más eficientes y ágiles, al servicio de la academia y no a la inversa. La administración de la Universidad debe basarse en la autocrítica permanente que posibilita diálogos y progresos, y para nada en las susceptibilidades individuales fruto del apego al poder que aleja del espíritu académico y universitario.

Las condiciones actuales de la Universidad y el contexto regional y nacional que la rodean, hacen necesario pensar en una institución del siglo XXI que se tiene que expandir y articular con el desarrollo regional en un marco de ciencia, tecnología, cultura e innovación, que sea pertinente y comprometido con la sociedad. En este sentido, la Universidad de Antioquia cuenta con una serie de fortalezas académicas que la han preparado para un salto “copernicano” en muchas de sus áreas del conocimiento lo cual requiere liderazgo, audacia, trabajo en equipo y creatividad en las acciones que se deben desarrollar para lograr los cambios necesarios en una institución que se desea con mucha pertinencia social y conectada con el mundo.

Para la elaboración de estos puntos básicos se consideraron el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016 de la Universidad de Antioquia, el Informe de Autoevaluación Institucional y el informe de evaluación del Sistema Universitario de Investigación institucional. Como un mecanismo importante de consolidación de la propuesta se ha venido trabajando desde hace más de un año con un grupo de profesores de distintas dependencias académicas para lo cual se han discutido temas de muy diverso orden en un proceso que permite acoger las voces del profesorado sobre el acontecer universitario.

### **¿Por qué estamos aquí?**

No hay un solo lugar en el que el derecho humano de saber se realice más plenamente que en la universidad. En ella tienen cabida todas nuestras preguntas, en ella se cultivan, se comparten, se ofrecen a una juiciosa indagación.

La universidad es el espacio por excelencia para tomar conciencia de los humano, de lo mejor que lo constituye y del riesgo de lo peor que le toca enfrentar. Es ella una comunidad de viajeros por el conocimiento, comprendemos quiénes somos, de dónde venimos, lo que podemos y lo que debemos. En la universidad aprendemos a pensar para decidir, descartamos lo que nos mutila, potenciamos lo que nos empuja a ideales cada vez más altos y plausibles.

La universidad es el lugar para aprender a vivir en comunidad, por supuesto que este es un aprendizaje que se lleva a cabo desde niños en la escuela, sólo que la universidad es un laboratorio riguroso y sofisticado para la práctica de la conversación inteligente. En ella encarnamos la idea de que la cultura y el conocimiento alejan y ponen en cintura todas las terribles manifestaciones de la crueldad.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



Es por eso que la universidad es clave e insustituible: los ciudadanos esperan de ella respuestas, generosidad en el decir, invención de formas cada vez más sofisticadas de acción y de conocimiento. La inteligencia social aspira a que la universidad lleve sus preguntas hasta la excelencia y que esta sepa plasmar el conocimiento en fórmulas y artefactos, en respuestas y alternativas que hagan la vida en sociedad más incluyente y más justa. Por eso es que los ojos de los ciudadanos nunca se apartan de lo que decimos y hacemos y la responsabilidad de todos los días de los universitarios es el cultivo de lo humano, la búsqueda de la virtud compartida, el ejercicio cabal de la bondad y la autenticidad.

Es a partir de este convencimiento acerca del carácter esencial de la universidad en la sociedad que pongo a consideración de los universitarios y la sociedad una propuesta sostenida en un ideario, convencido como estoy del poder vinculante de la universidad con lo máspreciado del alma ciudadana de los antioqueños en concierto con el país y con el mundo.

No puede ser otro el lema que inspira esta propuesta: la universidad es el espacio para aprender a conversar, a actuar de acuerdo a razonamientos abiertos y solidarios, a disentir y construir en la diferencia un mundo en el que todos tengamos lugar para la búsqueda del fin más noble: el derecho a la realización plena de los individuos y de los pueblos.

## **Retos de hoy y del futuro**

### **1. Ser líder intelectual del desarrollo de Antioquia**

Se están dando las condiciones para que la Universidad retome el liderazgo intelectual del desarrollo del departamento. La calidad académica de sus profesores, estudiantes y egresados con el apoyo invaluable de los empleados administrativos tiene que generar un norte intelectual que se materialice en proyectos de ciencia, tecnología e innovación que impacten el desarrollo humano, social y económico de Antioquia. La Universidad tiene que ser generadora de opinión calificada sobre todos los temas relacionados con ciencias, tecnologías, desarrollo, humanismo, cultura y artes como punto de referencia intelectual.

### **2. Fortalecer el proceso de regionalización**

Sobre la base de las capacidades y dotaciones de los territorios, la Universidad tiene el reto de contribuir al desarrollo territorial con intervenciones diferenciadas que vayan más allá de ofrecer programas académicos en los municipios donde tiene sede. Para ello debe liderar el sistema de educación superior de Antioquia y poner la investigación científica y la extensión al servicio del conocimiento de la realidad regional para transformarla.

### **3. Liderar el desarrollo de las ciencias, las tecnologías y las innovaciones**

La Universidad tiene que profundizar el liderazgo académico para fortalecer la investigación en todos los campos del conocimiento y de las artes conectadas con la formación y emprendimientos sociales y productivos para Antioquia y el país.

### **4. Responsabilidad social**



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



La Universidad debe afinar su compromiso con la formación de ciudadanos íntegros. En este sentido tiene una gran responsabilidad con los jóvenes bachilleres de Antioquia y del país; por eso se propone aumentar la cobertura con calidad, pertinencia y permanencia. El reto es llegar a 50 mil estudiantes en 2020 con los más altos estándares de excelencia académica y humana.

#### **5. Modernizar la gestión académico-administrativa**

La Universidad de Antioquia tiene el reto de emprender reformas para modernizar los currículos y también la organización académico-administrativa. No se puede ser líder intelectual del desarrollo si no se cuenta con una institución moderna, flexible, y menos jerárquica.

#### **6. Liderar la reforma a la educación superior**

La Universidad de Antioquia está llamada a liderar, sin timideces, las discusiones sobre la reforma a la educación superior del país. Los temas de calidad, autonomía, financiamiento e institucionalidad son claves para que la Universidad ejerza el liderazgo que le corresponde.

#### **7. Gobernabilidad**

Nos proponemos estimular la participación y el diálogo permanente con todos los estamentos para la apropiación de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad universitaria. Los estamentos universitarios tenemos la obligación de asimilar la misión de la Universidad y reconocer el espacio universitario para lo que es. La rendición de cuentas a la sociedad también incluye la responsabilidad social que tenemos que asumir los profesores, los estudiantes y los empleados administrativos con la preservación de la misión institucional que es, en otras palabras, el derecho a saber, a aprender y a crear.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



## ¿Cómo vamos a enfrentar los retos?

**Una universidad que está llamada a liderar intelectualmente el desarrollo a través de la academia, el humanismo y la modernización con gobernabilidad, debe trabajar sobre los siguientes aspectos de la vida universitaria:**

### **1. El Profesorado: reconocer su labor misional y ofrecer condiciones dignas para el desempeño de sus funciones**

La Universidad no puede perder de vista que su compromiso con la creación e inserción en comunidades académicas, en todos los campos del conocimiento y de las artes, depende de la calidad de sus profesores. Una Universidad moderna y pertinente es aquella que se inserta a las comunidades académicas y culturales nacionales e internacionales y esto solo se logra con profesores universitarios bien formados y comprometidos con la misión de la Universidad. Cuando se dispone de comunidades académicas fuertes se tiene el terreno abonado para la productividad académica y para la mejor calidad de los programas de pregrado y posgrado. El papel de la administración es propiciar y facilitar el desarrollo de las comunidades científicas y culturales con los recursos tecnológicos, físicos, financieros y humanos necesarios. En este punto en particular, desde la rectoría apoyaré, por ejemplo, la creación y consolidación de un programa de estudios latinoamericanos, una idea que se viene gestando desde hace algún tiempo y tiene por objeto la creación de comunidades académicas y culturales.

Los dos primeros temas estratégicos del plan de desarrollo 2006-2016, que se refieren al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación y adicionalmente a la formación humanística y científica de excelencia, están estrechamente relacionados con el rol que deben jugar los profesores universitarios como recurso humano esencial de la Universidad. Es de vital importancia reconocer el trabajo de los profesores universitarios y valorar su participación en los procesos de creación, difusión y transferencia de conocimientos y cultura a la sociedad. El profesorado tiene que recuperar su protagonismo que se fundamenta en el cumplimiento de la misión de la Universidad. La institución tiene la obligación de abordar los siguientes puntos relacionados con el profesorado:

Formación y vinculación de los profesores. Una formación de alto nivel del profesorado es prerequisite de un proceso educativo de calidad que realmente pueda influir en el desarrollo de Antioquia. La Universidad se ha comprometido a elevar el número de profesores con los más altos niveles de formación, por ejemplo, doctorados. Hoy en día, la Universidad cuenta con 35% de sus profesores con título de doctorado. La meta es elevar este porcentaje a 50% en 2020. Para ello es necesario diseñar una estrategia por medio de la cual un número importante de profesores logre desarrollar sus programas de maestría, doctorado o el título más alto que se conceda en cada campo del conocimiento o de las artes, bien sea en la misma Universidad o en otras instituciones reconocidas de carácter nacional e internacional. La Universidad debe entender que vincular profesores con título de doctorado (o el más alto nivel de formación según el campo del conocimiento o las artes), con trayectoria investigativa y docente y con publicaciones, no es tarea fácil dadas las condiciones salariales a las que está sometida la institución. Si bien es importante seguir insistiendo en las convocatorias regulares de profesores posgraduados, es indispensable diseñar estrategias complementarias que permitan la



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



incorporación de jóvenes talentos para promover la formación interna de sus educadores, así como revisar los parámetros establecidos para los concursos públicos de mérito con el fin de reducir las convocatorias fallidas.

Los profesores ocasionales. La Universidad debe afrontar, de una vez por todas, el tema de la figura del profesor ocasional y abordar una discusión sobre los profesores de hora cátedra. La figura de profesor ocasional se concibe como la persona que, dada la naturaleza de los objetivos de la Institución, reemplaza al profesor regular que adelanta temporalmente estudios de posgrado o ejerce funciones administrativas; sin embargo, estas condiciones han sido superadas ampliamente para utilizar la figura de profesor ocasional cuando se quiere ampliar la planta de cargos o se busca aplazar una convocatoria pública o se emplea esta modalidad de contratación para remediar los concursos públicos de méritos que resultan fallidos. Por estas razones, en buena medida, el trabajo de investigación, docencia y extensión está recayendo hoy en profesores ocasionales que tienen condiciones laborales desventajosas. Es innegable que un número importante de docentes ocasionales son jóvenes talentosos y con el deseo de desarrollar un proyecto de vida académico con vocación docente e investigativa. Esos jóvenes requieren el apoyo de la Universidad, apoyo que podría materializarse en una convocatoria especial para profesores ocasionales en condiciones similares, pero mejoradas, a las definidas en el concurso de méritos U de A 200 años u otra modalidad de vinculación que reconozca los méritos y calidades demostradas por el profesor. En adelante, la Universidad tendrá que procurar la expansión desmedida de la figura comentada introduciendo a justes, si es necesario a los concursos públicos de méritos porque una de las consecuencias sobre la sostenibilidad de las actividades de investigación, docencia y extensión es la incertidumbre acerca de la permanencia de estos profesores en la Universidad. Un profesor ocasional que logre vincularse en calidad de profesor de planta tiene muchos más incentivos para continuar su proceso de formación de alto nivel que aquel que no logra vincularse.

Profesores de cátedra. En vista de la importancia que revisten los profesores de cátedra para el desarrollo misional de la Institución en todos sus frentes se hace necesario no sólo revisar el tema de la remuneración que reciben estos servidores, sino también las condiciones ambientales en las que adelantan sus labores académicas. Un asunto vital, si las condiciones fiscales lo permitiesen, conducirían a evaluar el crecimiento significativo del número de horas-cátedra mirando la relación costo-efectividad-impacto en la formación y la docencia para tratar de convertir una parte del gasto en este concepto en plazas para ser surtidas con profesores de tiempo completo equivalente.

Exaltar la labor profesoral en su función educadora. Hay que insistir en la vocación docente o educadora de los profesores. El amor por el trabajo con los estudiantes de pregrado es algo indelegable y connatural a la vida universitaria que no es otra cosa que el acompañamiento académico y humanístico del profesor a sus estudiantes. Los profesores de mayor trayectoria docente, investigativa y con los más altos niveles de formación deben ejercer un papel ejemplar en la orientación de los jóvenes desde el primer semestre académico. La responsabilidad social de los profesores universitarios con nuestros jóvenes es mayúscula no solo por la transmisión de conocimientos sino por la formación integral, humana y artística a la que aspiran los jóvenes en las condiciones actuales de nuestra sociedad. Cada profesor tiene que ser un líder en el aula de clase, un ejemplo a seguir y un punto de referencia para los estudiantes que cada vez necesitan mayores y mejores alternativas de vida en una ciudad y una región llena de complejidades y riesgos.



MAURICIO  
ALVIAR Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



La Universidad tiene que fortalecer el liderazgo en investigación en todas las áreas del conocimiento y las artes. Hay que reconocer los avances y logros de la investigación, particularmente en el área de la salud y hay que promover, gestionar y facilitar las actividades de investigación en las áreas de ingenierías, ciencias básicas y ciencias sociales y humanas. Con el apoyo de la rectoría y el liderazgo de la Vicerrectoría de Investigación vamos a trabajar en dos frentes esenciales para el desarrollo de la investigación: el primero es la gestión de recursos humanos, físicos y financieros y el segundo es la administración eficaz de la investigación que conlleve una mayor flexibilidad y agilidad en los procesos correspondientes. Asimismo, la Universidad debe estar a la vanguardia de los grandes temas de investigación presentes en los planes de desarrollo nacionales, regionales y locales así como en los de las instituciones tales como Colciencias y otros organismos públicos y privados que han definido sus sectores prioritarios en materia de apoyo y financiamiento de proyectos de investigación. Con los profesores que hacen investigación vamos a establecer diálogos permanentes para consolidar y mejorar nuestro sistema universitario de investigación, aprovechando la autoevaluación que se acaba de realizar. Ya es hora de ir pensando en un sistema más descentralizado y desconcentrado que lleve a un presupuesto de investigación por áreas del conocimiento y de las artes. No hay que temer a una discusión científica y académica sobre los grupos de investigación, sus planes de desarrollo sus prioridades en líneas específicas y su impacto en la formación de estudiantes de pregrado y posgrado.

Sistema de incentivos económicos. Para cumplir con el objetivo de la excelencia académica, investigativa, de docencia y artística y enfrentar el reto de la consolidación del empalme generacional se hace necesario establecer un mecanismo de incentivos económicos a la docencia, a la investigación y a la extensión que genere mayor participación de recursos externos del ámbito nacional e internacional y que estimule el trabajo académico de los profesores universitarios. Un sistema expedito y flexible de incentivos, sustitutivo o complementario al existente, es una condición necesaria para poder desarrollar proyectos de docencia, investigación y extensión que le den más visibilidad a los grupos y a los profesores, y que además, complemente los recursos internos del CODI y de la Vicerrectoría de Docencia.

En este punto de incentivos a la labor profesoral se hace imprescindible buscar, dentro de las limitaciones jurídicas y financieras, el reconocimiento a la función de de excelencia docente. El Decreto 1279 estimula, primordialmente, la productividad académica derivada de la investigación; por su parte, la dedicación al trabajo especialísimo con los estudiantes (una de las responsabilidades sociales más importantes de la Universidad) no facilita el progreso salarial de los profesores en la misma proporción. Por esta razón el uso de la dedicación exclusiva, la bonificación por trabajos de docencia, el reconocimiento por grupos numerosos y el apoyo a la docencia con monitores y auxiliares de cátedra, entre otras, serán opciones que se analizarán en la Rectoría que aspiro a presidir en la Institución

Con un sistema de incentivos económicos como el que se propondría, se facilitaría la vinculación de nuevos profesores universitarios con los más altos niveles de formación. Asimismo, los profesores con trayectoria se estimularían a elaborar propuestas y buscar nuevas fuentes de financiamiento al tener la certeza de los beneficios que derivarían del nuevo sistema de incentivos. De todas maneras, no será tarea fácil competir por los recursos humanos y profesionales con otras instituciones públicas o privadas, pero el sistema de incentivos propuesto, pone a la Universidad en condiciones muy similares a las de otras instituciones para competir por la vinculación de los mejores profesores. Cabe señalar que todos los campos del conocimiento y de las artes que se desarrollan en la Universidad, se beneficiarían con esta propuesta. El sistema generaría un mayor flujo de



MAURICIO  
ALVIAR Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



recursos internos que se irrigaría a todas las áreas del conocimiento y las artes para el desarrollo de proyectos académicos.

El plan de trabajo. Ya es hora de evaluar el formato del plan de trabajo del profesor universitario. El esquema de las novecientas horas tiene que ser reemplazado por proyectos de docencia, de investigación y de extensión con total responsabilidad. Con esta perspectiva podemos cambiar, radicalmente, la concepción y el formato del **plan de trabajo** de los profesores y la Vicerrectoría de docencia debe, además de liderar las transformaciones curriculares, promover el diseño de incentivos administrativos con el objeto de facilitar la labor docente de los profesores tanto en pregrados como en posgrados. La experiencia internacional de universidades desarrolladas ha mostrado el éxito de utilizar estudiantes de maestría y doctorado como profesores asistentes (teacher assistant) cuyo rol, además de formarse con altos estándares de calidad y pedagogía, apoyan las labores del profesor titular del curso, sin que este pierda el control del mismo pero sí logrando racionalizar su tiempo. Es decir, los estudiantes de posgrado deben apoyar actividades académicas tales como la realización de talleres, calificar evaluaciones diseñadas por el profesor titular, hacer laboratorios con los estudiantes, entre otras. Esto se constituye en un estímulo al profesor toda vez que puede disponer de más tiempo para actividades de investigación o extensión. Asimismo, los estudiantes de posgrado van adquiriendo experiencia académica y asumen responsabilidades que en muchos casos son contraprestaciones derivadas de sus becas o proyectos de financiamiento.

Distribución de la planta profesoral. De otro lado, la expansión de la Universidad pasa también por la ampliación y distribución de la planta profesoral. La Universidad dispone en la actualidad de una planta docente, aprobada por el Consejo Superior, equivalente a 1.500 tiempos completos equivalentes. De ese limitado número para las necesidades misionales, una buena cantidad reposa en manos del Rector para ser asignadas en programas de regionalización y desarrollo de las dependencias. Con el liderazgo de la Rectoría que propongo, la distribución de las plazas profesorales debe ser un proceso transparente, con criterios académicos y de proyección de cada unidad académica. Se promoverá la realización de estudios rigurosos que lleven a que cada dependencia académica logre construir indicadores que permitan evaluar y hacer seguimiento a su crecimiento y el de sus recursos.

## 2. El estudiantado: razón de ser del proceso educativo de calidad

La educación de calidad depende, en buena medida, de las características académicas de los estudiantes. El sistema educativo nacional, en los niveles de primaria y secundaria presenta deficiencias en calidad cuando se mide por las pruebas SABER. Hay un reconocimiento reciente según el cual, a pesar de mejoras observadas en los últimos años, todavía persisten deficiencias. En consecuencia, no sorprende que los aspirantes a la educación superior lleguen a este nivel de formación a este nivel con muchas debilidades en su formación matemática, lengua materna y ciencias naturales, para no mencionar las asignaturas de historia, geografía y lengua extranjera.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



Los indicadores de deserción son alarmantes. Según cifras de la Vicerrectoría de Docencia tomadas del Sistema de Prevención y Análisis a la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES), la deserción por cohorte en la Universidad de Antioquia es de 46% en promedio, mientras en el ámbito nacional se observa un promedio de 55% para la cohorte iniciada en 2004-1. No obstante, tenemos veinte programas académicos cuya tasa de deserción supera el promedio nacional. Entre ellos, se destaca Matemáticas 89%, Ingeniería de Materiales 74%, Economía 61%, Biología 58%, Licenciatura en Ciencias Naturales 72%. En las regiones la deserción también es muy alta. Por ejemplo, el programa de Administración de Empresas presenta un porcentaje de 65% en promedio. Como se ve, el obstáculo más importante para el aumento de cobertura, que es una responsabilidad social de la Universidad y del Estado, es la deserción.

La mejor manera de combatir la deserción (reconociendo, los estudios realizados sobre el tema, el rendimiento académico como su principal causa) es, sin lugar a dudas, el mejoramiento del proceso de selección de los estudiantes. El examen de admisión actual no está siendo predictivo de la calidad o el desempeño de los alumnos en su formación profesional y mucho menos equitativo; tampoco permite vislumbrar las aptitudes y vocación de los aspirantes, circunstancias que se suman a los pobres resultados académicos de los exámenes de admisión cuando éstos se califican antes de estandarizar las pruebas para asignar los cupos ofrecidos por la Institución para cada programa de pregrado. La Universidad está en la obligación de reinventar el proceso de selección de los estudiantes. En este sentido vamos a proponer, con el liderazgo de la Rectoría, un nuevo mecanismo de admisión que sea predictivo de la calidad y por esta vía que sea incluyente y más equitativo. En este mismo sentido, la Universidad debe trabajar en asocio con la Secretaría de Educación Departamental porque un nuevo proceso de selección involucra a los estudiantes de grado once y a los maestros de secundaria.

Por otro lado, es importante señalar que el estudiantado tiene que recuperar el protagonismo de ser estudiante. Hay que emprender una campaña liderada por el Rector y basada en el diálogo permanente que recupere la responsabilidad social de ser estudiante. Los estudiantes tienen que recuperar su rol y asumirlo con seriedad, compromiso y la energía propia de los años de juventud. Esto implica reconocer y reconocerse como parte fundamental de un proceso y un espacio que ofrece la sociedad para el crecimiento personal y profesional como es la Universidad. La Universidad como espacio de creación y no de destrucción. La Universidad como espacio para la formación humanista, el disfrute de la cultura, del deporte, del sano esparcimiento, de la crítica, de los argumentos y de la formación en valores. Poco a poco vamos a ir logrando, con el apoyo de toda la comunidad universitaria y de la sociedad y con un diálogo permanente, la recuperación del espacio universitario para lo que es: para crear, para estudiar, para debatir ideas civilizadamente y para proponer los cambios que requiere la sociedad.

### **3. La Universidad como destino académico internacional**

La Universidad de Antioquia en su dinámica de crear comunidades científicas internacionales tiene que ponerse a tono con las condiciones que facilitan el diálogo internacional. Una Universidad del siglo XXI debe tener, entre otras capacidades, y además del reconocimiento académico, la capacidad de comunicarse en Inglés que es el idioma del mundo de la ciencia, la tecnología y la innovación sin dejar de reconocer la importancia de la enseñanza y aprendizaje de otras lenguas para la cultura. El papel de la Escuela de Idiomas será central en el avance del proceso de internacionalización de la Universidad y del desarrollo de Antioquia.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



La internacionalización de la Universidad no es en abstracto. Tanto los profesores como los estudiantes debemos tener más cercanía con lo que está pasando en el mundo en materia de formación, investigación innovación y cultura. La Universidad debe aumentar el número de pasantías, de experiencias internacionales y de contactos con otras culturas y lenguas.

En este orden de ideas, hay que dirigir la mirada también hacia países más desarrollados que España. Es importante incursionar, por ejemplo, en el mundo anglosajón, en el mundo escandinavo y en el mundo asiático para lograr convenios de cooperación efectivos. No obstante, es importante dejar claro que la verdadera medida de una universidad internacional es el número de estudiantes extranjeros matriculados tanto de pregrado como de posgrado. Es decir, cuando la Universidad de Antioquia sea un destino académico que represente por lo menos el 5% de sus estudiantes matriculados, ese día seremos una universidad internacional. Ya es hora de ir consolidando las bases para ese objetivo que es de largo plazo y que requiere reformas importante en lo académico, administrativo y de infraestructura.

**El reto de fortalecer la regionalización de la Universidad lo vamos a lograr por medio de:**

#### **4. Un nuevo enfoque de la regionalización que privilegia el desarrollo territorial integral**

La Universidad de Antioquia, comprometida con el desarrollo del departamento ha venido ejecutando la estrategia de la regionalización desde hace más de diez años. En abstracto, la regionalización es buena e importante. No obstante, requiere de una evaluación permanente que asegure la pertinencia de los programas sobre la base del conocimiento de las regiones que debe ir más allá de la caracterización socioeconómica. En tiempos modernos, ha habido desarrollos teóricos y aplicados en temas como la geografía económica, los mercados laborales rurales, el desarrollo local, y la economía regional. Estos elementos tienen que hacer parte de la estrategia de regionalización que involucre, además de los avances tecnológicos de las TIC's y la virtualidad, la investigación y la extensión en las subregiones del departamento de Antioquia. Esto último permitirá adecuar la pertinencia de los distintos programas a las condiciones particulares de las distintas regiones. También es importante diseñar estrategias conjuntas entre la Universidad, el Gobierno Departamental y los propios municipios con el fin de estimular a los mejores bachilleres brindándoles el apoyo suficiente mediante la concesión de becas que incluyan un estipendio para su sostenimiento de tal suerte que puedan adelantar sus estudios en la sede central de la Institución.

La regionalización se presenta como una oportunidad excelente de aumento de cobertura y expansión de la Universidad inclusive en el ámbito de los posgrados y de la educación permanente. En este orden de ideas, y en estrecha relación con el plan de desarrollo departamental, es importante hacer evaluaciones permanentes de los costos y beneficios de la regionalización concentrando esfuerzos y priorizando acciones en aquellas subregiones donde el impacto de la formación y la investigación sea mayor en términos de desarrollo humano y económico sostenible.

Vamos a estudiar y a investigar sobre nuestro territorio. La Universidad debe ser líder en el conocimiento de las capacidades y dotaciones territoriales para poder determinar su intervención con el acompañamiento de otras instituciones de educación superior. Es importante definir de manera diferenciada pero equilibrada cómo vamos a impactar el desarrollo regional con las actividades misionales. Hay tres subregiones que presentan dotaciones



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



y capacidades para una intervención de la Universidad que llegue inclusive a disponer de profesores de tiempo completo ubicados en la región. Hay otras regiones en donde la intervención puede estar más concentrada en la investigación o en la extensión por medio de educación permanente o asesorías a los municipios.

En general, el programa de regionalización necesita una evaluación permanente en términos de pertinencia y en concordancia con las nuevas visiones del desarrollo local y regional. También requiere una evaluación a profundidad de los costos y beneficios tanto sociales como privados. La regionalización no debe confundirse con municipalización y debe estar articulada con las políticas nacionales y regionales de ciencia, tecnología e innovación.

La Universidad no se puede municipalizar; en este sentido, hay que diseñar acciones y proyectos coherentes con los nuevos enfoques del desarrollo local. La Universidad debe articularse a la visión de ciencia, tecnología e innovación (CTi) que se está tratando de consolidar con los comités regionales de CTi y los nuevos programas de Colciencias derivados de la Ley 1286 de 2009 y la reforma a la distribución de las regalías.

La Universidad tiene que jugar un rol determinante en el acompañamiento académico de los programas técnicos y tecnológicos, en particular en las regiones y abrir la discusión seria sobre los ciclos propedéuticos, sin prevenciones y con el ánimo de fortalecer el recurso humano al servicio de la sociedad. La Universidad está llamada a liderar los procesos académicos del Sistema de Educación Superior de Antioquia –SESA-.

La Universidad debe continuar haciendo esfuerzos de expansión y de construcción de otras ciudadelas. La ciudad universitaria se ha ido saturando en cuanto a su capacidad de absorción de la población estudiantil que se duplicó y necesita, por el volumen de bachilleres que egresan cada año, seguir creciendo. El tema del aumento de cobertura no se puede ver como una política de los gobiernos de turno sino como una responsabilidad social de la Universidad para lo cual requiere los recursos necesarios del Estado.

Sin lugar a dudas la Universidad ha avanzado mucho en ampliación de su planta física. El Bloque 19, el edificio de Extensión, la nueva sede de Posgrados (en Guayabal), entre otros, dan cuenta de ello, pero no se puede bajar la guardia. La expansión de la Universidad de Antioquia (con nuevas edificaciones para albergar los estudiantes de pregrado) tiene que ser un proyecto de ciudad y de región para lo cual se requiere el concurso de las autoridades departamentales y municipales del Valle de Aburrá y el total respaldo del gobierno nacional.

### **5. Tecnología y virtualidad: retos de la educación moderna**

La Universidad de Antioquia, si bien ha avanzado en materia tecnológica, todavía exhibe un retraso importante en comparación con otras instituciones públicas y privadas. En materia de TIC's y virtualidad, la Universidad sigue siendo conservadora y tímida frente a los desarrollos que se van dando en otras latitudes y organizaciones. Sin embargo, las tecnologías de las comunicaciones y la virtualidad no se limitan a lo puramente instrumental. Es importante dar un salto en la cultura de la virtualidad. Estos temas están relacionados con la pedagogía y las metodologías de la formación. Hay que lograr un cambio cultural que nos permita aprovechar al máximo estas tendencias que son ahora de carácter universal. Vamos a revisar y a potenciar las experiencias exitosas que ha logrado la Universidad en esta materia.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



De otro lado, la Universidad tiene que abrir el debate sobre la flexibilidad de los programas en cuanto currículo, duración, metodologías virtuales, articulación entre pregrados y posgrados (opción coterminal) y consolidar las dobles titulaciones. A este respecto, hay un momento clave con el nuevo gobierno departamental y su programa “Antioquia la más educada” y el papel que podría jugar la Universidad en el proceso de formación de los docentes de educación primaria y secundaria. En este sentido hay que pensar en la posibilidad de desarrollar programas de pregrado en ciencias básicas y sociales con doble titulación en pedagogía. Hay que dar un salto más allá de las licenciaturas convencionales. Lo mismo podría pensarse para las maestrías.

Las TIC’s y la virtualidad pueden aportar mucho a la flexibilidad curricular y también a la optimización de los espacios físicos. La flexibilidad de los programas permitiría la movilidad de los estudiantes entre instituciones, mayores niveles de interdisciplinariedad y estimularía la matrícula de los posgrados. Sin embargo, es importante contextualizar el fenómeno y escuchar expertos que enriquezcan el debate y muestren las ventajas y exigencias de dicha flexibilidad. Lo cierto del caso es que la flexibilidad habilita a los individuos para una mejor adaptación a los permanentes cambios sociales y científicos que acontecen en la sociedad.

**El reto de la modernización tiene que ver con una discusión seria y profunda de los currículos para adecuarlos a los avances de las ciencias y campos disciplinares. Asimismo, la arquitectura organizacional debe estar fundamentada en los campos del conocimiento y de las artes.**

#### **6. La arquitectura organizacional: bases académicas y administración menos jerárquica**

El quinto tema estratégico del Plan de Desarrollo 2006-2016 de la Universidad, o lo que se denomina ahora como objetivos estratégicos, se refiere a la gestión universitaria que contiene y debe desarrollar estrategias de modernización administrativa. La definición de un nuevo modelo de gestión y una nueva organización administrativa requiere tener toda la comprensión sobre los procesos académicos que definen el quehacer de la Universidad y que pasan por el estudio permanente de los currículos y planes de estudio. El sustento académico de las actividades universitarias debe determinar el conjunto de procesos académico-administrativos y no a la inversa. Los currículos modernos apelan a la flexibilidad y a la interdisciplinariedad lo cual puede generar ventajas académicas para los estudiantes y para la misma organización administrativa de la Universidad.

La arquitectura organizacional del nivel central requiere ajustes importantes que obedecen a consideraciones académicas y técnicas y deberán traducirse en mayores niveles de comunicación, pertinencia, oportunidad en el servicio a la academia, diálogo permanente y eficiencia. La Universidad requiere “aplanar” su estructura administrativa y fortalecer la tecnología al servicio de la administración. En este sentido, la Universidad asiste a un “conflicto de racionalidades”: una académica y otra administrativa, que bien pueden manifestarse también en dos estructuras paralelas. No se debe caer, sin embargo, en la trampa de separar la academia de la administración. Se deben considerar como dos sub-estructuras de una gran estructura que realmente existe, aunque sus fronteras sean cada vez más difíciles de identificar.

En este aspecto, y teniendo en cuenta que el Consejo Superior Universitario aprobó el mapa orgánico de



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



procesos elaborado por el SUGI se requiere un redireccionamiento de este proyecto de tal manera que la arquitectura organizacional obedezca a una administración menos jerárquica y acorde con la misión de la Universidad y con un enfoque más simple, transparente y expedito en donde la autocrítica permanente se imponga ante cualquier sesgo personal o de apego al poder. Definitivamente, la Universidad necesita una renovación en la manera de desarrollar muchos de sus procesos, aún reconociendo las restricciones legales a las que está sometida por ser una institución pública.

En cuanto a la organización de la Universidad por unidades académicas, se requiere una redefinición importante y una revisión del Título IV del Estatuto General, que tenga como base el diálogo académico, científico, humanístico y artístico para responder a la tendencia mundial hacia la interdisciplinariedad y hacia la no parcelación del conocimiento. Aquí es importante insistir en que los criterios para definir una organización académico-administrativa de la Universidad de Antioquia deben ser académicos y no políticos, personales o económicos.

Es hora de repensar nuestra organización académico-administrativa sobre la base de los campos del conocimiento y de las artes y con la disposición a tener menos estructuras burocráticas y jerárquicas. En el mundo académico actual se van reconociendo estos campos en torno a tres grandes áreas: 1) las ciencias básicas y las ingenierías; 2) las ciencias de la salud y 3) las ciencias sociales y las artes. Esta agrupación, que parte de consideraciones académicas, podría ser el principio y el criterio de una reorganización administrativa que traería muchas ventajas académicas, financieras y de infraestructura para toda la comunidad universitaria. La administración académica debe volcarse al fortalecimiento de estas áreas.

No puede haber una transformación organizacional en el Alma Mater sin el pleno conocimiento de lo que pasa en las dependencias académicas y de las reales funciones de los profesores universitarios y los estudiantes. Los servidores administrativos adquieren mayor responsabilidad y pertinencia de su labor cuando conocen claramente los procesos de docencia, investigación y extensión. Por eso las transformaciones organizacionales efectivas parten de abajo hacia arriba y no a la inversa.

La Universidad debe evaluar la conveniencia o no de un esquema de administración más descentralizado y desconcentrado tanto en las funciones como en la asignación del presupuesto de las unidades académicas. En este sentido, es muy importante evaluar el tema de las contribuciones que se hacen desde las unidades a la administración central con el ánimo de buscar una mayor equidad y eficiencia en las asignaciones presupuestales y en los estímulos para la generación de recursos. Todo esto es viable siempre y cuando reconozcamos que el profesor universitario, en primera instancia, es el recurso más valioso y el protagonista directo para crear nuevo conocimiento que se difunde y transfiere a la sociedad, y por lo tanto se convierte en elemento fundamental para la generación de recursos para la Universidad y sus dependencias.

Los llamados fondos especiales son claves para el financiamiento de muchas iniciativas académicas. Por lo tanto, deben cuidarse al máximo tanto como los fondos generales. Se requiere mucha transparencia en el empleo de las fuentes de financiación como una veeduría sería para que todas las dependencias de la Universidad hagan el uso más racional de esos recursos, sin despilfarros ni desgreños.



**MAURICIO  
ALVIAR** Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



De otro lado, la Universidad tiene **que reconocer la labor de los servidores administrativos** y debe diseñar políticas efectivas para su capacitación y bienestar. Los empleados administrativos son un factor clave para el desarrollo institucional y ya es hora de revisar el estatuto y el régimen disciplinario de los mismos y la aplicación de la política de incentivos. No se puede dilatar más la supervisión, con toda responsabilidad, de la planta de cargos para resolver todas las situaciones de provisionalidad (aprovechando la competencia legal que se le asigna a las universidades) que generan un deterioro en el clima laboral.

**El reto de liderar la reforma a la educación superior pasa por los temas de:**

#### **7. Calidad, autonomía, institucionalidad y financiamiento: compromiso del Estado y racionalidad en el gasto**

Aunque la Universidad ha gozado, en el pasado reciente de una situación financiera sana debido al esfuerzo adelantado por las directivas universitarias para remediar el pago de los pasivos existentes con sus servidores, en el momento el panorama económico empieza a mostrar signos de preocupación. Es necesario comprometer al Estado en todos los niveles y ser estrictos en la austeridad con el gasto universitario; eso sí sin comprometer ni afectar el mantenimiento de la inversión en el pago a sus servidores ni en el objeto esencial de sus principios misionales. Se deben mantener los esfuerzos para que el Estado continúe cumpliendo con aportes por encima de lo contemplado en el artículo 87 de la Ley 30. Asimismo, se debe continuar con la tarea de allegar recursos de los entes territoriales, particularmente del municipio de Medellín. En materia de investigación, la Universidad debe buscar, además de los recursos de Colciencias, fortalecer la gestión de recursos internacionales asociados a proyectos científicos y culturales. Hay que diversificar las fuentes de financiamiento de las actividades de investigación y de extensión en los términos del sistema de incentivos planteado más arriba.

La trayectoria de nuestra Alma Mater y el estudio juicioso del proyecto de reforma a la educación superior presentado y retirado por el gobierno en 2011 nos permite hacer propuestas novedosas y viables en materia de calidad, autonomía, institucionalidad y financiamiento de la educación superior

**Una Universidad que está llamada a liderar el desarrollo tiene que tener gobernabilidad con el más alto espíritu universitario:**

#### **8. Gobernanza y Gobernabilidad: condiciones de la viabilidad institucional**

Hay gobernanza cuando se tiene la total claridad sobre la dirección y el control de una organización. En la literatura al respecto se reconocen por lo menos seis dimensiones exitosas para hablar de gobernanza. 1) Visión sistémica, que implica no solo las interacciones entre actores y procesos al interior de la organización sino también las interacciones con el entorno. 2) Claridad misional, cuando todos los estamentos tenemos la total comprensión y significado de la misión de la Universidad. 3) Condiciones de integridad, cuando los valores que se predicán son los mismos valores que se practican. 4) Respuesta a los públicos, cuando hay satisfacción general en los usuarios que se benefician de la misión de la Universidad. 5) La auditoría entendida como la veeduría y el control, en este caso de la sociedad con la misión de la Universidad (Observatorio). 6) Por último,



MAURICIO  
ALVIAR Rectoría UdeA  
2012 - 2015

Liderazgo ACADÉMICO y HUMANO



el análisis de los riesgos, que ayuda a encender las alarmas y a poner alertas necesarias para prevenir pérdidas de gobernanza.

Sin embargo, la gobernabilidad va más allá de la gobernanza. La gobernabilidad se refiere a la capacidad que tenga la institución de generar, primero consensos y luego acuerdos, sobre los temas trascendentales que no deben vulnerar la misión de la Universidad. Para lograr los más altos niveles de gobernanza y gobernabilidad, la Universidad con su esencia académica y pedagógica, siempre tendrá la posibilidad del diálogo y de la palabra sin negociar en ningún momento la legalidad en todos sus procesos y actividades misionales y sin negociar el ejercicio de la autoridad dentro de la Constitución y las normas universitarias con el acompañamiento de las instituciones correspondientes.

Un elemento esencial y recurrente en la vida universitaria es la discusión sobre el significado de democracia y de autonomía universitarias. La autonomía no puede confundirse con desvergüenza o libertinaje. Por el contrario, la autonomía es la capacidad de autocontrol dentro de un marco institucional que no puede transgredir los acuerdos y consensos que se han construido colectivamente y que se plasman en las normas universitarias. Una cosa es criticar las normas y reformarlas para adecuarlas a los cambios y otra cosa es transgredirlas para obtener beneficios individuales o grupales por fuera del consenso colectivo.

**La gobernabilidad pasa inexorablemente por la rendición de cuentas y transparencia en las actuaciones** que no se agota en el cumplimiento de una serie de indicadores importantes. La rendición de cuentas es en esencia la responsabilidad social frente a la sociedad en su conjunto sobre el cumplimiento de la misión universitaria. Es poder mirar de frente a todos los actores sociales y poderles decir qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo, aceptar y aprender de las críticas y responder por los recursos públicos con total honestidad y transparencia.

La gobernabilidad también la vamos a lograr abriendo los espacios para que esa gran opinión de la comunidad universitaria, que está represada, se pueda expresar libre y abiertamente con el más alto espíritu universitario y con el liderazgo y el compromiso de la rectoría.