



*Jhon Mario*  
**MUÑOZ LOPERA**

Candidato a la Rectoría de la  
**Universidad de Antioquia**  
• 2026 - 2029 •

"Por una Universidad  
comprometida con la ciencia  
para la **TRANSFORMACIÓN SOCIAL**"



## Tabla de contenido

<b>Presentación .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Marco institucional .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Propuesta estratégica para la Rectoría de la UdeA 2026 - 2029 .....</b>	<b>8</b>
2.1. Reto estratégico 1: La ciencia transformadora con impacto social .....	9
2.2. Reto estratégico 2: prospectiva y equilibrio financiero .....	15
2.3. Reto estratégico 3. Diálogo y democracia universitaria.....	22
2.4. Reto misional 1. docencia, calidad y excelencia académicas.....	27
2.5. Reto misional 2. desarrollo de conocimientos, diálogo de saberes e investigación aplicada y pertinente .....	30
2.6. Reto misional 3. extensión: diálogo permanente con los territorios y la sociedad	35
2.7. Reto transversal 1. sostenibilidad - ambiental institucional: ecosistema y sociedad	37
2.8. Reto transversal 2. educación y paz para el desarrollo territorial.....	41
2.9. Reto transversal 3. fortalecimiento de los procesos estratégicos y misionales: regionalización, internacionalización y gestión administrativa sostenible .....	44
<b>3. Referencias.....</b>	<b>50</b>



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

**Presentación**

La Universidad de Antioquia es considerada como un patrimonio científico, cultural e histórico y un proyecto social y ético de la sociedad antioqueña y colombiana que define su razón de ser en el *Estatuto General, Acuerdo Superior 001 de 1994*, a través de tres ejes misionales: docencia, investigación y extensión. Como lo plantea el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2027*, somos una universidad estatal al servicio público de la educación superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social, que contribuye, a través de la formación de personas autónomas, a la solución de problemas regionales y nacionales y a liderar el cambio y la transformación social que los territorios necesitan desde perspectivas integrales y universales.

Tenemos una trayectoria de 223 años en los cuales se ha delineado y fundamentado su presencia como centro del saber y de responsabilidad académica y social para la región, el país y el ámbito internacional; reconocimiento que nos compromete a continuar pensando la docencia, la investigación, la extensión y los procesos administrativos orientados a la generación de nuevos conocimientos y al fortalecimiento de los vínculos y compromisos con la sociedad, asumiendo los desafíos estructurales y coyunturales actuales y futuros. Por tercera vez consecutiva, en la UdeA recibimos la acreditación institucional de alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), esta vez en la modalidad multicampus, con una vigencia de 10 años, lo que ratifica la excelencia en las apuestas misionales de docencia, investigación y extensión en todas las sedes y seccionales, hito que invita a seguir trabajando por la excelencia académica, la ética y la responsabilidad social.

El siglo XXI plantea retos considerables a la Universidad como proyecto ético, político, cultural y académico. Los avances tecnológicos soportados en la Inteligencia Artificial y los acelerados cambios en las preferencias y demandas formativas para el mundo laboral parecen menguar la pertinencia de una educación superior con criterios profesionales e investigativos para priorizar perfiles más técnicos, menos costosos y más eficaces en remuneración. El viejo adagio, “aquello que no cambia desaparece”, parece más realidad que amenaza y exige a la Universidad moverse en las coordenadas de este tiempo para sustentar



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

que su misión histórica tiene lugar y aliento y para seguir ofreciendo sentido de presente y futuro. Acompasada por ese visible debate acerca de si la Universidad es una estrategia para la inclusión a la sociedad actual, es la realidad misma que en muchos territorios y contextos demanda su presencia como única oportunidad de cambios y transformaciones favorables para concretar los derechos y proyectos de vida de sus pobladores. La Universidad está urgida por convocar de nuevo a la razón para discernir sobre su ser y su hacer. Un llamado urgente a la razón en lo más plural de su sentido, para abrir la Universidad a un nuevo diálogo social que le permita movilizarse al tono de las realidades que la circundan y ofrecer respuestas más atinadas y oportunas desde todas sus áreas de conocimiento.

Es por ello por lo que la próxima rectoría propone la creatividad como cultura al servicio de repensar e incluso reconfigurar la oferta educativa en función de acoplarse a un mundo contemporáneo que avanza a una velocidad superior. Apostamos por una educación enfocada en el florecimiento de las diferentes capacidades de las personas que permiten a la sociedad alcanzar un fin más humano; un fin en el que los aspectos de calidad de vida no estén vinculados con el crecimiento económico y el lucro, sino con el hecho de que la población en su totalidad tenga acceso a la salud, la educación, los beneficios sociales del trabajo y la seguridad social.

Esta propuesta asume, además, que la UdeA no debe limitarse a corregir fallos del mercado o a administrar pasivamente el déficit estructural. Siguiendo a Mazzucato (2017), la universidad pública debe actuar como una institución emprendedora capaz de crear valor público, dirigir la innovación con misión social y construir ecosistemas institucionales que socialicen tanto los riesgos como los beneficios del conocimiento. Este principio orienta de manera transversal la arquitectura de la presente propuesta: prospectiva y equilibrio financiero, la ciencia transformadora con impacto social y el diálogo y democracia universitaria, son condiciones mutuamente dependientes de un proyecto institucional orientado a seguir en la defensa de la educación como derecho.

Esta propuesta parte de una convicción que debe nombrarse con claridad desde el inicio: en la Universidad de Antioquia, la administración está al servicio de la academia, y no la academia subordinada a la racionalidad administrativa. La universidad no se sostiene con



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

oficinas, indicadores, formatos ni decisiones de gestión: se sostiene, ante todo, con comunidades académicas que enseñan, investigan, debaten y se proyectan socialmente con rigor y compromiso. Quien ha transitado seriamente por la docencia, la investigación y la extensión comprende desde adentro que la vida académica no es una ocupación improvisada, sino el resultado de años de formación, cualificación permanente y compromiso con la sociedad. Por eso esta rectoría asumirá la gestión financiera, administrativa y estratégica como lo que debe ser: un conjunto de condiciones habilitantes para que las comunidades académicas puedan cumplir su misión con dignidad, libertad intelectual y excelencia. Nunca como un fin en sí mismo ni como una lógica que reduzca al profesorado a una variable de costo en un modelo de eficiencia.

Este proyecto de rectoría asume el compromiso de escuchar esa crítica y esos desafíos a la Universidad y de perfilar el cierre del actual *Plan de Desarrollo Institucional*, pero, a su vez, de ofrecer los argumentos para dar sustento a las decisiones futuras en función de refrescar los argumentos que hacen de la universidad, y en especial de la universidad pública, el proyecto más vital de la sociedad, y en su compromiso ético y político de aportar a la búsqueda de la paz y la convivencia social y con la naturaleza.

## **1. Marco institucional**

La presente propuesta se articula con instrumentos de planeación institucional tales como el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2027 «Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios», el Proyecto Educativo Institucional (Acuerdo Académico 589 de 2021), el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 «Colombia Potencia Mundial de la Vida» (Congreso de Colombia, 2023), la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 (Minciencias, 2022), el Plan de Desarrollo Departamental y la Agenda 2040 del Departamento de Antioquia.

De manera igualmente relevante, el proceso de construcción de esta propuesta ha incorporado como insumo el Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026), documento en revisión presentado a la Asamblea Profesoral el 7 de abril de 2026,



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

que establece 119 acciones institucionales con plazos entre 2026 y 2027 en materia de sostenibilidad financiera, gobernanza administrativa, gestión de activos y diversificación de ingresos. Este plan constituye una hoja de ruta de fortalecimiento institucional que la presente rectoría recibirá en plena ejecución y que debe integrarse coherentemente con la visión de largo plazo que aquí se propone, allí es importante el diálogo con los estamentos universitarios.

Como UdeA asumimos una serie de retos que comprenden el ámbito institucional y territorial. Consideramos que la Universidad es un proyecto social y político que debe estar comprometido con comprender y reflexionar sobre los fenómenos sociales y contribuir con soluciones a las diversas problemáticas; precisamente, la renovación de la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional (*Resolución No. 012029 del 14 de julio de 2023* «Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad de Antioquia con lugares de desarrollo en Medellín, Carmen de Viboral, Andes, Caucasia, Puerto Berrío, Turbo, Santafé de Antioquia, Yarumal, Amalfi, Segovia, Remedios, Sonsón, La Pintada, Apartadó y Carepa (Antioquia)»). Así mismo, la apuesta por seguir consolidando la ciencia para la transformación social implica para la UdeA, en particular, y las universidades públicas, en general, retos de gran envergadura dados los grandes cambios y los nuevos escenarios sociales de ejercicio profesional que exigen respuestas osadas, comprometidas y acertadas para desarrollar una presencia pertinente y audaz en la sociedad contemporánea.

Se podría afirmar que estos retos se presentan fundamentalmente en tres dimensiones: por un lado, retos en términos de la sociedad en que vivimos y en que estamos insertos como universidad, como área de conocimiento y como ciudadanos; por otro lado, un reto para la universidad pública como institución social que continúa ocupando un rol fundamental y protagónico en el avance y en la solución de sus problemáticas sociales y territoriales; y, finalmente, retos para las múltiples disciplinas que se tienen en la UdeA, que cada vez se recrean y configuran en escenarios complejos, cambiantes, de transformación acelerada e inequidad territorial, donde la perspectiva interdisciplinar y la apertura de conocimiento no pueden ser dejadas de lado en función de las apuestas territoriales y de la



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

construcción de la paz.

Ahora, es evidente que el modelo económico imperante en el último siglo y su intensificación en las tres últimas décadas han generado una profundización de las brechas sociales y un aumento en la vulneración de los derechos humanos, degradación ambiental, precarización de la vida, intensificación de procesos migratorios, continuidad del conflicto sociopolítico, profundización de expresiones económicas y culturales de la ilegalidad y la informalidad. Ello, así como los cambios en la participación política y democrática, en los que la movilización social y la protesta han aumentado, generan profundos retos para la Universidad en cuanto a reflexionar sobre las formas de gobierno, participación y sociedad que somos. De igual manera, las profundas crisis planetarias en relación con lo alimentario, climático y ambiental generan grandes afectaciones a la casa común que plantean modificaciones drásticas en la relación sociedad-naturaleza y, por tanto, una nueva educación (Leff, 2008; Eschenhagen, 2011).

Así mismo, en nuestro país, la realidad de una sociedad que apuesta por la paz y se reconoce con amplias posibilidades de construir condiciones de vida digna para todas y todos genera grandes retos para las diversas ciencias y disciplinas. Esto como posibilidad de construir memoria, proyectos de futuro, comprender lo que somos como colectivo y las formas en las que abordamos nuestros desafíos y resolvemos nuestras problemáticas. La emergencia de un nuevo sujeto social que reclama mayor reconocimiento y respeto de lo que es, aunado al justo reclamo de diversos grupos sociales históricamente excluidos y víctimas de expresiones de racismo, segregación social y política, plantean la continuidad e intensificación de estudios y acciones para asumir la diversidad y pluralidad como premisas del consenso, la convivencia y el buen vivir. Ese proyecto, llamado Colombia, solo es posible si su amalgama de expresiones individuales, culturales, territoriales, logra confluir y conjugarse para construir objetivos comunes en el marco de su valoración y respeto.

Así mismo, resulta impostergable para las disciplinas que se imparten en la UdeA ocupar el rol fundamental de aportar desde la ciencia y la investigación a la construcción de políticas públicas en las diferentes escalas territoriales, con una clara apuesta por la justicia social, la equidad y el cierre de brechas sociales. Contamos con un conocimiento necesario



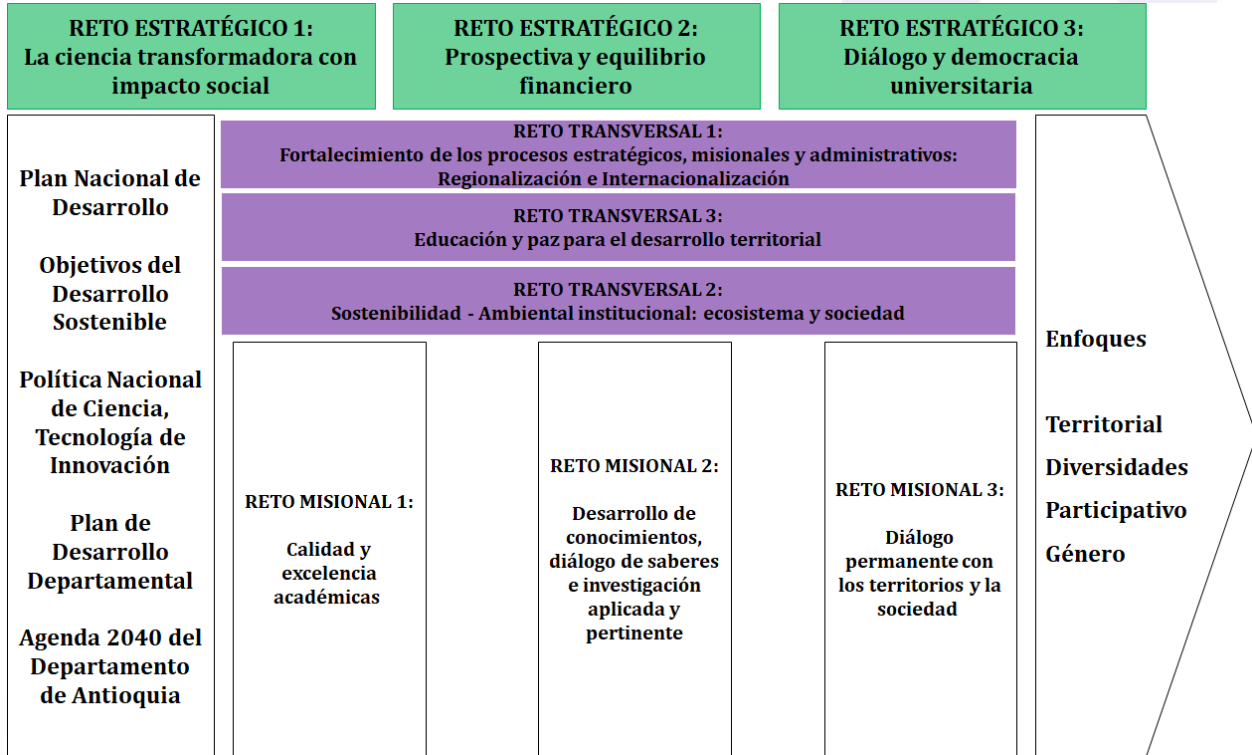
**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

para dar mayor alcance y pertinencia a la gestión gubernamental de las organizaciones sociales, universitarias y empresariales. Para ello, es fundamental la recreación y renovación de aproximaciones conceptuales que permitan superar la fragmentación del conocimiento y promuevan el acercamiento entre investigación y cambio social (Hernández, 2014).

En este sentido, no es posible perder de vista el futuro de la universidad pública en la sociedad por venir. Esta mirada nos permite reconocer el reto que implican las nuevas formas de relacionamiento y, por consiguiente, de educación. Las propuestas pedagógicas y didácticas tendrán que cambiar profundamente para responder a los cada vez más dinámicos sujetos, a la mediación virtual de muchas de las interacciones, así como a las maneras en las que el ejercicio de las profesiones y los problemas sociales se transforman e intensifican, lo que requiere osadía y desacomodo, permitiendo asumir desde ahora los retos en el contexto universitario, su formación, investigación y praxis con la sociedad. También implica, por supuesto, una reflexión sobre los procesos educativos que acompañamos, pero fundamentalmente una apuesta por la reflexión en torno a la evaluación como aprendizaje, en la que no solo se hagan apuestas para pensarla en el contexto universitario; las nuevas realidades y las apuestas ético-políticas que se asumen como UdeA requieren poner en marcha procesos de evaluación de la formación, la investigación, la extensión y la gestión universitarias.

## **2. Propuesta estratégica para la Rectoría de la UdeA 2026 - 2029**

La presente propuesta de candidatura a la Rectoría de la Universidad de Antioquia 2026–2029, “Por una Universidad comprometida con la ciencia para la transformación social” se enfoca en trabajar tres (3) retos estratégicos, tres (3) retos misionales y tres (3) retos transversales, soportada en enfoques territorial, diversidades, participativo y de género.



### 2.1. Reto estratégico 1: La ciencia transformadora con impacto social

La Universidad de Antioquia lleva décadas generando conocimiento de alta calidad y contribuyendo al desarrollo regional y nacional desde sus tres ejes misionales. Sin embargo, el momento histórico que atraviesa el país, marcado por la implementación del Acuerdo de Paz, la crisis climática, las transformaciones productivas de la cuarta revolución industrial y las profundas desigualdades territoriales de Antioquia, exige que la institución dé un salto cualitativo en la manera como concibe, organiza y dirige su apuesta científica. No basta con seguir acumulando producción académica o fortalecer grupos de investigación de manera aislada: es necesario articular las capacidades institucionales en torno a problemas de alta relevancia pública, con una visión audaz y de largo aliento que coloque a la UdeA como protagonista activa de la transformación social y territorial.



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

El punto de partida de esta apuesta es la visión departamental del Plan y Acuerdo en Ciencia, Tecnología e Innovación, que orienta sus esfuerzos hacia la existencia de territorios sostenibles, equitativos, competitivos e incluyentes. Dicha visión articula aspectos centrales como la biodiversidad, los ecosistemas naturales y la diversificación económica con las misiones del Plan Nacional de Desarrollo, que a su vez se sostienen sobre tres pilares indisociables: justicia social, justicia ambiental y justicia económica. Estos pilares se concretan en cinco grandes transformaciones que la UdeA asume como ejes orientadores de su agenda científica: el ordenamiento del territorio alrededor del agua; la seguridad humana y la justicia social, que implica garantizar la atención integral con especial énfasis en la inversión histórica en salud y educación; el derecho humano a la alimentación; la internacionalización, la transformación productiva para la vida y la acción climática; y la convergencia regional como imperativo de equidad territorial. Estas transformaciones no son ajenas a la misión de la Universidad: son, precisamente, el terreno donde el conocimiento que se produce en la UdeA puede y debe tener su mayor impacto.

Para que este potencial se materialice, es indispensable construir acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales de carácter innovador que marquen rutas concretas para la solución de problemas públicos. Ello requiere fortalecer y consolidar el ecosistema territorial de CTel en el que participen actores y entidades públicas, sociales y privadas, que adelanten actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, ya sea desde la academia, el gobierno local, el sector empresarial o la sociedad civil (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022). La UdeA no puede ni debe actuar en solitario: su fortaleza radica precisamente en su capacidad de convocar, articular y potenciar las capacidades de múltiples actores en función de objetivos compartidos.

Mazzucato (2017, 2018) ha demostrado con evidencia histórica contundente que las innovaciones más radicales y transformadoras, desde el surgimiento de Internet hasta los avances más significativos de la industria farmacéutica moderna, no emergieron de la libre actuación del mercado ni de la simple acumulación de investigación básica desarticulada, sino de inversiones públicas deliberadamente orientadas por misiones concretas, sostenidas en el tiempo y respaldadas por instituciones con capacidad de asumir riesgos



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

que el sector privado no está dispuesto a correr. Este hallazgo tiene implicaciones profundas para la universidad pública latinoamericana: la UdeA no debe limitarse a responder a las demandas de conocimiento que el mercado ya ha formulado, sino que debe ser capaz de anticiparlas, crearlas y direccionarlas hacia los problemas que más le importan a la sociedad antioqueña y colombiana.

Con esta convicción, la presente rectoría impulsará la definición participativa de entre cuatro y seis misiones institucionales de investigación de largo plazo, articuladas con los desafíos socioecológicos y territoriales más urgentes de la región y del país. Estas misiones no serán líneas temáticas abstractas ni simples denominaciones programáticas: serán compromisos institucionales concretos, con recursos asignados, actores identificados, horizontes temporales definidos y mecanismos de evaluación de impacto. Entre las misiones fundadoras que esta propuesta anticipa se encuentran la soberanía hídrica y el ordenamiento territorial, la seguridad alimentaria y la innovación agroecológica, la paz territorial y la construcción de memoria colectiva, y la transición energética y las economías locales sostenibles. Cada una de estas misiones funcionará como paraguas organizador de grupos de investigación, programas de posgrado y proyectos de extensión, articulando los tres ejes misionales de la institución en torno a problemas cuya solución requiere el concurso de múltiples disciplinas y la participación activa de las comunidades. Al mismo tiempo, estas misiones guardan una correspondencia directa con las cinco transformaciones del Plan Nacional de Desarrollo, lo que garantiza que la agenda científica de la UdeA no sea una construcción ensimismada sino una respuesta situada y políticamente responsable ante las urgencias del país.

Para traducir esta apuesta en capacidad institucional concreta, esta rectoría propondrá orientar las unidades y centros de investigación a un carácter interdisciplinario capaces de combinar visión estratégica, tolerancia institucional al riesgo y capacidad de atraer y retener talento en torno a proyectos de alto impacto. La UdeA coordinará proyectos de investigación aplicada de alto impacto social (Mazzucato, 2017), financiados con fuentes mixtas que incluyan regalías, estampillas y cooperación internacional, y actuará como plataforma de articulación de las misiones transversales que conecten a los grupos de



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

investigación con actores gubernamentales, comunitarios y del sector productivo. Su fortalecimiento, además, responde al requerimiento explícito del Ministerio de Educación Nacional de fortalecer la Unidad de Gestión de Proyectos institucional como componente del Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones (MEN, 2026), dotando así a esta apuesta de una justificación tanto estratégica como normativa.

Una apuesta clara de esta rectoría es impulsar procesos de investigación aplicada donde se promuevan la ciencia ciudadana y la apropiación social del conocimiento, para lo cual es fundamental acudir a la innovación social como concepto y como práctica. En torno a este concepto existe un amplio consenso académico que vincula nociones de cambio y transformación dirigidas por personas, grupos, colectivos y, en algunos casos, movilizaciones sociales, con el objetivo de transformar realidades concretas y específicas, apuntando a resolver necesidades sociales y ambientales no cubiertas por el gobierno o el mercado y a contribuir a mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables. Se trata de innovaciones que solucionan problemas sociales de forma novedosa, eficaz, eficiente, sostenible, participativa e incluso colaborativa; innovaciones que buscan mejorar el bienestar sin destruir los ecosistemas socioculturales y naturales, y que generan nuevas narrativas en el contexto comunitario impulsando la autodefinición y la autotransformación colectiva. Esta concepción de la apropiación social del conocimiento es, en última instancia, una propuesta de ciudadanía deliberativa que se caracteriza por promover la inclusión, la igualdad, el bien común y la autonomía como condiciones constitutivas del hacer científico.

En coherencia con este enfoque, esta rectoría formulará un Programa Institucional de Ciencia Ciudadana que involucre a comunidades rurales y urbanas en todas las fases del proceso investigativo: desde la identificación colectiva de problemas y la formulación de preguntas de investigación, pasando por la recolección y validación de datos, hasta la co-construcción de soluciones y la evaluación de su implementación. Bonney et al. (2014) han demostrado que la participación ciudadana en la investigación no solo tiene un efecto democratizador sobre el conocimiento, sino que mejora de manera significativa la pertinencia, la legitimidad social y el impacto real de los resultados. Articulado con las sedes



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

regionales de la UdeA, este programa dará respuesta concreta al mandato de la acreditación multicampus del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2023) en materia de fortalecimiento de la investigación territorial, convirtiendo a cada sede en un nodo activo de producción de conocimiento situado y socialmente comprometido.

Finalmente, esta apuesta científica no puede desplegarse únicamente hacia el interior de la institución: la UdeA debe asumir con decisión un rol protagónico en la construcción colectiva del ecosistema territorial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Antioquia y Colombia. Mazzucato (2017) es enfática al señalar que las grandes transformaciones innovadoras requieren que las instituciones públicas vayan más allá de simplemente incentivar la actividad privada o crear condiciones habilitantes: deben dinamizar el sistema, es decir, crear la visión, formular la misión y construir el plan. En esa dirección, la UdeA asumirá activamente el rol de coconstructora de la política de CTel, participando en los órganos de gobernanza del ecosistema departamental de innovación, estableciendo alianzas estratégicas con municipios, autoridades ambientales, los municipios con Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras entidades para direccionar agendas de investigación pertinentes, y aprovechando el marco de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 (Minciencias, 2022) como instrumento de legitimación y financiación de las misiones institucionales. La UdeA no esperará a que el ecosistema la convoque: saldrá a construirlo.

Las acciones concretas en este reto son:

- Definir, mediante procesos participativos con la comunidad universitaria y actores territoriales, entre cuatro y seis misiones institucionales de investigación de largo plazo articuladas con los desafíos socioecológicos de Antioquia y Colombia, con prioridad en: ordenamiento del territorio alrededor del agua y soberanía hídrica; seguridad humana, salud y educación con justicia social; derecho humano a la alimentación e innovación agroecológica; internacionalización, transformación productiva y acción climática; y convergencia regional con enfoque de biodiversidad



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

y diversificación económica.

- Construir acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales innovadores que marquen rutas concretas para la solución de problemas públicos, fortaleciendo el ecosistema territorial de CTel mediante la vinculación activa de actores académicos, gubernamentales, empresariales y comunitarios que adelanten actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias, 2022).
- Formular e implementar el Programa Institucional de Ciencia Ciudadana articulado a las sedes regionales, que involucre a comunidades rurales y urbanas en la identificación de problemas, la recolección de datos y la validación de soluciones, fortaleciendo la investigación territorial en cumplimiento del mandato de la acreditación multicampus (MEN, 2023).
- Impulsar procesos de innovación social orientados a resolver necesidades sociales y ambientales no cubiertas por el gobierno ni el mercado, priorizando grupos poblacionales vulnerables y promoviendo soluciones colaborativas, sostenibles y respetuosas de los ecosistemas socioculturales y naturales de los territorios donde la UdeA tiene presencia.
- Posicionar la apropiación social del conocimiento como eje articulador de los procesos de extensión e investigación, promoviendo una ciudadanía deliberativa que fomente la inclusión, la igualdad, el bien común y la autonomía comunitaria, e impulsando la autodefinición y autotransformación de las comunidades en sus propios entornos socioculturales.
- Participar activamente en los órganos de gobernanza del ecosistema departamental de CTel y establecer alianzas estratégicas con municipios, municipios PDET y otras entidades públicas y privadas para coconstruir agendas de investigación pertinentes a las transformaciones territoriales priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (y del gobierno siguiente) y la Política Nacional de CTel 2022-2031 (Minciencias, 2022).
- Implementar la UdeA Estación Spin-Off fortaleciendo el programa existente, creando



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

empresas universitarias de base tecnológica de acuerdo con la Ley 1838 de 2017, e incorporando mecanismos de licenciamiento, regalías o participación accionaria que retornen recursos a la institución, convirtiendo la transferencia tecnológica en una fuente sostenible de financiamiento (Etzkowitz, 2008; Mazzucato, 2017).

- Fortalecer el ecosistema de CTel mediante la construcción de acuerdos intrainstitucionales que integren a las unidades académicas, los centros de investigación y las dependencias administrativas en torno a las misiones institucionales, superando la fragmentación entre docencia, investigación y extensión como campos de acción desarticulados.
- UdeA Cursos en línea: contribuir a una formación continua, crítica y efectiva en temáticas profesionales, técnicas y humanísticas. El acceso a los cursos es libre o por membresía, abierto al mundo y con posibilidad de certificación. Seguimos los pasos de las mejores universidades en el mundo. El programa ofrece contenidos variados como economía digital, innovación, liderazgo, inteligencia artificial, pensamiento crítico, literatura, culturas ancestrales, pintura y artes escénicas, electricidad, culinaria, promoción en salud, entre otros.
- UdeA Estación Spin-Off: crear empresas universitarias de base tecnológica, de acuerdo con lo dispuesto en la *Ley 1838 de 2017*. La estación busca fortalecer el programa spin-off existente en la UdeA, convertirse en líder regional y superar barreras aún existentes. La estación brinda oportunidades de aplicar el conocimiento produciendo beneficio social, desarrollar nuevos focos de investigación y generar ingresos económicos que ayuden a la viabilidad financiera de la universidad.

## **2.2. Reto estratégico 2: prospectiva y equilibrio financiero**

El punto de partida para comprender la situación financiera de la Universidad de Antioquia no es la ineficiencia institucional ni la estructura de derechos del profesorado: es una política pública de financiación de la educación superior que, desde la promulgación de



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

la Ley 30 de 1992, ha sido sistemáticamente insuficiente para sostener el crecimiento en cobertura, calidad e infraestructura que la sociedad colombiana le ha demandado a sus universidades públicas. El déficit estructural que hoy enfrenta la UdeA es, en su origen y en su dimensión más profunda, una deuda del Estado con la educación superior pública, no exclusivamente de las decisiones internas de la institución. Esta claridad no es una excusa para eludir responsabilidades de gestión: es el encuadramiento político correcto sin el cual cualquier plan de saneamiento financiero termina trasladando al interior de la institución los costos de una falla de política pública que debe ser resuelta en los escenarios donde se definen las prioridades del gasto estatal. Por eso esta rectoría asumirá simultáneamente dos compromisos que se refuerzan mutuamente: hacia adentro, una gestión responsable, transparente y orientada a misiones que use con eficiencia los recursos disponibles; y hacia afuera, una posición política firme y sostenida que exija al gobierno nacional, a la Gobernación de Antioquia y a las alcaldías municipales el cumplimiento de su obligación constitucional de financiar de manera adecuada y sostenible la educación superior pública. La UdeA participará activamente en todos los escenarios de política disponibles: reforma a la Ley 30, Plan Nacional de Desarrollo, Sistema General de Regalías, Estampillas, para exigir las soluciones que demanda el problema estructural

La gestión financiera de la Universidad de Antioquia no puede seguir siendo abordada únicamente como una respuesta reactiva al déficit estructural que históricamente ha caracterizado a las universidades públicas colombianas. Si bien es cierto que la UdeA enfrenta restricciones presupuestales reales y compromisos institucionales de gran envergadura, entre ellos, las 119 acciones del Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del Ministerio de Educación Nacional que la nueva administración recibirá en plena ejecución (MEN, 2026), reducir la discusión financiera a la administración del déficit equivale a gobernar mirando por el espejo retrovisor. Esta rectoría propone una orientación radicalmente distinta: construir una arquitectura de prospectiva financiera que permita a la institución anticipar escenarios, direccionar inversiones con criterio misional y generar sus propias fuentes de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

La distinción conceptual que ofrece Mazzucato (2017) resulta iluminadora en este



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

punto. La autora diferencia entre instituciones públicas que se limitan a corregir fallos del mercado y reducir riesgos para el sector privado, y aquellas que asumen un rol emprendedor activo: visualizan espacios de oportunidad, realizan inversiones pacientes de largo plazo, crean y dan forma a mercados, y se aseguran de que los retornos de las inversiones financiadas con recursos públicos sean socializados en la misma medida en que lo son los riesgos. Aplicado a la UdeA, este principio tiene consecuencias concretas: la Universidad no debe posicionarse como una institución que meramente administra la escasez, sino como una institución capaz de generar valor público sostenible a partir de sus capacidades científicas, pedagógicas y territoriales.

El punto de partida de esta apuesta es la comprensión de la situación financiera institucional. El Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026) identifica con precisión los nodos críticos: ausencia de un modelo prospectivo de flujo de caja, debilidades en los criterios de materialidad y deterioro de activos, inconsistencias en el reporte presupuestal, un plan integral de saneamiento financiero que requiere actualización profunda, y una cartera por recuperar que representa recursos que la institución ya generó pero que no ha logrado recaudar oportunamente. Cada uno de estos nodos es, simultáneamente, un problema a resolver y una oportunidad de fortalecimiento institucional. Esta rectoría asume el compromiso de abordarlos no como cargas administrativas heredadas, sino como insumos fundamentales para construir una base de información sólida que sustente la toma de decisiones estratégicas.

Sobre esa base, la presente propuesta impulsará el diseño de un Modelo de Prospectiva Financiera Institucional con horizonte 2026–2040, construido de manera participativa con las distintas dependencias académicas y administrativas de la Universidad. Este modelo contemplará la construcción y análisis de tres escenarios: optimista, tendencial y crítico, incorporará el impacto potencial de la reforma a la Ley 30 de 1992 y de los cambios en el sistema de financiación de la educación superior pública que se discuten en el país, proyectará los retornos sociales, académicos y económicos de las inversiones en investigación, extensión y regionalización, y servirá como insumo estructurante del próximo Plan de Desarrollo Institucional. No se trata de un ejercicio



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

tecnocrático de proyecciones contables: se trata de una herramienta de gobierno democrático que permita a la comunidad universitaria comprender, deliberar y decidir sobre el futuro de su institución con información completa y criterio colectivo.

La prospectiva financiera, sin embargo, no puede limitarse al diagnóstico y la proyección: debe articularse con una estrategia activa de transformación de las fuentes de ingreso institucional. La dependencia estructural de las transferencias del gobierno nacional, que la Ley 30 de 1992 fijó en términos que el paso del tiempo ha vuelto insuficientes para una institución de la complejidad y el tamaño de la UdeA, aunque ya se dio la reforma del artículo 86 y 87 de la ley antes mencionada, el sistema de financiación pública sigue siendo un reto estructural, que esta rectoría se compromete a combatir en todos los escenarios de política nacional disponibles, buscando contribuir a la cobertura universal de la educación pública en Colombia en el departamento de Antioquia. Al mismo tiempo, y sin renunciar a esa batalla, la Universidad debe desarrollar sus propias capacidades de generación de ingresos a partir de lo que mejor sabe hacer: producir, transferir y aplicar conocimiento de alto valor. En esa dirección, esta rectoría diseñará un portafolio institucional de servicios de conocimiento: consultorías especializadas, laboratorios certificados, plataformas de formación continua en línea, programas de formación empresarial y territorial, y proyectos de investigación contratada con criterio ético, articulado a la misión académica y con modelos de costeo transparentes que garanticen la sostenibilidad de cada iniciativa sin comprometer la autonomía intelectual de la institución.

Esta diversificación de fuentes no puede concebirse como una privatización encubierta de la universidad pública ni como una subordinación de la agenda académica a las demandas del mercado. Mazzucato (2017) advierte con precisión este riesgo cuando señala que el problema central del capitalismo moderno no es solo que el Estado no recibe retornos proporcionales a sus inversiones, sino que las narrativas dominantes han naturalizado esa asimetría hasta hacerla invisible. La UdeA debe exigir que los beneficios derivados de las investigaciones y desarrollos tecnológicos que financia con recursos públicos retornen a la institución de manera proporcional, ya sea a través de mecanismos



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

de licenciamiento, participación en regalías o acuerdos de cotitularidad sobre los resultados. La Estación Spin-Off de la UdeA, que esta propuesta fortalece como instrumento de transferencia tecnológica, debe incorporar explícitamente este principio en sus esquemas de relacionamiento con el sector empresarial.

La gestión del déficit estructural requiere, además, una dimensión de transparencia y corresponsabilidad estamental que esta propuesta asume como condición de gobernabilidad. El déficit es un desafío que involucra a toda la comunidad universitaria y cuya solución requiere que cada estamento comprenda el papel que le corresponde. Por ello, esta rectoría creará una Comisión Permanente de Sostenibilidad Financiera con representación de docentes, estudiantes y empleados administrativos, que dará seguimiento trimestral al Plan de Mejoramiento del MEN, al modelo prospectivo y al Plan Integral de Saneamiento Financiero, garantizando que las decisiones sobre recursos se adopten con el máximo de información disponible y con el respaldo deliberativo de la comunidad universitaria. Esta comisión responde también al requerimiento del MEN (2026) de un mecanismo institucional de seguimiento permanente ante la Comisión CAAF.

La austeridad inteligente que esta propuesta defiende tiene un criterio de aplicación que debe enunciarse con precisión: las medidas de contención del gasto se orientarán hacia los rubros de funcionamiento administrativo que el propio Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026) ha identificado como prioritarios; y en ningún caso recaerán sobre los derechos laborales consolidados del profesorado ni sobre las condiciones materiales que hacen posible la excelencia académica. Los derechos laborales de los profesores no son privilegios ni dádivas de una administración generosa: son el resultado de procesos históricos, normativos y políticos orientados a garantizar que quienes cumplen la misión de enseñar, investigar y proyectar socialmente el conocimiento puedan hacerlo con dignidad, estabilidad e independencia académica. Sin condiciones laborales dignas, la excelencia académica se convierte en una consigna vacía; sin estabilidad, la libertad de cátedra se fragiliza; y sin garantías para investigar, la universidad se reduce a una fábrica de clases. Por eso esta rectoría rechaza cualquier narrativa que presente los derechos del profesorado como la causa del déficit o como una carga excesiva



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

para la institución. Ese razonamiento es jurídicamente problemático, políticamente regresivo y académicamente contraproducente: enfrenta a profesores contra profesores, convierte las garantías laborales en culpables del déficit y desplaza la discusión principal, que es la obligación del Estado de financiar adecuadamente la educación superior pública.

Finalmente, esta rectoría construirá activamente el relato de la UdeA como universidad pública. Mazzucato (2017) señala que el problema de las instituciones públicas no es únicamente financiero sino narrativo: cuando se acepta sin resistencia el relato de que el sector público es inherentemente ineficiente, burocrático y costoso, se genera una profecía que termina por cumplirse, pues nadie quiere invertir talento ni recursos en una institución descrita en esos términos. La UdeA tiene la evidencia, la trayectoria y la legitimidad para construir un relato alternativo y verdadero: el de una institución que ha formado generaciones enteras de profesionales y científicos, que ha producido conocimiento relevante para los territorios más apartados de Antioquia, que ha acompañado procesos de paz y reconciliación, y que tiene la capacidad y la voluntad de seguir haciéndolo con mayor impacto si recibe los recursos que le corresponden como bien público fundamental de la sociedad colombiana. Ese relato debe permear la comunicación institucional, la incidencia ante el Gobierno Nacional y el debate sobre la nueva Ley Estatutaria de Educación que el país tiene pendiente.

Las acciones concretas de este reto son:

- Diseñar el Modelo de Prospectiva Financiera Institucional con horizonte 2026–2040, incorporando los escenarios optimista, tendencial y crítico, y articulándolo con el diagnóstico financiero integral requerido por el MEN (2026) para los últimos cinco años.
- Actualizar y fortalecer el Plan Integral de Saneamiento Financiero con base en el diagnóstico prospectivo, incluyendo metas de liquidez, estrategias de recuperación de cartera, proyecciones de flujo de caja y lineamientos de programación presupuestal 2027 y subsiguientes.
- Crear la Comisión Permanente de Sostenibilidad Financiera con representación



estamental, encargada del seguimiento trimestral al Plan de Mejoramiento MEN, al modelo prospectivo y al Plan de Saneamiento, con informes públicos periódicos a la comunidad universitaria.

- Implementar el sistema de costeo institucional requerido por el MEN (2026), que permita determinar el costo real de las actividades de docencia, investigación y extensión, como base para la toma de decisiones presupuestales y para el diseño de la política de asignación y recuperación de costos en actividades financiadas con fondos generales.
- Diseñar y ejecutar el plan integral de recuperación de cartera institucional, priorizando las cuentas de mayor antigüedad y monto, e implementando el modelo prospectivo de flujo de caja que anticipe las necesidades de liquidez de corto y mediano plazo.
- Fortalecer la UdeA Estación Spin-Off incorporando mecanismos de licenciamiento, participación en regalías y cotitularidad sobre resultados de investigación, de manera que la transferencia tecnológica se convierta en fuente sostenible de ingresos propios con criterio misional (Mazzucato, 2017; Ley 1838 de 2017).
- Diseñar el portafolio institucional de servicios de conocimiento —consultorías especializadas, laboratorios certificados, formación continua en línea, investigación contratada— con modelos de costeo transparentes y protocolos éticos que garanticen la autonomía intelectual de la institución.
- Gestionar activamente ante el Gobierno Nacional, la Gobernación de Antioquia y los municipios presupuestos adicionales para la UdeA a través de los mecanismos disponibles: Ley 30 de 1992, Plan Nacional de Desarrollo, Sistema General de Regalías y Estampillas, con una estrategia de incidencia política sostenida.
- Diseñar e implementar la política institucional de endeudamiento, que establezca criterios claros para la contratación de créditos, límites de exposición al riesgo financiero y condiciones de sostenibilidad de largo plazo, articulada con el modelo prospectivo financiero.



- Establecer el modelo financiero institucional de largo plazo que proyecte la relación entre el crecimiento de la oferta académica y de investigación, la planta docente y administrativa, la infraestructura física y tecnológica, y las fuentes de financiamiento disponibles y proyectadas.
- Revisar, depurar y priorizar los proyectos de infraestructura en curso y proyectados, verificando que cada uno cuente con fuente de financiación identificada y confirmada antes de iniciar o continuar su ejecución, en cumplimiento de los compromisos adquiridos ante el MEN (2026).
- Implementar el tablero de control estratégico institucional con indicadores financieros, académicos y de impacto social, reportado trimestralmente a la comunidad universitaria como instrumento de transparencia y rendición de cuentas (Kaplan y Norton, 1992).
- Liderar activamente en los escenarios nacionales de discusión sobre financiación de la educación superior pública, incluyendo el debate sobre la reforma a la Ley 30 y la posible Ley Estatutaria de Educación, construyendo coaliciones con otras universidades públicas del país para fortalecer la posición institucional con argumentos técnicos, académicos y políticos.
- Adelantar un programa institucional de pedagogía financiera dirigido a los tres estamentos universitarios, orientado a que la comunidad comprenda la situación financiera real de la Universidad, los compromisos adquiridos ante el MEN y el papel que cada actor colectivo cumple en la construcción de la sostenibilidad institucional.

### **2.3. Reto estratégico 3. Diálogo y democracia universitaria**

Este es un reto que se genera a partir de la dinámica de participación democrática de la Universidad en general; en relación con esto tenemos un desafío en doble vía: por un lado, la comprensión de las nuevas dinámicas de participación y acción sociales que se dan en la Universidad; y por el otro, el fortalecimiento de la cultura política y cultural de paz



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

universitaria que permita cualificar el ser político de estudiantes, profesores y administrativos, así como construir condiciones para el diálogo, la concertación y la construcción conjuntas. Esto, seguro, se revertirá en un mayor impacto de las representaciones en órganos de decisión y en el gobierno democrático de la Universidad en beneficio de la comunidad universitaria. Este gobierno universitario democrático y participativo ha venido siendo un reclamo de los movimientos estudiantil y profesoral, en épocas recientes reivindicados por el movimiento de la MANE, 2011, luego por el movimiento en pro de la financiación adecuada de 2018 y por el estallido social de 2021 y la movilización en contra de las VBG en el 2022; aquí se trata de apostar por un gobierno que permita la participación mayoritaria de los estamentos básicos de la Universidad en los órganos superiores de decisión –caso consejos superiores– y que avance, a su vez, hacia un ejercicio de elección democrática de las autoridades universitarias según mecanismos de voto ponderado o por los estamentos.

Lo anterior, a su vez, tendrá que ser complementado desde una mirada integral y sistémica por apuestas de bienestar institucional que acompañen un proyecto de vida académico, laboral y personal de los y las estudiantes, docentes y empleados, desde una perspectiva inclusiva y comprometida con la permanencia en la Universidad; desde allí se busca desarrollar diversas acciones encaminadas a reducir la deserción estudiantil, aumentar la calidad de vida de las y los estudiantes, docentes y empleados, y disminuir las brechas de inequidad existentes entre los y las estudiantes. En esta vía, se piensa también en la consolidación y fortalecimiento de los espacios para la comunidad universitaria mediante los que se pueda acceder a materiales de estudio, libros, juegos de mesa, implementos deportivos, espacios de alimentación, descanso, estudio, lugares seguros para compartir, acogedores y de confianza que logren potenciar el bienestar en la UdeA. La apuesta será encaminada a favorecer el bienestar y la permanencia estudiantil, liderando el acompañamiento de estudiantes, docentes y empleados a la UdeA a través de una oferta que permita adaptarse y transformar las situaciones y dificultades individuales y colectivas que trajo consigo la pandemia.

Mazzucato (2017) advierte que cuando los actores de un sistema perciben que los



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

riesgos se socializan, pero los beneficios se privatizan, o que las cargas de la austeridad recaen desproporcionadamente sobre ciertos estamentos, se deteriora la confianza y la cohesión institucional. El diálogo universitario tiene, por lo tanto, una dimensión de justicia distributiva que debe incorporarse explícitamente a esta propuesta, especialmente en el contexto de las reformas administrativas requeridas por el Plan de Mejoramiento del MEN (2026).

Por lo tanto, la gobernanza democrática que esta rectoría propone no es un enunciado retórico: es un compromiso jurídico y ético de gobernar estrictamente dentro de los marcos que la propia institución se ha dado. La administración universitaria está sometida a la Constitución Política, a la Ley 30 de 1992, al Estatuto General y al Estatuto Profesoral de la Universidad de Antioquia. Estas normas no son obstáculos para gobernar ni rigideces que deba sortear una gestión eficiente: son los límites legítimos al poder institucional, y en una universidad pública cumplen una función democrática esencial: impedir que la coyuntura, la presión financiera o las mayorías ocasionales sustituyan el debido proceso institucional. Esta rectoría se compromete, en consecuencia, a que ninguna medida de ajuste financiero, reorganización administrativa o respuesta a los requerimientos del Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026) se adoptará por vías de hecho, por decisiones administrativas indirectas o por prácticas que, sin declarar abiertamente una reforma, alteren las condiciones reales del trabajo académico y los derechos consolidados del profesorado. Modernizar la institución no puede significar vaciar de contenido el Estatuto Profesoral ni debilitar las garantías que protegen la independencia académica y la calidad de la vida universitaria.

En cuanto a la efectividad de los programas de Bienestar Universitario, esta es cada vez más una solicitud al unísono de toda la comunidad académica; disponerse al aprendizaje y la vida de la universidad en sus múltiples posibilidades y expresiones requiere de orientaciones institucionales que favorezcan el mejor aprovechamiento de la Universidad, la construcción de una convivencia respetuosa y garante de la pluralidad que la constituye y la erradicación de todas las formas de violencia, así como el cierre de brechas existentes, principalmente por exclusiones basadas en género, culturales o



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

sociales.

Las acciones concretas en este reto son:

- Impulsar la formulación del Pacto Institucional de Convivencia mediante asambleas estamentales ampliadas, que incorpore principios de no violencia, mecanismos transparentes de resolución de conflictos, compromisos en torno a la equidad de género y reglas de participación en los órganos de gobierno, con expresión normativa en acuerdos del Consejo Superior Universitario.
- Implementar un componente de gestión del cambio organizacional que acompañe las transformaciones administrativas requeridas por el Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026), mediante comunicación transparente, espacios de deliberación estamental y medidas de amortiguamiento social para los sectores más vulnerables de la comunidad universitaria (Kotter y Cohen, 2002; Senge, 1990).
- Adoptar un sistema de participación democrática deliberativa que comprenda: cabildos universitarios temáticos con poder real de incidencia en decisiones institucionales; plataformas digitales de participación asincrónica para estamentos de las regiones; informes de gestión trimestrales con espacio de interpelación ciudadana; y veedurías estudiantiles y profesoriales con acceso a información financiera y académica (Habermas, 1998; MEN, 2026).
- Formular e implementar una Política Institucional de Salud Mental con enfoque de derechos, articulada con el Sistema General de Seguridad Social en Salud y redes de salud mental departamentales, con tres niveles de intervención: prevención primaria mediante ambientes universitarios saludables; atención secundaria con equipos interdisciplinarios de salud mental; y atención terciaria con protocolos de crisis y derivación (OPS/OMS, 2022; Heffernan y Nicolson, 2019; MEN, 2023).
- Explorar alternativas que permitan ampliar y fortalecer la propuesta de restaurantes universitarios, garantizando el acceso a la alimentación de los



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

estudiantes que lo requieran.

- Desarrollar estrategias de reconocimiento y cuidado de los espacios comunes que permitan a los mismos estudiantes ejercer una autorregulación en el uso de los espacios compartidos para el estudio y el esparcimiento.
- Ampliar y regular la oferta de espacios de alimentación de calidad para la comunidad universitaria con la debida atención por la salud de sus usuarios.
- Gestar estrategias diferenciadas de acuerdo con las causas y factores asociados a la deserción estudiantil, incluyendo la activación y creación de rutas de acompañamiento psicosocial permanentes.
- Fortalecer el modelo de Bienestar Universitario en las seccionales y sedes regionales.
- Habilitar y fortalecer el programa de mentorías por parte de estudiantes y de tutorías por parte de los docentes que contribuyan a la reactivación y sostenimiento de los procesos académicos.
- Impulsar y fortalecer la Unidad para la Igualdad de Género y de las Diversidades.
- Establecer convenios directos con empresas privadas y del sector público, así como gestionar recursos de cooperación internacional, para el apoyo mediante becas a estudiantes de escasos recursos y su vinculación a la vida laboral.
- Fortalecer la estrategia de vinculación como auxiliares y monitores de estudiantes de escasos recursos.
- Consolidar un sistema de información y seguimiento de los egresados que permita evidenciar su inserción laboral, desempeño profesional y actualización académica permanente.
- Construir una propuesta participativa y concertada con los venteros informales para el diseño de una oferta comercial que incluya capacitación en manejo financiero y manipulación de alimentos con fines de cuidado de la salud pública.



#### **2.4. Reto misional 1. docencia, calidad y excelencia académicas**

La UdeA ofrece propuestas formativas en pregrado y posgrados que velan por la calidad y excelencia académicas, formando personas con pensamiento crítico, reflexivo y autónomo que promueven y lideran el cambio social a partir de la comprensión de problemas locales, nacionales y regionales. La docencia, la investigación y la extensión se vuelven los mecanismos por los cuales es posible incidir en las dinámicas territoriales y sociales por medio de la dinamización de los ejes misionales desde los saberes que nos competen. Ahora nos enfrentamos a desarrollar estrategias pedagógicas y didácticas de cara a los problemas actuales y de futuro, los cuales requieren inteligencia, creatividad e innovación.

La sociedad viene en un proceso de transformación y cambios impulsado por los avances de la cuarta revolución industrial, razón por la cual la educación debe responder a estos desafíos con la incorporación en los currículos de temas y herramientas como inteligencia artificial, Big Data, internet de las cosas, robótica, entre otros, motivando, a su vez, nuevas propuestas de formación híbrida que permitan utilizar las herramientas de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de manera útil para los procesos formativos e investigativos, basados en la responsabilidad y la ética que demandan de una mirada crítica, cuando sea el caso.

Por tanto, es fundamental trabajar por la formalización y cualificación docente de cara a los nuevos retos que se vienen promoviendo en el marco de las transformaciones didácticas, curriculares y pedagógicas, las cuales deben propiciar una reflexión inter y transdisciplinar necesaria en la formación de cualquier profesional. La rectoría abrirá espacios para que estudiantes y profesores dialoguemos sobre el proceso de resultados de aprendizaje, reflexión que debe ocupar un lugar fundamental no solo para profundizar en los debates teóricos y epistemológicos, sino también para que dichas reflexiones permitan encontrar elementos que contribuyan a desentrañar la realidad y aportar a la misma desde apuestas colectivas. Se trata de que todos visualicemos y proyectemos a la UdeA hacia objetivos comunes coherentes con nuestra labor social.



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

En esta propuesta de rectoría se asume que el profesorado de la UdeA debe ser valorado en su real dimensión como sujeto de docencia, investigación y proyección social; por tanto, la dignidad del profesorado y su respeto serán un eje de trabajo permanente mediante espacios para el desarrollo de las comunidades académicas y las redes de intercambio de saberes. Al profesorado se le respetarán condiciones contractuales dignas y sus opciones organizativas en el nivel de la democracia universitaria.

Por otra parte, se avanzará en el campo de la docencia con la apertura de espacios académicos con otras universidades o centros académicos del país, de América Latina y de otras regiones del mundo, estableciendo de manera regular la figura del profesor visitante, que nos permita aprovechar las ventajas, experiencias y conocimientos de otras comunidades académicas y, viceversa, compartir las nuestras. También se propone regularizar programas de pasantía de nuestros docentes y estudiantes con otras universidades del país o del exterior.

Con respecto a la vinculación de profesores ocasionales, se debe preservar una política de vinculación según los concursos de méritos y agilizar los trámites para que dichas plazas sean sustituidas por profesores vinculados de planta. En cuanto a la vinculación de los profesores de cátedra, se debe propender por una política que les conceda mayor estabilidad en el vínculo con la UdeA y una mejor remuneración de la hora cátedra, según exigencias y calidades académicas.

En este proceso docente se tiene un reto determinante y es el crecimiento de posgrados en la UdeA que, en lo corrido de este siglo, expresa la tendencia a consolidarla oferta de una formación avanzada que responda a los desafíos contemporáneos de profundización e investigación en diversas áreas y temáticas. La cuestión es cómo seguir creciendo, pero con mayor claridad en lo estratégico de los nuevos programas, de manera que se garantice la atención de demandas académicas y sociales más claras, permitiendo, a su vez, la sostenibilidad financiera.

Sin duda, el otro desafío está en organizar en lo administrativo la gestión para garantizar la calidad de estos programas, según los estándares normativos nacionales e internacionales y las expectativas de sus comunidades académicas en el marco de la



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

planeación de la Universidad. Esto tiene relación directa con asuntos que son retos en cuanto a mejorar las fuentes de becas, el intercambio académico y las pasantías estudiantiles y docentes, así como las publicaciones, las relaciones con el sector externo y la apropiación social del conocimiento que cada posgrado propone. Todo esto con la proyección de avanzar en el mejor aprovechamiento de las plataformas tecnológicas con miras a consolidar la virtualidad como un escenario válido para esta formación y en la ampliación de la oferta de programas para las diferentes regiones del Departamento de Antioquia.

Las acciones concretas en este reto son:

- Fortalecer el ecosistema de CTel para que permita la construcción de acuerdos y pactos interinstitucionales e intrainstitucionales que se caractericen por ser innovadores y marquen una ruta para la solución de problemas públicos.
- La UdeA formulará una Política Institucional de Inteligencia Artificial que establezca: (a) principios de uso responsable en docencia, investigación y gestión; (b) criterios de equidad en el acceso a herramientas de IA; (c) salvaguardas frente a la automatización de la evaluación y sus implicaciones para la formación integral; y (d) lineamientos para la investigación sobre impactos sociales, laborales y éticos de la IA en los territorios donde la UdeA tiene presencia. Esta política se fundamentará en el marco de la UNESCO (2021) sobre ética de la IA en educación y en los principios de Floridi et al. (2018). Su formulación será participativa, con representación de los estamentos.
- Implementar cátedras académicas institucionales sobre: transición de la guerra hacia la paz, género, teorías del desarrollo ambiental y ecología política, ordenamiento del territorio, asuntos hídricos y justicia ambiental, seguridad humana, derecho humano a la alimentación, transformación productiva, acción climática, biotecnología, bioeconomía, inteligencia artificial, industrias 4.0, recursos hídricos, energías sostenibles, ciencias de la salud, entre otras.



- Gestionar nuevas plazas de profesores de tiempo completo, así como promover la permanencia de condiciones de estabilidad para nuestros docentes de cátedra, de modo que se procuren mejores garantías laborales, como es el caso de la cátedra 50.
- Promover la implementación de cursos bajo las alternativas de multimodalidad, de modo tal que los estudiantes puedan continuar su proceso formativo según las posibilidades reales con las que cuentan.
- Fortalecer y cualificar a los docentes en tecnologías de la información y las comunicaciones y en segunda lengua, que les posibiliten la construcción de cursos bajo las posibles multimodalidades que se vienen promoviendo, así como el fortalecimiento de los procesos misionales.
- Trabajar mancomunadamente con las diferentes unidades académicas y administrativas en la búsqueda de una articulación estructural de campos de conocimientos y cursos complementarios con otros programas dentro y fuera de la Universidad de Antioquia.
- Avanzar, en los programas que lo ameriten, en el diseño curricular con estructura en coherencia con el Modelo Pedagógico Institucional, que se manifiesta en los núcleos problémicos y preguntas problematizadoras identificadas que se articulan dentro del plan de estudios.

## **2.5. Reto misional 2. desarrollo de conocimientos, diálogo de saberes e investigación aplicada y pertinente**

Al proceso investigativo lo consideramos como mecanismo generador de conocimiento y fortalecimiento del proceso docente y la extensión, que a su vez contribuye a la comprensión de las diversas problemáticas que enfrentan la región y el país y permite realizar planteamientos, reflexiones y ajustes curriculares de cara a los fines políticos, sociales y éticos que desde la UdeA buscamos promover.

La Universidad de Antioquia tiene un alto reconocimiento en el ámbito departamental, nacional e internacional; cuenta con grupos de investigación reconocidos



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

por Minciencias con alta productividad académica, así: 269 grupos de investigación reconocidos y clasificados en la Convocatoria 957 de Medición y Clasificación de Grupos (de 302 grupos presentados), de ellos 65 grupos están en categoría A1, 58 en categoría A, 45 en categoría B, 92 en categoría C, mientras que 9 grupos obtuvieron reconocimiento ante el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación —SNCTI—. Adicionalmente, 848 docentes fueron reconocidos como investigadores, distribuidos en 431 Junior, 134 Asociados, 273 Sénior y 10 Eméritos (Universidad de Antioquia, 2025).

Puesto que la UdeA está llamada a continuar reflexionando sobre los múltiples problemas contemporáneos que hacen necesaria la relación orgánica y decidida por parte de los diferentes grupos de investigación, así como a avanzar hacia la construcción de nuevos grupos y/o líneas de investigación por ejes centrales y por problemas que requieran el concurso de múltiples perspectivas disciplinarias y que toquen aspectos sensibles de la realidad regional o nacional, sin abandonar, por supuesto, los grupos de investigación disciplinarios ya existentes, la propuesta de esta rectoría consiste fundamentalmente en privilegiar investigaciones con carácter interdisciplinario y transdisciplinario con énfasis en la investigación aplicada, que aborden problemas de la sociedad y los territorios.

Así mismo, y como ya se ha enunciado en este documento, las realidades del posconflicto, la construcción de paz territorial e integral, el medio ambiente, los estudios feministas de género y disidencias sexuales, los estudios territoriales, el ordenamiento del territorio alrededor del agua y la justicia ambiental, la seguridad humana, el derecho humano a la alimentación, la transformación productiva, la acción climática, la biotecnología, la bioeconomía, la inteligencia artificial, las industrias 4.0, los recursos hídricos, las energías sostenibles, las ciencias de la salud, entre otros temas, demandan un compromiso investigativo y de proyección social indeclinable para la UdeA. Por ello, es necesario incentivar investigaciones y redes de investigadores en diversas temáticas, así como definir líneas de investigación que desemboquen en proyectos y propuestas de formación avanzada.

De este modo, el eje misional de la investigación debe extenderse a la apropiación



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

social del conocimiento y a la consolidación de la UdeA como referente regional, nacional e internacional mediante la divulgación de su producción y su participación en diversas redes de conocimiento. En este sentido, se hace necesario continuar fortaleciendo este proceso a diferentes escalas territoriales y con diferentes sectores y actores, por medio de estrategias digitales, creativas, innovadoras, así como encuentros presenciales que, a su vez, promuevan el diálogo de saberes.

Las acciones concretas en este reto son:

- Adoptar un sistema complementario de indicadores de impacto social de la investigación que, junto a las métricas bibliométricas existentes, mida: el número de políticas públicas informadas por investigación de la UdeA; los procesos comunitarios acompañados con cambios verificables; las patentes, modelos de utilidad y desarrollos tecnológicos con apropiación social; y la reducción de brechas territoriales medibles en las zonas de influencia de las sedes regionales (HEFCE, 2014; Ramírez-Vallejo, 2016).
- Articular el sistema de indicadores de impacto social con el proceso de regionalización, de manera que cada sede y seccional reporte sus contribuciones verificables al desarrollo territorial como parte del sistema institucional de seguimiento a la investigación.
- Priorizar líneas de investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria orientadas a los siguientes temas de alta relevancia social y territorial: construcción de paz territorial e integral y posconflicto; estudios feministas de género y disidencias sexuales; ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental; seguridad humana y derecho humano a la alimentación; transformación productiva y acción climática; biotecnología y bioeconomía; inteligencia artificial e industrias 4.0; recursos hídricos y energías sostenibles; y ciencias de la salud.
- Incentivar la conformación de grupos y redes de investigación interinstitucionales que aborden los temas prioritarios desde perspectivas interdisciplinarias, transdisciplinarias y multidisciplinarias, articulando las capacidades de las



*Jhon Mario*

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

unidades académicas de la sede central con las de las sedes regionales.

- Vincular las líneas de investigación prioritarias con la oferta de programas de posgrado y con los procesos de extensión, garantizando que el conocimiento generado alrededor de estos temas se traduzca en formación avanzada de calidad y en acompañamiento concreto a comunidades y territorios.
- Crear espacios académicos permanentes de intercambio interdisciplinar sobre temáticas y problemas específicos, con la participación de invitados nacionales y extranjeros, a través de seminarios que permitan recrear los temas de investigación y explorar nuevos campos.
- Fortalecer la participación de estudiantes de pregrado y posgrado en semilleros de investigación, proyectos de investigación y extensión, como también fomentar procesos formativos en investigación.
- Configurar y/o participar en redes regionales, nacionales o internacionales de investigación sobre temas o problemas que puedan ser abordados desde una perspectiva interdisciplinaria, transdisciplinaria y multidisciplinaria, acorde con los desarrollos y exigencias del avance en el conocimiento y la investigación contemporánea.
- Fortalecer los procesos de investigación aplicada de manera que contribuyan a resolver problemas concretos de las realidades y dinámicas sociales y territoriales que, a su vez, fortalezcan el vínculo entre la Universidad y las comunidades.
- Articular y potenciar de mejor manera la relación entre investigación, docencia y extensión –tres campos de acción vistos en diversas ocasiones como desarticulados–, para lo cual es necesario definir estrategias cada vez más eficaces orientadas a que la investigación redunde directamente en el fortalecimiento de los programas de pregrado y de posgrado de la UdeA y en la relación con el entorno.
- Fortalecer la divulgación del material escrito y digital que reposa en los diferentes centros de documentación y CRAI, procurando mayor visibilidad y consulta a través del Repositorio Institucional Universidad de Antioquia, y sus aliados, así como la



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

construcción de una memoria académica colectiva, un acervo patrimonial para la UdeA.

- Gestionar suficientemente los procesos de modo que permitan continuar con el mejoramiento de los procesos de reconocimiento y clasificación de los grupos de investigación.
- Fortalecer los procesos de cualificación de las revistas, así como su visibilidad y divulgación.
- Continuar fortaleciendo, potenciando y posicionando la Editorial Universidad de Antioquia como impronta de la UdeA gracias a su trayectoria, su alta calidad académica y sus rigurosos procesos editoriales, que apuntan a visibilizar y situar en las agendas públicas y académicas temas, problemas, soluciones e intervenciones desde el conjunto de las disciplinas abordadas desde la UdeA.
- Implementar el programa “Saberes que transforman” como estrategia de visibilidad y comunicación de la ciencia, articulado a los centros de investigación, a través del diseño, elaboración y difusión de una serie de piezas audiovisuales que dan cuenta de la labor de los grupos de investigación y de su impacto en términos sociales y de apropiación del conocimiento por parte de comunidades académicas y no académicas.
- Fortalecer la producción de los programas “La UdeA le habla a la región” y “La UdeA piensa el país”, con el desarrollo de micro seminarios nacionales e internacionales y de productos audiovisuales; así como también la cátedra “Mujeres pensadoras: legado y huellas”; y la dinámica de divulgación y reflexión con el programa radial “A Ciencia Abierta”.
- Fortalecer el sistema de comunicaciones de la UdeA mediante la implementación de estrategias de visibilidad de la investigación académica y científica a través de la emisora UdeA, así como la recuperación y divulgación de productos de investigación mediante la articulación al repositorio UdeA.
- Consolidar los centros de investigación como referentes académicos para América



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

Latina mediante el fortalecimiento de su relación con redes internacionales, la participación de grupos de investigación en convocatorias conjuntas con universidades en otros países y el diálogo de conocimientos con otros centros y grupos a nivel internacional.

- Incrementar la visibilidad de los resultados y efectos de los procesos de innovación, emprendimiento, fomento y transferencia de conocimiento, así como la adopción de la innovación social en las comunidades con el propósito de contribuir al bienestar de las mismas, aportando en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.
- Extender el desarrollo del proyecto de sistematización de la experiencia cultural de la Universidad en los ámbitos local, regional, nacional e internacional, materializado en la conformación de un observatorio de cultura y patrimonio.
- Continuar fortaleciendo las estrategias que permitan mejorar la categorización de los grupos de investigación, la producción docente y su visibilización y el reconocimiento de los profesores como investigadores ante Minciencias.

### **2.6. Reto misional 3. extensión: diálogo permanente con los territorios y la sociedad**

El proceso misional de extensión expresa la relación que tiene la Universidad con la sociedad, los sectores y actores públicos y privados a través de consultorías, asesorías, intervenciones, educación continua, prácticas académicas e intercambio de saberes, además de motivar el contacto permanente con egresados. Es importante mencionar que los distintos temas trabajados en el eje misional de la extensión en la UdeA se encuentran epistemológicamente fundamentados en sus programas académicos, lo que posibilita que los procesos de extensión articulen los ejes misionales de la docencia y la investigación, aportando a la generación y aplicación del conocimiento desde una mirada integral del saber.

En este sentido, es fundamental propender por la articulación entre los ejes misionales de docencia e investigación y el de extensión, para lo cual se proponen las siguientes



acciones:

Las acciones concretas en este reto son:

- Continuar fortaleciendo la coordinación de extensión de la UdeA como instancia integradora de las extensiones de las unidades académicas.
- Promover el relacionamiento con actores públicos y privados para participar en la construcción de acuerdos de cara a resolver de manera conjunta problemáticas sociales y territoriales.
- Trabajar por la virtualización de actividades de educación no formal, como diplomados y cursos.
- Implementar metodologías para valorar y medir los impactos de los diferentes programas de extensión e investigación con el propósito de que tanto las comunidades interna y externa, como los diferentes aliados estratégicos, evidencien las transformaciones que la Universidad promueve en el contexto social.
- Al ser la extensión un eje misional, se trabajará en una propuesta que involucre acciones de extensión entre las funciones sustantivas del cuerpo profesoral.
- Continuar fortaleciendo la extensión solidaria como un compromiso con la sociedad; este es un proceso que día a día es desafiante, por lo tanto, seguiremos avanzando en propuestas integrales y de responsabilidad social y académica con los territorios.
- En sintonía con lo anterior, será clave la consolidación de la presencia regional de la UdeA en articulación con los ejes misionales y las agendas locales para aportar a la solución de problemáticas sociales y a la construcción de paz desde los territorios. Aquí el rol de la Vicerrectoría de Extensión será crucial como programa articulador de la presencia de la UdeA en las regiones.
- Diseñar propuestas de extensión y de intervención, especialmente de carácter interdisciplinario, con el concurso de entidades gubernamentales y no gubernamentales que respondan a las necesidades y demandas de la región,



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

especialmente orientadas hacia los sectores más vulnerables de la población.

- Generar procesos formativos de educación continua con énfasis en violencia y equidad de género.
- Participar en los espacios gubernamentales de elaboración, definición y ejecución de las políticas públicas departamentales y/o municipales. Especialmente, participar con propuestas de alta calidad académica y técnica, tales como políticas para juventud e infancia, género, mujer, convivencia y resolución de conflictos, educación artística y cultural, medio ambiente y desarrollo urbano y regional, participación política y ciudadanía, desarrollo científico y tecnológico, conflicto armado urbano, construcción territorial de paz, políticas e intervención en salud mental, seguridad humana, derecho humano a la alimentación, transformación productiva, acción climática, biotecnología, bioeconomía, inteligencia artificial, industrias 4.0, recursos hídricos, energías sostenibles, ciencias de la salud, entre otros.
- Buscar una relación orgánica entre la UdeA y sus egresados, promoviendo su participación en la vida universitaria y su continua cualificación, así como el reconocimiento de sus experiencias profesionales en el análisis de temas relacionados con el currículo y la didáctica de sus programas académicos, mediante acciones como formación continua, participación como lectores y jurados de tesis y trabajos de grado, cátedras, asesorías de prácticas, participación en órganos de gobierno universitario, entre otros.

### **2.7. Reto transversal 1. sostenibilidad - ambiental institucional: ecosistema y sociedad**

En el marco de lo establecido en el tema estratégico 6 del PDI 2015-2027 de la Universidad de Antioquia: “Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad - Una Universidad biodiversa y ambientalmente responsable”, el tema ambiental adquiere una importancia fundamental para el quehacer universitario, tanto al



interior de la institución como en relación con los aportes que desde la academia podríamos realizar a los territorios donde tenemos presencia; para dicho propósito es necesario reconocer la actual crisis ambiental de insostenibilidad derivada de los impactos antrópicos sobre el planeta en las escalas territoriales local, regional y global.

Así, la Política de Sostenibilidad Ambiental Institucional es un proceso de construcción participativo que articula reflexiones, apuestas y acciones orientadas a consolidar una nueva cultura ambiental universitaria y a contribuir a la sostenibilidad territorial. Su propósito es establecer rutas para un futuro sostenible, en coherencia con el compromiso institucional de transición hacia la sostenibilidad, que guíe el quehacer universitario de manera transversal.

Esta transformación se apoya en procesos de reflexión–acción desde la educación ambiental, materializados en una interdisciplinariedad fortalecida por la investigación e integrada en el currículo. Desde allí se promueve una gestión ambiental sistémica que permita controlar los impactos de las actividades universitarias sobre los campus y sedes, y que, a su vez, impulse esquemas de gobernabilidad y gobernanza coherentes con la responsabilidad ambiental de la Universidad (Universidad de Antioquia, 2023).

Desde la perspectiva de Mazzucato (2017), la apuesta por la sostenibilidad ambiental de la UdeA no es únicamente un compromiso ético: es también una oportunidad de liderazgo institucional en la transición hacia economías verdes. Los países que han logrado avances significativos en energías limpias y sostenibilidad han contado con instituciones públicas con visión, financiación paciente y capacidad de asumir riesgos. La UdeA puede asumir ese papel de liderazgo en Antioquia y Colombia, articulando sus capacidades en CTeI ambiental con actores gubernamentales y comunitarios. Este liderazgo debe traducirse en indicadores concretos de gestión ambiental institucional y territorial.

Las acciones concretas en este reto son:

- Implementar la Política de Sostenibilidad Ambiental Institucional a partir de diversos aportes de la comunidad universitaria.



*Jhon Mario*

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

- Implementar una política de reingeniería administrativa que permita tener una relación responsable entre crecimiento de los ejes misionales y responsabilidad financiera, con el fin de tener una gestión y gobernanza responsables con la realidad presupuestal de la Universidad.
- Divulgar y apropiar una cultura de la normatividad e instrumentos de planeación que promuevan la conciencia ambiental y sean amigables con la idea de un consumo responsable.
- Promover la cultura del consumo responsable mediante la que se considere la sostenibilidad en todas las etapas e incluya la compra de materiales y suministros.
- Diseñar y ejecutar un programa de educación ambiental que involucre a toda la comunidad universitaria y a las comunidades cercanas, y que incluya una estrategia comunicacional que genere impacto con estrategias visuales, lúdicas y artísticas en torno al compromiso con la sostenibilidad.
- Incluir en los microcurrículos de los programas académicos un curso que encamine a los estudiantes hacia las necesidades de introyectar la sostenibilidad: 1) educación ambiental dirigida al público estudiantil a partir de la integración curricular; 2) formación de formadores, dirigida a profesores; 3) capacitación en sostenibilidad para empleados.
- Acciones conjuntas que permitan avanzar hacia la colectividad conceptual de la sostenibilidad y promuevan un acuerdo en el marco de la visión de la sostenibilidad institucional.
- Desarrollar, modernizar y adecuar la infraestructura con enfoque de sostenibilidad para promover la cultura ambiental.
- Incluir el componente ambiental en el proyecto educativo institucional PEI con enfoque de transformación cultural, así como considerar la sostenibilidad en los otros dos ejes misionales (investigación y extensión).
- Articular proyectos y procesos entre los ejes misionales de extensión, docencia e investigación que promuevan la formación de la comunidad universitaria en



educación ambiental (cátedra: sostenibilidad ambiental) y en participación ambiental.

- Fortalecer la cooperación regional e internacional en Ciencia, Tecnología e Información (CTI), fomentando el intercambio de conocimientos que promuevan la sostenibilidad, a través de convenios entre actores estratégicos con el propósito de educar y sensibilizar en todas sedes y a las comunidades extendidas.
- Fortalecer el relacionamiento y la construcción de alianzas con actores públicos, privados y comunitarios, a diferentes escalas territoriales, que permitan la articulación entre iniciativas comunitarias, privadas, gubernamentales y de las unidades académicas sobre procesos ambientales que se vienen desarrollando en el campus y en las seccionales de la Universidad, así como en los territorios donde se tiene presencia.
- Crear un sistema de gobernabilidad y gobernanza que contemple un comité de alto nivel para liderar la estrategia, conformado por profesionales de las diferentes unidades académicas y administrativas, cuyo fin sea abordar asuntos centrales de sostenibilidad.
- Generar mecanismos de planeación institucional que conduzcan a que la sostenibilidad ambiental sea una directriz permanente en la formulación de planes de acción de decanos(as), directores(as) y Rector(a), donde se tengan presentes la planeación de recursos de todo tipo, la implementación por periodos, el relacionamiento con la política institucional y que, por ende, haga parte fundamental de los informes de gestión necesarios por normatividad institucional, permitiendo que la sostenibilidad ambiental tenga su propio espacio y relevancia.
- Continuar promoviendo el desarrollo de medidas institucionales que materialicen el aporte al cumplimiento global de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, como también la implementación del Acuerdo Superior 46329 de octubre de 2019.
- Articular la política de sostenibilidad ambiental a las dinámicas de la región y la regionalización de la UdeA de acuerdo con las características de los territorios,



identificando tanto las necesidades primordiales como las fortalezas.

- Formular e implementar un plan de comunicaciones con una línea “exclusiva” sobre la sostenibilidad ambiental en la UdeA que informe, forme y transforme la concepción planteada en la política institucional, con impacto tanto en actores internos de la comunidad universitaria como en externos, y que a su vez promueva procesos de gobernabilidad y gobernanza a través del tema desde lo conceptual, filosófico y estratégico.
- Construir y medir el índice de sostenibilidad ambiental, subíndices (líneas y/o acciones estratégicas) e indicadores que permitan orientar la toma de decisiones y su implementación.

## **2.8. Reto transversal 2. educación y paz para el desarrollo territorial**

La universidad pública, en general, y la UdeA, en particular, ha de seguir manteniendo su decisión institucional y política de trabajar por la construcción de la paz en el Departamento y el país como parte de los compromisos éticos, políticos y sociales que le asisten como institución de carácter público y social. En esa dirección, y en correspondencia con las apuestas de país, la construcción de la paz y la dignificación de la existencia humana serán elementos centrales en nuestra propuesta de universidad.

Tenemos la convicción de que la labor educativa de hoy y del futuro pasa, esencialmente, por formar sujetos de y para la paz, es decir, formar en ciudadanías signadas por una cultura de paz, con lo cual la UdeA le apuesta a la transformación del país. Por tanto, darle un lugar preeminente a la construcción de paz implica hacer nuestras propias transformaciones como comunidad académica puestas al servicio de las comunidades y de nuestra propia institución; la idea, entonces, es centrar nuestros esfuerzos en la consolidación de una cultura de paz, de una cultura de la no violencia y, en esencia, en un proyecto de país con las condiciones necesarias para la paz.

Se trata aquí de darle continuidad y nuevos desarrollos a la Unidad Especial de Paz, que es el mecanismo con el que cuenta la Universidad para desarrollar toda su apuesta en



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

relación con este tema. Para ello, se mantendrá la estructura institucional, pero con una decisión fundamental de fortalecerla en lo financiero, en lo administrativo, en su equipo de trabajo y en las definiciones de orden político, teórico y metodológico, lo que ha de implicar, también, la definición y puesta en marcha de principios pedagógicos, éticos y políticos, de manera tal que la Universidad se involucre de manera directa con diversas comunidades, esto es, la sociedad en general. Hablamos aquí principalmente de firmantes de paz, ojalá de nuevos firmantes que se deriven de las apuestas del gobierno nacional en los diálogos y conversaciones con otros grupos armados, población víctima –rural y urbana–, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, entre otros, cuyo involucramiento esté determinado por los enfoques de género y diferencial, participativo, de derechos, desde la perspectiva territorial, desde la formación para la transformación, desde el diálogo de saberes.

Asumir estos principios como elementos esenciales de estos procesos es lo que garantizará la participación real y efectiva de las comunidades en la construcción de sus propios proyectos, es decir, la manera real de asumir ellas mismas el compromiso de abordar con plena responsabilidad sus problemas y conflictos y de superarlos. Una perspectiva política decolonial de la lectura de la paz permite abordar dicha construcción con el propósito de transformar los territorios, ya sea a través de procesos formativos en la resolución de los conflictos, particularmente violentos, y aquellas realidades que han sido causa y consecuencia de la violencia concreta en cada contexto; o bien, en la perspectiva de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida económica, social y cultural, que les garantice el goce efectivo de sus derechos. Nuestra Universidad estará ahí con todo su potencial humano, académico, cultural, científico, metodológico, para acompañar estos procesos en sus diferentes etapas y, una vez consolidados, retirarse para permitir la autogestión.

Es por ello que las pedagogías *de la paz y para la paz* componen la riqueza que implica pensar la paz en plural, porque permiten acercarnos a los procesos y proyectos comunitarios desde una postura ética en espacios social y culturalmente definidos y delimitados.

Desde esta perspectiva, entonces, nuestra apuesta es por la construcción de la paz con equidades y justicia social, cuyo avance será nuestra forma de contribuir significativamente



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

en la construcción del proyecto de nación que hoy se debate en el país y que reclaman las mayorías vulnerables y abandonadas históricamente; para tal fin es necesario un proyecto cultural y social que dignifique la existencia humana en armonía con las demás formas de vida planetaria y profundice la democracia en el más amplio sentido de la nación, lo que, sin duda, es un deber ineludible de una institución como la Universidad de Antioquia.

Al respecto de este reto, nuestra propuesta se centra en tres asuntos de trabajo: 1) paz territorial; 2) oferta académica e investigativa cuyo centro de interés y reflexión sea la paz; y 3) negociaciones de paz. La Universidad de Antioquia, fundamentalmente desde la Unidad Especial de Paz como instancia articuladora de los esfuerzos de las unidades académicas, desarrollará sus acciones en territorios rurales y urbanos, así como en escenarios institucionales.

La perspectiva política decolonial de la paz (Walsh, 2009) permite abordar la construcción de paz como proceso de transformación territorial que reconoce los saberes locales, las memorias colectivas y los proyectos de vida comunitarios. Esta perspectiva, articulada con los enfoques de género y diferencial, garantiza que la presencia de la UdeA en los territorios no reproduzca lógicas de intervención vertical, sino de acompañamiento horizontal. La articulación con los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) constituye la entrada operativa de esta visión.

Las acciones concretas en este reto son:

- Elaborar y ejecutar proyectos sociales y comunitarios o de investigación aplicada de alto impacto en relación con los beneficios obtenidos por las comunidades, quienes tendrán una participación definitiva en su implementación.
- Generar conocimiento útil y pertinente, por cuanto todas las acciones adelantadas se convertirán en objetos de reflexión, tal como le compete a una Universidad como la nuestra, que permita dejar legados para el país y las generaciones venideras en torno a procesos de construcción de paz.
- Articular dependencias internas universitarias e instituciones externas a fin de



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

organizar la presencia en el territorio de una manera más sistémica y efectiva en relación con sus impactos.

- Realizar eventos culturales de carácter político y formativo y de fomento de la paz, de tal manera que esta haga parte de la agenda pública y permanente de la Universidad.
- Diseñar diplomados y trabajar conjuntamente con unidades académicas en el diseño de pregrados y posgrados en relación con la paz y el proyecto de nación.
- Contribuir con el diseño y puesta en marcha de políticas públicas de paz, tanto en lo local y regional como a nivel nacional, buscando que la paz se constituya en una política pública de Estado que ponga en el centro los enfoques comunitarios, de género y populares, para ofrecer respuestas institucionales a las necesidades materiales y simbólicas de los contextos en los cuales su construcción es vital.
- Vincularse a los procesos nacionales y locales de las negociaciones políticas de paz como una forma de contribuir, desde la academia, a la terminación completa del conflicto armado interno, a la puesta en marcha de estrategias que permitan de manera rápida la disminución significativa de las hostilidades y la implementación de acciones humanitarias, logrando con ello, en el corto plazo, que mejoren las condiciones de seguridad de las comunidades afectadas por la violencia y, en el mediano y largo plazo, que se fortalezca y profundice la presencia del Estado de Derecho y la democracia.

### **2.9. Reto transversal 3. fortalecimiento de los procesos estratégicos y misionales: regionalización, internacionalización y gestión administrativa sostenible**

Antes de describir las acciones concretas de este reto, es necesario enunciar el principio que las orienta: la gestión administrativa y financiera de la UdeA no tiene valor propio sino en la medida en que hace posible el cumplimiento de los tres ejes misionales. Las decisiones de reorganización, austeridad, diversificación de ingresos y planeación



institucional son medios al servicio de la academia, y deben evaluarse siempre con ese criterio. Una administración eficiente que deteriora las condiciones del trabajo académico no es un logro institucional: es una contradicción con la misión misma de la Universidad.

Esta rectoría asume la regionalización, la internacionalización y la gestión administrativa como un único reto transversal integrado, en el entendido de que la sostenibilidad de la institución es la condición de posibilidad de todo lo demás.

La regionalización no es un apéndice de la sede central: es la oportunidad de construir una universidad verdaderamente integral en los territorios. Con 30 años de experiencia, presencia en las ocho subregiones del Departamento, aproximadamente 68 programas y más de 6.000 estudiantes por fuera del Valle de Aburrá, la UdeA ha aprendido que llevar cupos no es suficiente. La regionalización exitosa exige conocimiento territorial profundo, formación integral con condiciones reales de infraestructura, bienestar e investigación, y una metodología planificada y evaluada que configure un proyecto educativo territorial conscientemente construido (Pimienta, 2023). Esta propuesta da el paso siguiente: transitar desde una regionalización de respaldo hacia una regionalización de justicia socioespacial, donde las necesidades, saberes y dinámicas de cada subregión determinen la acción educativa, y donde cada sede sea un nodo activo de producción de conocimiento situado y de transformación territorial.

La internacionalización, por su parte, no se concibe como un privilegio de las élites académicas ni como un indicador de ranking, sino como un proceso de formación que permite a los estudiantes contrastar culturas, ambientes sociales y sistemas de conocimiento con sus propias realidades e identidades. La flexibilidad curricular, la movilidad estudiantil y docente, los convenios de doble titulación y la integración a redes internacionales de investigación son los instrumentos concretos de esta apuesta, articulados con las misiones institucionales de CTeI y con el fortalecimiento del dominio de una lengua extranjera como competencia transversal.

La gestión financiera e institucional, finalmente, no puede seguir siendo un reto reactivo frente al déficit estructural. Mazzucato (2017) demuestra que las instituciones públicas que se limitan a administrar la escasez terminan siendo capturadas por la retórica



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

de la austeridad y perdiendo la capacidad de actuar con visión estratégica. Esta rectoría asumirá la gestión con un doble horizonte: en el corto plazo, cumplir responsablemente con los compromisos del Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones del MEN (2026), que establece 119 acciones de reforma financiera y administrativa con plazos entre 2026 y 2027; y en el mediano y largo plazo, construir una arquitectura de prospectiva financiera que proyecte a la UdeA hacia la sostenibilidad estructural mediante la diversificación de ingresos, el retorno de inversiones convertidas en conocimiento y la gobernanza democrática y transparente de los recursos públicos.

Acciones concretas para este reto:

*En regionalización:*

- Adecuar la Dirección de Regionalización para que sea una dependencia administrativo-académica que lidere la gestión del conocimiento territorial universitario derivado del desarrollo de los tres ejes misionales, superando su rol actual de coordinación logística hacia uno de dirección estratégica con visión de justicia socioespacial.
- Construir un sistema de conocimiento territorial que guíe la acción educativa en cada subregión, superando el uso exclusivo de datos estadísticos para incorporar comprensiones sobre la configuración histórica, cultural y socioecológica de cada territorio.
- Fomentar la transición de la regionalización desde un movimiento bidireccional entre las unidades académicas de la sede central y los campus regionales, de tal modo que el conocimiento y las experiencias de los territorios retroalimenten permanentemente la oferta académica, investigativa y de extensión de la institución.
- Focalizar acciones territoriales diferenciadas con proyectos articulados de universidad en las subregiones, a partir de caracterizaciones territoriales que orienten con pertinencia la oferta en docencia, investigación y extensión de pregrados y posgrados.



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

- Centrar esfuerzos en los campus regionales fortaleciendo la investigación, los semilleros, los microseminarios teóricos y de coyuntura, y la articulación entre los programas presentes en cada sede.
- Posicionar las sedes y seccionales como nodos activos del ecosistema de CTeI territorial, articulándolas con actores que faciliten coconstruir agendas de investigación pertinentes para cada subregión.
- Fortalecer la presencia en las regiones a través de pregrados, especializaciones, cursos, diplomados, Bienestar Universitario y proyectos de investigación y extensión, conforme a las necesidades y demandas de cada subregión.
- Fortalecer la extensión regional con miras a la construcción de paz territorial, dando prevalencia a los municipios y subregiones donde se implementan los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).
- Promover entre los egresados de las regiones su vinculación con la Universidad en actividades de docencia, prácticas académicas e investigación.
- Hacer visibles y medibles los resultados del impacto que las sedes y seccionales ejercen en los territorios en aspectos como gestión cultural, asesorías, consultorías, alianzas estratégicas y trabajos en red.

*En internacionalización:*

- Potenciar los centros y programas de la UdeA para desarrollar investigaciones conjuntas, convenios y eventos académicos de carácter nacional, regional e internacional, articulados con las misiones institucionales de CTeI.
- Fortalecer las redes interuniversitarias por ejes de problemas o campos de interés, tanto en el ámbito latinoamericano como mundial, promoviendo investigaciones interdisciplinarias con comunidades académicas internacionales.
- Fortalecer el programa de intercambio académico con universidades del exterior a través de seminarios, pasantías, diplomados y becas para estudiantes y docentes.
- Continuar con la Política de Internacionalización incrementando: la participación en



eventos académicos y científicos; los programas de doble titulación; la ampliación de convenios; y la integración a redes estratégicas de conocimiento.

- Ampliar la movilidad local, regional, nacional e internacional de estudiantes y docentes, articulándola con las apuestas de flexibilidad curricular y con las misiones de investigación institucionales.
- Continuar consolidando las estrategias de dominio de una segunda lengua extranjera que favorezcan la participación de los estudiantes en los procesos de internacionalización (MEN, 2023).

#### *En gestión administrativa*

- Tomar decisiones institucionales de corto plazo bajo la política de no incrementar el déficit estructural, como principio rector del gobierno universitario y garantía de sostenibilidad institucional.
- Abordar de manera integral la estructura financiera de la Universidad mediante un plan de saneamiento que involucre a todos los estamentos en la comprensión y corresponsabilidad frente al déficit estructural y el riesgo de iliquidez.
- Fortalecer y simplificar los mecanismos procedimentales y normativos institucionales para facilitar la consecución de recursos de cooperación internacional y del sector productivo, bajo criterios de transparencia y pertinencia misional.
- Levantar y actualizar el inventario de necesidades de talento humano requerido para el fortalecimiento de los procesos misionales, priorizando su atención en la asignación de nuevos recursos conforme a criterios estratégicos institucionales.
- Definir y priorizar las necesidades de infraestructura física y tecnológica con base en la disponibilidad real de recursos de inversión, atendiendo de manera responsable los rezagos históricos de la institución.
- Fortalecer la gestión presupuestal y el sistema de costos como instrumentos estratégicos para la toma de decisiones, garantizando eficiencia, transparencia y trazabilidad en el uso de los recursos públicos.



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

- Integrar en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional los desafíos y oportunidades de la transformación digital y la inteligencia artificial, mediante la formulación de una Política Institucional de IA que establezca principios de uso responsable, equidad en el acceso y análisis ético-político de sus impactos sobre las funciones misionales (Floridi et al., 2018; UNESCO, 2021).
- Consolidar una política integral de bienestar laboral que fortalezca el clima organizacional, promueva la cualificación permanente del personal administrativo y garantice relaciones laborales basadas en la inclusión, el respeto y la dignidad institucional.
- Acelerar la transformación digital de la gestión administrativa mediante la consolidación de una cultura institucional de papel cero, orientada a la eficiencia, la sostenibilidad y la modernización de los procesos documentales.
- Fortalecer el sistema interno de aseguramiento de la calidad como un mecanismo permanente de mejora institucional, asegurando el seguimiento sistemático a las recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación en el marco de la acreditación multicampus.
- Diseñar e implementar un programa integral de sostenibilidad institucional que articule las dimensiones social, ambiental y financiera de la Universidad, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Política de Sostenibilidad Ambiental Institucional (Universidad de Antioquia, 2023), consolidando una gestión universitaria responsable y de largo plazo.



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

### 3. Referencias

- Bonney, R., Shirk, J. L., Phillips, T. B., Wiggins, A., Ballard, H. L., Miller-Rushing, A. J. y Parrish, J. K. (2014). Next steps for citizen science. *Science*, 343(6178), 1436–1437. <https://doi.org/10.1126/science.1251554>
- Eschenhagen, M. L. (2011). Contexto y exigencias a las ciencias sociales para afrontar los problemas ambientales. *Polis. Revista Latinoamericana*, (30), 391-414. <https://journals.openedition.org/polis/2324>
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.
- Floridi, L., Cowsls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., y Vayena, E. (2018). An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez: Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*. Trotta.
- Heffernan, T., y Nicolson, P. (2019). Wellbeing in higher education: From research to practice. *Journal of Further and Higher Education*, 43(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1536163>
- HEFCE [Higher Education Funding Council for England]. (2014). *The Research Excellence Framework*. <https://www.ref.ac.uk/>
- Hernández, C. (2014). Desafíos de las ciencias sociales en América Latina. La experiencia en México. *De Raíz Diversa*, 1(2), 49-67. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ppel-unam/20160614033605/Hernandez.pdf>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
- Leff, E. (2008). *Discursos sustentables*. Siglo XXI Editores.
- Matías, A. y Fernández, O. (2018). Desafíos epistemológicos de la educación superior en el siglo XXI. *Cuadernos de Pesquisa*, 25(1), 11-22. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v25n1p11-22>
- Mazzucato, M. (2017). *El Estado emprendedor: Mitos del sector público frente al privado* (3.ª ed., J. San Julián y A. Solé, Trad.). RBA. (Obra original publicada en 2013)
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented research and innovation in the European Union: A*



**Jhon Mario**

**MUÑOZ LOPERA**

·2026 - 2029·

- problem-solving approach to fuel innovation-led growth. European Commission. <https://doi.org/10.2777/360325>
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2026, abril 7). Acciones del Plan de Mejoramiento y Fijación de Condiciones: Presentación a la Asamblea Profesoral. Universidad de Antioquia, Auditoría Institucional. [Documento en revisión]
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [Minciencias]. (2022). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022–2031. <https://minciencias.gov.co/>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (julio 14 de 2023). Resolución No. 012029. “Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad de Antioquia con lugares de desarrollo en Medellín, Carmen de Viboral, Andes, Cauca, Puerto Berrío, Turbo, Santafé de Antioquia, Yarumal, Amalfi, Segovia, Remedios, Sonsón, La Pintada, Apartadó y Carepa (Antioquia)”. <https://online.flippingbook.com/view/45812656/#zoom=true>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2022). Dirección de Capacidades y Apropiación del Conocimiento. [https://minciencias.gov.co/viceministerios/talento/direccion\\_capacidades](https://minciencias.gov.co/viceministerios/talento/direccion_capacidades).
- Molano, A. (2014). “Vaya, mire y me cuenta”. Discurso al recibir el doctorado honoris causa en la Universidad Nacional de Colombia. <https://www.banrepcultural.org/noticias/vaya-mire-y-me-cuenta-discurso-de-alfredo-molano-al-recibir-el-doctorado-honoris-causa-de>
- Múnera, L. (2019). La alteridad epistemológica. Una perspectiva desde América Latina. *Ciencia Política*, 14(28), 281-305. <https://doi.org/10.15446/cp.v14n28.81902>
- Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud [OPS/OMS]. (2022). Salud mental en universidades: Guía de acción para apoyar a los estudiantes. PAHO. <https://www.paho.org/>
- Pimienta, A. (julio 14 de 2023). ¿Cuál es el enfoque territorial de la reforma a la Ley 30 de educación superior? En UdeA Noticias. <https://bit.ly/enfoqueterritorial-ley30>
- Ramirez-Vallejo, J. (2016). Evaluación de impacto de la investigación universitaria: Marco para Colombia. *Cuadernos del CENDES*, 33(91), 1–28.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- UNESCO. (2021). Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- Universidad de Antioquia (2025). Así le fue a la UdeA en la clasificación nacional de grupos e investigadores de Minciencias. *Periódico Alma Mater – Universidad de Antioquia*. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/>



**Jhon Mario**  
**MUÑOZ LOPERA**  
·2026 - 2029·

- Universidad de Antioquia. (1994). Estatuto General, Acuerdo Superior 001 de 1994. Consejo Superior Universitario.
- Universidad de Antioquia. (2017). Plan de Desarrollo 2017-2027. Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios. [https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI\\_2017\\_2027.pdf](https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI_2017_2027.pdf)
- Universidad de Antioquia. (2020). Proyecto Educativo Institucional. Universidad de Antioquia. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/pei>
- Universidad de Antioquia. (julio 22 de 2021). Acuerdo Académico 583. “Por el cual se establece la Política de Procesos y Resultados de Aprendizaje de la Universidad de Antioquia. <https://es.scribd.com/document/520825877/UDEA-Politica-de-Procesos-y-Resultados-de-Aprendizaje-PPRA>
- Universidad de Antioquia (2021a). Acerca de Data UdeA. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/data-udea/acerca-data-udea>
- Universidad de Antioquia. (2021b). Plan de Acción Institucional 2021-2024. Una universidad solidaria, comprometida con la vida, la equidad y la diversidad, con visión global y pertinente frente a los retos de la sociedad. [https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/Institucional\\_UdeA-2021-2024.pdf](https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/Institucional_UdeA-2021-2024.pdf)
- Universidad de Antioquia. (2023). Un concepto de sostenibilidad para la Universidad de Antioquia.
- Walsh, C. (2009). Interculturalidad, Estado, sociedad: Luchas (de) coloniales de nuestra época. Universidad Andina Simón Bolívar / Abya-Yala.