

# *Cuidar. Transformar. Trascender.*

Respuesta integral a la **transición paradigmática** de la educación superior. Diez **mandatos**, diez **ejes programáticos**, ocho **programas insignia** y cinco **capítulos detallados** — anclados en el **horizonte 2035**.

**Luquegi Gil Neira**

CANDIDATO A LA RECTORÍA · UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DESIGNACIÓN CSU  
10 DE JUNIO DE 2026



# *Cuidar la esencia y existencia de nuestra Universidad de Antioquia, transformándola para avanzar al futuro con conocimiento y CTeI en la búsqueda de trascender hacia el legado.*

– TESIS PROGRAMÁTICA · PROGRAMA RECTORAL 2026-2029

## CUATRO CIFRAS QUE ANCLAN EL DIAGNÓSTICO

**\$367**

MIL MILLONES · 2025

Déficit oficial acumulado al cierre 2025.

**223**

AÑOS

Acumulado bicentenario que cuidamos.

**354**

ESTUDIANTES

Voces que informan este programa.

**2035**

HORIZONTE

Estratégico de nuestra visión.

*No es solo crisis de presupuesto: es una transición de paradigma educativo. La complejidad exige una respuesta integral. La triada Cuidar · Transformar · Trascender es esa arquitectura conceptual diseñada para navegar el cambio sin perder la esencia pública.*

### CÓMO ESTÁ ORGANIZADO

Diagnóstico (3 págs) · Marco programático: 10 enfoques, 10 mandatos, 10 ejes, 10 consignas (6 págs) · Hoja de ruta 2026-2035 · 8 programas insignia · 5 capítulos detallados con plazos, indicadores y responsables.

### MARCO METODOLÓGICO

Prospectiva estratégica (Godet 2007; Medina Vásquez 2013). Diagnóstico paradigmático con base en evidencia institucional, encuesta a 354 estudiantes (abril 2026) y revisión documental UdeA, MEN, OCDE, UNESCO.

### CÓMO LEER CADA COMPROMISO

Cada capítulo detallado incluye plazo verificable (día/mes/año), indicador con baseline 2025 y meta a 3 años, responsable institucional identificado y ruta de articulación con mandatos y ejes.

# Cuidar la Universidad *es una decisión política.*

Asumir la responsabilidad sobre la UdeA en este momento histórico no es gestionar una institución: es defender un proyecto colectivo construido a lo largo de más de dos siglos, en el momento en que el paradigma mismo de la educación está en transformación.

---

## 01 EL ANCLA

### *Cuidar.*

Reconocer lo que somos, lo que nos ha traído hasta aquí, aquello que merece ser protegido porque contiene nuestra esencia y nuestra existencia. Hacer emerger el acumulado bicentenario. Sin su cuidado, todo se diluye.

IDENTIDAD LO PÚBLICO MEMORIA

---

## 02 EL MOVIMIENTO

### *Transformar.*

Anticiparnos al cambio, responder al tiempo y a sus desafíos. Cambiar sin desaparecer, evolucionar sin romper con lo que nos define. Evolucionar conscientemente frente al cambio paradigmático.

CTEI PROSPECTIVA INNOVACIÓN

---

## 03 EL HORIZONTE

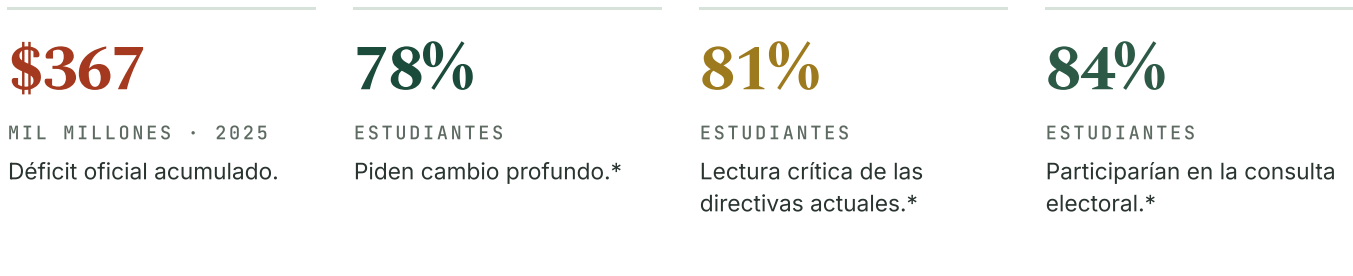
### *Trascender.*

Ir más allá del presente. Proyectarse hacia el legado, la permanencia y la proyección más allá del tiempo inmediato. Asegurar que lo que somos tenga un impacto que supere el tiempo.

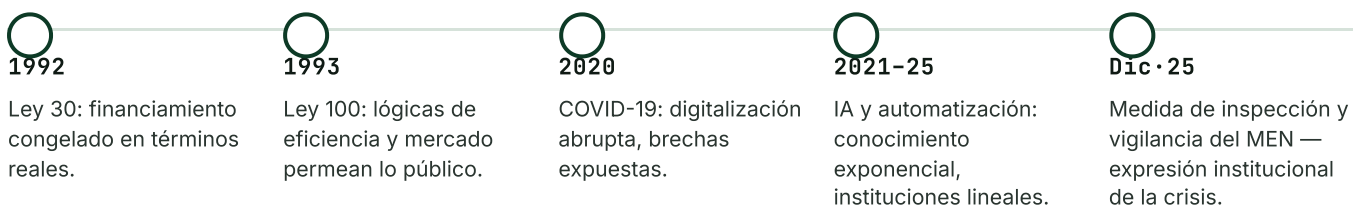
LEGADO CONTINUIDAD REGIONES

# Una crisis de paradigma, no solo de presupuesto.

La UdeA atraviesa una crisis sistémica multicausal de carácter paradigmático: una desarticulación profunda entre la misión pública y las condiciones reales de operación en un entorno de transformaciones globales aceleradas (UNESCO 2021; Banco Mundial 2020).



## EL MODELO EN TRANSICIÓN – CINCO HITOS



### PARADIGMA TRADICIONAL · EN CRISIS

*Lo que ya no sostiene*

- Estructuras disciplinares rígidas y fragmentadas.
- Presencialidad exclusiva como modelo dominante.
- Producción lineal e incremental del conocimiento.
- Financiamiento dependiente de voluntad gubernamental (Ley 30).
- Planificación estática sin anticipación prospectiva.
- Universidad como repositorio del saber establecido.
- Empleabilidad garantizada por titulación formal.

### PARADIGMA EMERGENTE · EN CONSTRUCCIÓN

*Lo que el nuevo contexto exige*

- Transdisciplinariedad y pensamiento sistémico complejo.
- Educación híbrida, digital y distribuida con equidad.
- Conocimiento dinámico, co-producido, en red.
- Sostenibilidad generada desde la esencia misional.
- Anticipación prospectiva como capacidad permanente.
- Universidad como ecosistema de innovación social.
- Competencias para la incertidumbre, la IA y lo emergente.

\*Encuesta a 354 estudiantes de pregrado · UdeA · 2026. 19 facultades · Ciudad Universitaria (86%) y 5 sedes regionales (14%).

# Siete brechas que configuran la profundidad real del desafío.

La distancia entre el modelo vigente y el paradigma emergente se materializa en siete brechas. Cerrarlas no implica ajustes marginales: exige transformación profunda (Tejada, 2026).

## BRECHA 01 · FINANCIERA

### Cobertura vs Financiamiento

Tasa de acceso supera 50% (MEN 2023); recursos públicos no crecieron proporcionalmente. Déficit de \$367.000M con tendencia creciente. Ley 30 no diseñada para esta escala (OCDE 2019).

## BRECHA 02 · TECNOLÓGICA Y DIGITAL

### Velocidad del cambio vs Adaptación

+90% de instituciones migró a virtual en pandemia (UNESCO 2021); ~30% de estudiantes con limitaciones de conectividad (DANE 2021). Modelos híbridos sin condiciones reales.

## BRECHA 03 · ACADÉMICA

### Organización disciplinar vs Transdisciplinariedad

Desafíos globales —clima, salud, inequidad— requieren integración de saberes. Estructuras universitarias siguen fragmentadas, limitando la pertinencia (UNESCO 2021).

## BRECHA 04 · CONOCIMIENTO Y EMPLEABILIDAD

### Formación vs Competencias demandadas

+50% de empleos requerirán nuevas habilidades en la próxima década (WEF 2023). Las transformaciones curriculares avanzan más lento que el cambio tecnológico.

## BRECHA 05 · SOCIAL Y DE EQUIDAD

### Cobertura vs Permanencia territorial

Aumentó cobertura, pero las desigualdades territoriales y socioeconómicas siguen afectando permanencia y éxito académico (CEPAL 2022). Lo público en tensión permanente.

## BRECHA 06 · AMBIENTAL

### Responsabilidades vs Capacidades

Universidades llamadas a liderar la transición ecológica, pero operan sin recursos suficientes para adaptar infraestructura o fortalecer investigación prioritaria (UNESCO 2022).

## BRECHA 07 · GOBERNANZA Y PROSPECTIVA

### Gestión tradicional vs Anticipación VUCA

La complejidad exige capacidades de foresight no institucionalizadas. Modelos tradicionales pierden efectividad en entornos volátiles, complejos y no lineales (OCDE 2021).

## HIPÓTESIS CENTRAL

### El problema no es solo recursos

Es la inadecuación del modelo universitario vigente frente a un cambio de época. La sostenibilidad dependerá de la capacidad de rearticular la esencia con las nuevas condiciones del mundo contemporáneo.

# La crisis es financiera; el síntoma es *académico y emocional*.

Encuesta a 354 estudiantes de pregrado · UdeA · 2026 — 304 de Ciudad Universitaria y 50 de cinco sedes regionales (Carepa, Apartadó-Urabá, Oriente, Sonsón, Nordeste). 19 facultades, escuelas e institutos. Cuestionario de 15 preguntas; datos anonimizados.

## TOP DE PREOCUPACIONES (SELECCIÓN MÚLTIPLE)

Situación financiera	67%
Salud mental y bienestar	38%
Calidad académica	35%
Infraestructura física	30%
Infraestructura tecnológica	29%
Seguridad en el campus	27%
Apoyos socioeconómicos	26%
Violencias basadas en género	18%

## PROBLEMA ÚNICO MÁS URGENTE

Situación financiera	41%
Salud mental y bienestar	12%
Calidad académica	9%
Infraestructura física	8%
VBG (Ciudad Universitaria)	7%
Seguridad en el campus	6%

El bloque financiero domina con 4x la siguiente categoría.

## SEIS LECTURAS ESTRATÉGICAS QUE ORIENTAN EL PROGRAMA

### Lectura 01

#### La crisis es financiera; el síntoma es académico y emocional

Narrativa unificadora "sostenibilidad financiera con calidad académica" tiene techo enorme; tratar finanzas, calidad e infraestructura por separado los debilita.

### Lectura 03

#### Las regiones tienen su propia conversación

En sedes regionales 38% del problema único es financiero y la calidad académica pesa el doble (18% vs 8% CU). Allá la ecuación es sostener la operación, no transformar el modelo.

### Lectura 05

#### El voto está disponible pero no garantizado

84% participaría si la elección fuera mañana; solo 45% lo hará "fijo". Los ~140 estudiantes en "probablemente" son la ventana real de movilización.

### Lectura 02

#### Demanda masiva de cambio sin liderazgo claro

78% quiere cambio profundo; solo 6% cree que las directivas hacen bien; 13% no sabe quiénes son. Condiciones para una candidatura que se posicione como respuesta a un déficit de visibilidad.

### Lectura 04

#### El canal real es informal

Voz a voz (65%), WhatsApp (58%) e Instagram (51%) dominan ampliamente sobre el correo institucional (33%). Cualquier estrategia debe diseñar para canales reenviables.

### Lectura 06

#### Las VBG son urgencia geográficamente concentrada

El 7% que las elige como problema único proviene íntegramente de Ciudad Universitaria y de facultades específicas. Agenda focal: requiere atención visible y dignificada, sin instrumentalización.

# Tres futuros posibles para la educación superior colombiana.

La prospectiva no predice el futuro: construye los futuribles que orientan la decisión estratégica del presente (Godet 2007; Medina Vásquez 2013). El programa rectoral está anclado en el Escenario 3.

## ESCENARIO 1 · TENDENCIAL

### *La universidad que sobrevive pero no trasciende*

Las tensiones estructurales persisten sin resolución. El financiamiento continúa atado a la voluntad coyuntural de los gobiernos. La crisis de gobernanza se repite en ciclos. El modelo tradicional sigue operando sin capacidad de responder al paradigma emergente. Sin reforma a Ley 30, la base de financiamiento seguirá erosionándose en términos reales (OCDE 2019).

## ESCENARIO 2 · RUPTURA

### *La universidad que pierde su alma*

Presiones externas e internas con intereses ajenos a lo público logran penetrar la autonomía. La reforma estatutaria se impone desde afuera o se captura desde adentro. El modelo educativo se mercantiliza o se ideologiza. La comunidad académica se polariza hasta la parálisis. La medida del MEN (dic. 2025) es un antecedente que no puede repetirse como condición estructural.

## ESCENARIO 3 · DESEABLE ← AQUÍ ANCLAMOS EL PROGRAMA

### *La universidad que cuida, transforma y trasciende*

La UdeA no solo supera la crisis: transita al paradigma emergente sin perder su esencia pública ni su identidad bicentenaria. Su carácter público y su profundidad territorial son, en el nuevo paradigma, ventajas estratégicas — no cargas. Resuelve el déficit con sostenibilidad desde la esencia misional. La investigación opera como ecosistemas transdisciplinarios. El modelo educativo incorpora hibridez con equidad. La gobernanza es prospectiva. Sus egresados son actores del paradigma emergente. La comunidad reconoce el programa como propio.

# Diez orientaciones que dan sentido a la acción.

Los enfoques son los lentes conceptuales desde los cuales se interpreta la crisis, se diseña la respuesta y se evalúa el avance. Son la columna vertebral que articula mandatos, ejes y hoja de ruta.

## 01 La identidad como fundamento del futuro

Reconocer y proyectar el acumulado histórico permite sostener la esencia institucional y orientar el cambio con sentido.

CUIDAR

## 02 Lo público como horizonte de acción

Garantizar el bien común orienta el quehacer hacia equidad, acceso y transformación social. Decisiones responden a la sociedad, no al mercado.

CUIDAR

## 03 La corresponsabilidad como motor colectivo

La transformación se orienta desde la participación activa. Decisiones compartidas, gobernanza fortalecida, comunidad comprometida.

CUIDAR · TRANSFORMAR

## 04 La anticipación como guía del cambio

Responder estratégicamente a entornos inciertos. La universidad no solo se adapta al futuro: lo interpreta y lo construye.

TRANSFORMAR · TRASCENDER

## 05 El futuro como eje de planificación

Pensar en escenarios de largo plazo orienta decisiones presentes. Alinear capacidades con tendencias emergentes.

TRANSFORMAR · TRASCENDER

## 06 El conocimiento como motor de transformación

La CTel articula investigación, innovación y transferencia. Conocimiento como eje de impacto social y resolución de problemas complejos.

TRANSFORMAR

## 07 El legado como continuidad y sentido

Universidad como patrimonio vivo. Transmisión del conocimiento, memoria colectiva, contribución generacional a la continuidad y resignificación.

TRASCENDER

## 08 La reinención como principio de evolución

Transformarse sin perder la esencia. Equilibrio tradición/innovación. Reinventarse no es ruptura: es evolución consciente.

TRANSFORMAR

## 09 La ética como base de la convivencia

Vida, respeto y diversidad orientan las relaciones. Confianza, inclusión, responsabilidad colectiva. Entorno propicio para aprender.

CUIDAR

## 10 La continuidad institucional como propósito

Sostenibilidad orienta la permanencia del proyecto en el tiempo. Recursos, capacidades y visión articulados para seguir siendo necesaria y transformadora.

TRASCENDER

# Los principios que afirman una identidad compartida.

Memoria y proyección: recogen los acumulados históricos y los convierten en guía para la reinención. Articulan Cuidar, Transformar y Trascender como unidad inseparable.

## **I** Amarás y cuidarás nuestra esencia y existencia

La UdeA es identidad viva representada en el principal templo de conocimiento del departamento. Llegó el momento de que emerjan los acumulados estructurales históricos del bicentenario.

## **II** Preservarás lo público como principio irrenunciable

Acceso equitativo al conocimiento, universidad como bien común, evitando captura por lógicas excluyentes. Educación como derecho que se protege y se dignifica.

## **III** Honrarás el legado del principal patrimonio cultural

Memoria colectiva, identidad, conocimiento como bien común. Cuidarlo y resignificarlo garantiza su transmisión y la continuidad histórica.

## **IV** Respetaremos nuestro templo del conocimiento

Proteger la integridad, promover la convivencia, garantizar condiciones dignas. Profundizar la diversidad y construir pensamiento desde lo divergente.

## **V** La universidad es de todos: decidimos, actuamos, transformamos

Construcción colectiva. Cada actor aporta, incide y asume corresponsabilidad para fortalecer y proyectar la

universidad como bien común al servicio de la sociedad.

# Mandatos VI — X

## *anticipación, ética y legado.*

---

### **VI** La anticipación es nuestra actitud ante el cambio

Prever y comprender el cambio para orientar decisiones estratégicas a futuro. Influir en el futuro: actuar con visión, formar para lo emergente, proyectar el conocimiento más allá del presente.

---

### **VII** Adoptaremos el pensamiento sistémico, complejo y holístico

Comprender problemas interconectados y generar soluciones integrales. Articular saberes, superar la fragmentación disciplinar, promover enfoques transdisciplinarios.

---

### **VIII** Vivirás la ética, la convivencia y el respeto por la vida

Integridad, reconocimiento de la diversidad, diálogo. Cuidar la dignidad de las personas y del entorno con relaciones basadas en respeto, inclusión y responsabilidad.

---

### **IX** Planearemos el horizonte desde el largo plazo

Visión estratégica y prospectiva. Anticipar escenarios, articular capacidades, priorizar inversiones sostenibles. Evitar el cortoplacismo alineando formación, investigación y gestión.

---

### **X** Trascenderás hacia el legado

Proyectar el conocimiento y el sentido público más allá del presente. Convertir cada acción en legado:

continuidad, relevancia e impacto. Memoria institucional, innovación y redes de conocimiento.

# Diez líneas de gestión, diez compromisos verificables.

Cada eje deriva del paradigma emergente y se alinea con los pilares, mandatos y enfoques. Cada uno tiene objetivo, acciones e indicadores con mecanismos de revisión y rendición de cuentas.

## EJE 1

## Identidad y sentido de pertenencia

## OBJETIVO

Fortalecer la identidad universitaria como base del cuidado y la proyección institucional.

## ACCIONES

Cultura institucional y memoria histórica; apropiación simbólica del campus; integración intergeneracional.

.....

CUIDAR · ENFOQUES 1, 7 · MANDATOS I, III

## EJE 2

## Defensa y fortalecimiento de lo público

## OBJETIVO

Universidad como bien público con sostenibilidad financiera generada desde la esencia misional.

## ACCIONES

Generación interna de fondos; reforma Arts. 86–87 Ley 30 con SUE; reestructuración Hospital Alma Máter; vigencias futuras regionales.

.....

CUIDAR · ENFOQUES 2, 10 · MANDATOS II, V

## EJE 3

## Corresponsabilidad y gobernanza participativa

## OBJETIVO

Cultura de cuidado compartido y toma de decisiones inclusiva.

## ACCIONES

Espacios de participación estamentaria; veeduría y control social; reforma estatutaria acotada participativa, 18 meses.

.....

CUIDAR · TRANSFORMAR · ENFOQUE 3 · MANDATO V

## EJE 4

## Transformación institucional e innovación

## OBJETIVO

Adaptación y modernización ante el cambio paradigmático.

## ACCIONES

Transformación digital y académica; innovación pedagógica; simplificación administrativa; reducción verificable de carga burocrática.

.....

TRANSFORMAR · ENFOQUE 8 · MANDATOS VI, VII

## EJE 5

## Prospectiva y universidad del futuro

## OBJETIVO

Institucionalizar la anticipación estratégica como capacidad permanente.

## ACCIONES

Prospectiva participativa; observatorios de tendencias; planeación basada en escenarios con horizonte 2035.

.....

TRANSFORMAR · TRASCENDER · ENFOQUES 4, 5 · MANDATOS VI, IX

### LEYENDA · CÓDIGO DE PILARES

- **Cuidar** — proteger la esencia y existencia institucional.
- **Transformar** — actuar sobre el cambio paradigmático.
- **Trascender** — proyectar conocimiento y legado.

Cada eje deriva de uno o dos pilares y se articula con enfoques (pg 8) y mandatos (pgs 9–10). Los ejes se materializan en los 8 programas insignia (pgs 15–18) y la hoja de ruta (pg 14).

# Ejes 6 — 10

## conocimiento, ética y legado.

EJE 6

### Conocimiento, CTel e impacto social

OBJETIVO

Conocimiento como motor de desarrollo y transformación social.

ACCIONES

Investigación transdisciplinar; transferencia tecnológica territorial; articulación universidad-empresa-Estado-sociedad; ciencia de frontera (computación cuántica, bioeconomía, tecnologías convergentes).

TRANSFORMAR · ENFOQUE 6 · MANDATO VII

EJE 7

### Trascendencia y legado

OBJETIVO

Universidad como referente generacional y patrimonio vivo.

ACCIONES

Programas de legado académico y cultural; internacionalización activa; redes globales de conocimiento.

TRASCENDER · ENFOQUE 7 · MANDATOS III, X

EJE 8

### Reinvención permanente

OBJETIVO

Adaptación continua sin perder la esencia institucional.

ACCIONES

Evaluación continua de programas; laboratorios de innovación; gestión del cambio; formalización docente progresiva y sostenible.

TRANSFORMAR · ENFOQUE 8 · MANDATOS VI, VIII

EJE 9

### Ética, convivencia y cultura de paz

OBJETIVO

Universidad basada en respeto, vida y diferencia.

ACCIONES

Protocolos contra violencias; formación en ética; mediación; Unidad de Equidad de Género con capacidad sancionatoria efectiva, focalizada en Ciudad Universitaria sin instrumentalización política.

CUIDAR · ENFOQUE 9 · MANDATOS IV, VIII

EJE 10

### Sostenibilidad y legado institucional

OBJETIVO

Permanencia y proyección más allá de cualquier período rectoral.

ACCIONES

Estrategias de sostenibilidad financiera y ambiental; diversificación sin comprometer lo misional; plan de legado al

cierre del período.

TRASCENDER · ENFOQUE 10 · MANDATOS IX, X

#### COBERTURA POR PILAR

**Cuidar:** ejes 1, 2, 9.

**Transformar:** ejes 4, 6, 8.

**Trascender:** ejes 7, 10.

**Mixtos:** ejes 3 (Cuidar–Transformar), 5 (Transformar–Trascender).

#### MECANISMOS DE REVISIÓN

Cada eje rinde cuentas por: (1) tablero público trimestral, (2) auditorías comunitarias estamentarias y (3) revisión anual con la Asamblea Universitaria. La rendición no es final; es estructural.

#### ANCLAJE EN EL DOCUMENTO

Los 10 ejes se cruzan con los 10 mandatos (pgs 9–10), los 10 enfoques (pg 8) y se materializan en 8 programas insignia (pgs 15–18) y 5 capítulos detallados (pgs 19–23).

# Diez voces, un proyecto.

Las consignas son la destilación más compacta del programa: frases que articulan cada eje con su esencia más profunda. Son la voz de la comunidad universitaria proyectada hacia su futuro.

---

EJE 01 · IDENTIDAD

*“Cuidar es recordar quiénes somos.”*

CUIDAR

---

EJE 03 · CORRESPONSABILIDAD

*“La U es de todos: decidimos, actuamos, transformamos.”*

CUIDAR · TRANSFORMAR

---

EJE 05 · PROSPECTIVA

*“El futuro se piensa y se construye.”*

TRANSFORMAR · TRASCENDER

---

EJE 07 · TRASCENDENCIA

*“Somos legado vivo.”*

TRASCENDER

---

EJE 09 · ÉTICA

*“Sin ética no hay universidad.”*

CUIDAR

---

---

EJE 02 · LO PÚBLICO

*“Lo público se defiende.”*

CUIDAR

---

EJE 04 · TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

*“Transformar es anticipar.”*

TRANSFORMAR

---

EJE 06 · CONOCIMIENTO CTEI

*“El conocimiento nos mueve.”*

TRANSFORMAR

---

EJE 08 · REINVENCIÓN

*“Reinventarse sin perder la esencia.”*

TRANSFORMAR

---

EJE 10 · LEGADO

*“Trascender es perdurar.”*

TRASCENDER

---

# Tres años de mandato, diez años de horizonte.

La anticipación prospectiva es *pre-proactividad*: actuar antes de que los cambios impongan su lógica. El horizonte no cambia; la ruta se ajusta con la comunidad.

## 2026

CUIDAR –  
ESTABILIZAR Y  
ESCUCHAR

### Restaurar las condiciones de posibilidad

Diagnóstico financiero público con flujo de caja mensual. Mesa de diálogo permanente con ASOPRUDEA y SINTRAUDEA. Inicio de la reforma estatutaria participativa acotada. Vigencias futuras para sedes regionales. Observatorio prospectivo interno. Gestión ante SUE para reforma Arts. 86–87 Ley 30. Interlocución con MEN para levantar la medida de inspección. Reestructuración del Hospital Alma Máter. Convocatoria del Gran Pacto Universitario y fortalecimiento de la Unidad de Paz.

## 2027

TRANSFORMAR –  
ACTUAR CON DATOS

### Implementar las transformaciones estructurales

Plan de sostenibilidad financiera a 3 años con fuentes propias priorizadas desde la esencia misional. Primeras plazas docentes formalizadas según acuerdo con ASOPRUDEA. Reforma estatutaria aprobada. Reforma del SIU con reducción verificable de carga administrativa y equilibrio entre los tres procesos misionales. Lanzamiento de "Así Lo Hicimos". Política de equidad de género operativa. Descentralización efectiva. Fortalecimiento de Bilingüismo y ampliación de Multilingua.

## 2028

TRASCENDER –  
CONSOLIDAR EL  
LEGADO

### Proyectar hacia el horizonte 2035

Revisión y actualización participativa del plan estratégico — el horizonte no cambia; la ruta se actualiza con pre-proactividad. Consolidación del modelo de regionalización sostenible y del Hospital Universitario integrado. Plan Padrino desplegado. Publicación del plan de legado institucional. Rendición pública de cuentas. Apertura de procesos de transición ordenada.

## 2035

HORIZONTE –  
ESCENARIO  
REALIZADO

### La UdeA que cuida, transforma y trasciende

Universidad que transitó al paradigma emergente sin perder esencia pública. Carácter público y profundidad territorial convertidos en ventajas estratégicas. Sostenibilidad desde la esencia misional. Investigación como ecosistemas transdisciplinarios. Modelo educativo híbrido con equidad. Gobernanza prospectiva. Egresados como actores del paradigma emergente. Conocimiento de frontera con impacto territorial verificable.

# Ocho iniciativas con nombre propio que materializan la triada.

---

— CUIDAR · PROGRAMA 01

01 / 08

## Gran Pacto Universitario

*Pacto colectivo que estima los mínimos de la vida universitaria y garantiza los derechos de todos. Diálogo permanente, decisiones por consenso, oferta institucional sólida en alimentación y bienestar.*

- Mínimos compartidos de convivencia con participación estamentaria.
- Decisiones por consenso y oferta robusta en alimentación y bienestar.
- Prácticas estudiantiles ampliadas a extensión e investigación.
- No volver a las soluciones que en el pasado profundizaron el conflicto.

---

EJE 9 · MANDATOS IV, VIII

---

— CUIDAR · PROGRAMA 02

02 / 08

## Unidad de Paz fortalecida

*Construcción de paz como línea estratégica permanente. La Unidad de Paz se fortalece para enlazar los procesos con todas las unidades académicas y articular con el SUE.*

- Continuidad y profundización de la línea heredada del Plan de Desarrollo 2017–2026.
- Ampliación del alcance de la Maestría en Conflicto, Paces y Derechos Humanos.
- Articulación con todas las unidades académicas y con el SUE.
- Disponer las capacidades de la UdeA para una sociedad sin violencia.

---

EJE 9 · MANDATO VIII

## Hospital Universitario integral

*Reestructurar el Hospital Alma Máter como Hospital Universitario propio donde docencia, investigación y extensión convergen. Su vocación trasciende el área de la salud.*

- Salida de la crisis financiera y administrativa del Hospital Alma Máter.
- Modelo cuya toma de decisiones está en manos de la comunidad académica.
- Convergencia real de docencia, investigación y extensión como un solo proceso.
- Campo de práctica para todas las áreas de formación, no solo salud.

EJES 2, 6 · MANDATO V · CAPÍTULO DETALLADO: HOSPITAL ALMA MÁTER

## Democracia con descentralización real

*Mecanismos efectivos de incidencia, no solo de escucha. Empoderar a las unidades académicas en las decisiones que les conciernen, bajo el principio de la administración al servicio de la academia.*

- Remover obstáculos que excluyen a profesores ocasionales y de cátedra.
- Información pública, debate argumentado y mecanismos formales de consenso.
- Reforma estatutaria acotada, participativa, con consulta vinculante en próxima designación.
- Los cambios duraderos son los que se construyen con la comunidad.

EJE 3 · MANDATO V · CAPÍTULO DETALLADO: REFORMA ESTATUTARIA

## Equilibrio entre los tres procesos misionales

*Docencia, investigación y extensión con peso equivalente, no «tres universidades» separadas. Reforma del SIU con reducción verificable de carga administrativa.*

- Reforma del SIU con menos carga administrativa sobre la actividad investigativa.
- Búsqueda activa de fuentes externas y redistribución del CODI que cierre brechas.
- Agenda de investigación construida participativamente con foco en problemas complejos.
- Ciencia de frontera: computación cuántica, bioeconomía, IA aplicada, expedición científica.

EJES 4, 6 · MANDATO VII · CAPÍTULO DETALLADO: REFORMA CURRICULAR

## Bilingüismo y Multilingua

*Reforzar el programa institucional de Bilingüismo revisando las dificultades que han limitado su efectividad. Ampliar Multilingua para una formación plural.*

- Revisión y refuerzo del programa de Bilingüismo.
- Ampliación de Multilingua: formación plural en lenguas para un mundo conectado.
- Competencias para la incertidumbre, la inteligencia artificial y lo emergente.
- Saber dialogar más allá del español como capacidad de paradigma emergente.

EJE 4 · MANDATO VI

## “Así Lo Hicimos” — Memoria investigativa viva

*Preservar el legado intelectual de investigadores senior con 20 y 30 años de trayectoria antes de su jubilación. Documenta la mística, la experiencia y los métodos que no quedan en los textos publicados.*

- Va más allá de papers y artículos: documenta la mística y los métodos.
- Captura las decisiones de investigación que dan continuidad a las nuevas generaciones.
- Inspirado en una iniciativa pionera de la Facultad de Derecho.
- Memoria viva como continuidad institucional del conocimiento.

EJES 6, 7 · MANDATO X

## Plan Padrino — Egresados como actores del paradigma emergente

*Cada egresado apoya a un estudiante según sus posibilidades: alimentación, transporte, libros, empleo digno o voluntariado. Política institucional unificada de educación durante toda la vida.*

- Vínculo egresado–estudiante operado como política institucional, no como asistencialismo.
- Beneficios para egresados: vinculación a semilleros, grupos culturales y deportivos.
- Educación durante toda la vida como derecho institucional unificado.
- Convierte el vínculo egresado–universidad en poder real en la sociedad.

EJE 7 · MANDATOS III, X

# Sostenibilidad financiera

*Cerrar el déficit estructural sin sacrificar la misión pública.*

La Universidad no puede depender de la voluntad política de ningún gobierno para sostenerse. Plan trienal con tablero público, diversificación de fuentes y defensa jurídica de transferencias.

## PLAZOS VERIFICABLES

DÍA 30 Tablero de seguimiento fiscal abierto al público.

DÍA 90 Primer reporte trimestral de ingresos, gastos y déficit.

MES 6 Auditoría completa de nóminas paralelas y plan de absorción.

AÑO 1 Reducción del déficit estructural en al menos 20%.

AÑO 3 Déficit cerrado; reservas para imprevistos constituidas.

## INDICADORES CON BASELINE

### Déficit fiscal estructural

HOY \$367.000M oficial cierre 2025

META Cierre en año 3

### Dependencia de transferencias

HOY ~75% del presupuesto

META 65% en año 3

### Transparencia fiscal

HOY Reportes anuales

META Tablero público mensual

## RESPONSABLE IDENTIFICADO

Vicerrectoría Administrativa, con reporte directo a Rectoría y al CSU.

## POR QUÉ AHORA

Con \$367.000M de déficit oficial al cierre 2025 y dependencia del 75% en transferencias, postergar la acción compromete la operación misional en menos de tres años. La ventana política de la nueva designación es estrecha y no se repite.

## RIESGO PRINCIPAL · MITIGACIÓN

**Riesgo:** reforma a Ley 30 sin avance a corto plazo. **Mitigación:** diversificación de fuentes desde el día 30, defensa jurídica de transferencias, vigencias futuras regionales y reducción del peso burocrático sin recortar misión.

## ARTICULACIONES

Mandatos II, V · Eje 2 (Defensa de lo público) · Programa 03 (Hospital Universitario integral) · Conecta con el Capítulo 03 (Hospital Alma Máter) que es la primera acreencia descontable.

# Reforma curricular y modelo académico

*Currículos que responden al estudiante de 2026, no al de 1981.*

El reglamento estudiantil vigente fue escrito en 1981. No reconoce al estudiante virtual, al que trabaja, al intermitente. Reforma participativa con fase piloto y evaluación pública.

## PLAZOS VERIFICABLES

MES 1-3 Diagnóstico del reglamento estudiantil actual.

MES 1-6 Apertura de grupos en las 12 materias con mayor déficit.

MES 4-9 Consulta abierta a estudiantes y profesores.

MES 10-15 Redacción colectiva del nuevo reglamento.

MES 18 Aprobación por Consejo Académico y vigencia.

MES 24 Evaluación pública de la fase piloto curricular.

## INDICADORES CON BASELINE

### Cobertura en materias fundamentales

HOY Cobertura < demanda en 12 cursos

META  $\geq$  demanda + 15% al mes 24

### Tiempo promedio de graduación

HOY 13.5 matrículas

META 11 matrículas al año 4

### Estudiante no-tradicional reconocido

HOY Reglamento 1981 sin mención

META Modalidades explícitas

## RESPONSABLE IDENTIFICADO

Vicerrectoría de Docencia, con coordinación de los Consejos de Facultad.

## POR QUÉ AHORA

El reglamento estudiantil vigente fue escrito en 1981. No reconoce al estudiante virtual, al que trabaja, al intermitente. El tiempo promedio de graduación llegó a 13.5 matrículas: la cobertura no responde a la demanda en al menos 12 cursos fundamentales.

## RIESGO PRINCIPAL · MITIGACIÓN

**Riesgo:** resistencia institucional a la reforma curricular y captura por intereses de facultades. **Mitigación:** consulta abierta desde el mes 4, redacción colectiva con todos los estamentos y fase piloto evaluada públicamente al mes 24.

## ARTICULACIONES

Mandato VII (pensamiento sistémico) · Ejes 4, 6 (Transformación · CTel) · Programa 05 (Equilibrio entre los tres procesos misionales) · Programa 06 (Bilingüismo y Multilingua).

# Hospital Alma Mater

*Desatar el nudo financiero que asfixia al hospital y a la Universidad.*

El Hospital tiene \$164.000M por cobrar de EPS intervenidas y debe \$146.000M a la Universidad. Comisión de emergencia con plazo de 120 días para ruta de recuperación.

## PLAZOS VERIFICABLES

- DÍA 15 Instalación de la comisión de emergencia.
- DÍA 120 Ruta de recuperación y plan de reestructuración publicados.
- MES 6 Acción jurídica iniciada contra EPS deudoras.
- AÑO 1 Recuperación de al menos 30% de la cartera pendiente.
- AÑO 2 Hospital con flujo de caja positivo sostenido.

## INDICADORES CON BASELINE

### Cartera por cobrar EPS

HOY \$164.000M  
META Reducción de 50% al año 2

### Deuda Hospital → Universidad

HOY \$146.000M  
META Transferencia ≥ \$70.000M al año 2

### Sostenibilidad operativa

HOY Flujo negativo crónico  
META Flujo positivo sostenido al año 2

## RESPONSABLE IDENTIFICADO

Rectoría (liderazgo político) + Gerencia del Hospital (ejecución).

## POR QUÉ AHORA

El Hospital tiene \$164.000M por cobrar de EPS intervenidas y debe \$146.000M a la Universidad. Sin acción inmediata, el flujo negativo del hospital comprime al conjunto institucional. La comisión de emergencia se instala en los primeros 15 días de mandato.

## RIESGO PRINCIPAL · MITIGACIÓN

**Riesgo:** recuperación parcial de cartera EPS y fallo del Estado en saldar obligaciones. **Mitigación:** acción jurídica iniciada en mes 6, ruta de reestructuración pública en día 120 y diálogo con MinSalud y Superintendencia.

## ARTICULACIONES

Mandatos II, IV (lo público y la convivencia) · Ejes 2, 6 (Defensa de lo público · Conocimiento) · Programa 03 (Hospital Universitario integral) · Determinante para el Capítulo 01 (Sostenibilidad financiera).

# Reforma estatutaria con consulta vinculante

*Gobernanza legítima sin intervención externa.*

Defendemos la consulta vinculante en la próxima designación rectoral. Estamos en contra de una constituyente impulsada desde afuera. La reforma se construye con la comunidad.

## PLAZOS VERIFICABLES

MES 1 Instalación de la mesa de reforma estatutaria.

MES 6 Propuesta de reforma acotada sobre designación rectoral.

MES 9 Consulta vinculante a la comunidad.

MES 12 Aprobación por el Consejo Superior e inicio de aplicación.

AÑO 2 Evaluación de ampliación del alcance.

## INDICADORES CON BASELINE

### Vinculación de la consulta

HOY Informativa

META Vinculante en próxima designación

### Participación comunitaria

HOY No definida

META Mesa con 7 estamentos

### Transparencia del proceso

HOY Actas parciales

META Versiones públicas

## RESPONSABLE IDENTIFICADO

Secretaría General + Mesa de Reforma Estatutaria.

## POR QUÉ AHORA

La próxima designación rectoral abre la única ventana de legitimidad para institucionalizar la consulta vinculante. La medida del MEN (dic. 2025) es antecedente que no puede repetirse como condición estructural: o reformamos desde adentro, o la reforma se nos impone desde afuera.

## RIESGO PRINCIPAL · MITIGACIÓN

**Riesgo:** constituyente impulsada desde fuera de la comunidad universitaria.

**Mitigación:** reforma acotada a la designación rectoral, mesa con 7 estamentos, consulta vinculante en mes 9 y todas las actas en versión pública.

## ARTICULACIONES

Mandato V (la universidad es de todos) · Eje 3 (Corresponsabilidad y gobernanza) · Programa 04 (Democracia con descentralización real) · Programa 01 (Gran Pacto Universitario) como antecedente de método.

# Equidad, cuidado y condiciones docentes

*Infraestructura institucional real para proteger a la comunidad.*

Unidad de Equidad de Género con dientes reales. Camino de formalización para profesores ocasionales y de cátedra. Condiciones dignas para empleados y trabajadores oficiales.

## PLAZOS VERIFICABLES

DÍA 30 Unidad de Equidad de Género con presupuesto y planta operativa.

DÍA 60 Ruta sancionatoria con tiempos certificables en vigor.

DÍA 90 Primer ciclo de formación obligatoria para planta docente.

DÍA 100 Tablero público de seguimiento de casos activo.

MES 6 Plan de formalización docente publicado.

AÑO 1 Primer concurso público para vinculación de profesores ocasionales.

## INDICADORES CON BASELINE

### Tiempo medio de resolución VBG

HOY No certificado

META Tiempo máximo certificado

### Formación obligatoria en equidad

HOY Inexistente

META Primer ciclo en día 90

### Profesores formalizados

HOY Muy bajo (cátedra/ocasional)

META Plan progresivo a 3 años

## RESPONSABLE IDENTIFICADO

Vicerrectoría de Docencia + Unidad de Equidad de Género + Secretaría General.

## POR QUÉ AHORA

Los casos de violencia basada en género no tienen tiempos de resolución certificados. Una proporción alta de la planta docente está en cátedra y ocasional sin ruta clara de formalización. Sin infraestructura institucional, el discurso del cuidado se queda en retórica.

## RIESGO PRINCIPAL · MITIGACIÓN

**Riesgo:** instrumentalización política de los protocolos VBG. **Mitigación:** tiempos máximos certificados desde día 60, tablero público de seguimiento de casos en día 100 y formación obligatoria a planta docente desde día 90.

## ARTICULACIONES

Mandatos II, IV (lo público y la convivencia) · Eje 9 (Ética, convivencia y cultura de paz) · Programas 01 (Gran Pacto Universitario) y 03 (Hospital Universitario integral) como condiciones materiales del cuidado.

*No hay universidad pública sin comunidad que la defiende. Cuidar es protegerla; transformar es avanzarla; trascender es entregarla mejor.*

CUIDAR · TRANSFORMAR · TRASCENDER

# 2035

HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD QUE CUIDAMOS HOY

# Esta universidad no se sostiene sola.

## *Se sostiene con todos.*

Con su firma cumplimos el requisito formal de la convocatoria rectoral y construimos la comunidad que acompañará a la Universidad en los próximos sesenta días — y más allá.

#### FIRMAR RESPALDO

30 segundos · 6 campos · datos protegidos por Ley 1581/2012.

[luquegiudea.com/firma](https://luquegiudea.com/firma)

#### PROGRAMA COMPLETO Y CONTACTO

Detalle por capítulo, trayectoria del candidato, prensa y propuestas.

[luquegiudea.com](https://luquegiudea.com)

#### ÍNDICE DEL PROGRAMA · 25 PÁGINAS

<i>Marco</i>	<i>Estructura programática</i>	<i>Programas y capítulos</i>
02	Proposición estratégica central	08
03	Declaración fundamental · 3 verbos	09-10
04	Diagnóstico paradigmático	11-12
05	Siete brechas estratégicas	13
06	La voz estudiantil · 354 voces	14
07	Prospectiva 2035 · 3 escenarios	
		08
		09-10
		11-12
		13
		14
		15-18
		19
		20
		21
		22
		23