

# Plan de desarrollo institucional 2009-2013



## Una Universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL

*Educadora de educadores*

**PLAN DE  
DESARROLLO  
INSTITUCIONAL  
2009-2013**



Una  
**Universidad**  
en permanente  
reflexión, innovación  
y consolidación



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL**

*Educadora de educadores*

Plan de desarrollo institucional 2009-2013

Una Universidad en permanente reflexión. innovación y consolidación

© Universidad Pedagógica Nacional

ISBN: 978-958-8316-68-0

Primera edición, 2009

Preparación editorial:

Universidad Pedagógica Nacional

Fondo Editorial

Coordinador:

José Ignacio Curcio Penen

Impresión: Javergraf

Bogotá, 2009



## CONSEJO SUPERIOR

CECILIA MARÍA VÉLEZ WHITE  
Ministra de Educación

ISABEL SEGOVIA OSPINA  
Presidenta del Consejo Superior

MARINA CAMARGO ABELLO  
Representante del Presidente de la República

OSCAR ARMANDO IBARRA RUSSI  
Rector Universidad Pedagógica Nacional

ÁLVARO DÍAZ GARAVITO  
Representante de la Gobernación de Cundinamarca

LUIS FERNANDO RODRÍGUEZ NARANJO  
Representante del Sector Productivo

GRACIELA AMAYA DE OCHOA  
Representante de Ex Rectores de Universidades Públicas

JESÚS AUGUSTO MEJÍA PULIDO  
Representante de los Egresados

RENÁN VEGA CANTOR  
Representante de los Profesores

JOSÉ ALFONSO MARTÍN REYES  
Representante de las Directivas Académicas

NELSON ALEJANDRO HERNÁNDEZ  
Representante de los Estudiantes





## CONSEJO ACADÉMICO

OSCAR ARMANDO IBARRA RUSSI  
Presidente

CLARA INÉS CHAPARRO SUSA  
Vicerrectora Académica

RICARDO WILCHES ROJAS  
Vicerrector Administrativo y Financiero

GERARDO ANDRÉS PERAFÁN ECHEVERRI  
Vicerrector de Gestión Universitaria

MARÍA MARGARITA ROSA CRUZ RICAURTE  
Rectora del Instituto Pedagógico Nacional

ÉDGAR ORLAY VALBUENA USSA  
Representante Principal de los Profesores

FERNANDO ANTONIO RINCÓN TRUJILLO  
Representante de los Estudiantes de Posgrado

JOSÉ DOMINGO GARZÓN GARZÓN  
Decano Facultad de Bellas Artes

ÉDGAR ALBERTO MENDOZA PARADA  
Decano Facultad de Ciencia y Tecnología

ROSA ERNESTINA AGUDELO RINCÓN  
Decana Facultad de Educación

JOSÉ ALFONSO MARTÍN REYES  
Decano Facultad de Educación Física

JOSÉ IGNACIO CORREA MEDINA  
Decano Facultad de Humanidades

JORGE ARMANDO VIRVIESCAS NIETO  
Representante de los Estudiantes de Pregrado





## DIRECTIVAS

ÓSCAR ARMANDO IBARRA RUSSI  
Rector

CLARA INÉS CHAPARRO SUSA  
Vicerrectora Académica

GERARDO ANDRÉS PERAFÁN ECHEVERRI  
Vicerrector de Gestión Universitaria

RICARDO WILCHES ROJAS  
Vicerrector Administrativo y Financiero

MARÍA DEL PILAR PÁEZ ALDANA  
Secretaria General

SERGIO PINILLOS CABRALES  
Jefe Oficina Jurídica

ÁNGEL EDUARDO MORENO OCAMPO  
Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación

JORGE ARMANDO SOLÓRZANO SIERRA  
Jefe Oficina de Control Interno

LUZ MARINA RAMÍREZ TOVAR  
Jefe Oficina de Control Interno Disciplinario

ELISKA KRAUSOVA  
Jefe Oficina de Relaciones Interinstitucionales





## **EQUIPO DINAMIZADOR CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL PDI 2009-2013**

MARTHA PATRICIA ORTIZ CAMACHO  
Vicerrectoría de Gestión Universitaria

MARTÍN DANIEL CASTAÑEDA USAQUÉN  
Vicerrectoría de Gestión Universitaria

BIBIAM ALEYDA DÍAZ BARRAGÁN  
Vicerrectoría Académica

MARINA ORTIZ LEGARDA  
Vicerrectoría Académica

JULIETH ALEXANDRA MARTÍNEZ CASTIBLANCO  
Facultad de Ciencia y Tecnología

PILAR FERNANDA GAITÁN CARRIZOSA  
Facultad de Educación

MARÍA TERESA SUÁREZ GONZÁLEZ  
Facultad de Humanidades

CLAUDIA ENELIA ARBOLEDA BARRIOS  
Facultad de Educación Física

GERMÁN EDUARDO PEÑA BOHÓRQUEZ  
Facultad de Bellas Artes

MARÍA TERESA HERNÁNDEZ BERMÚDEZ  
Centro Regional Valle de Tenza

CAMILO ANDRÉS RAMÍREZ SÁNCHEZ  
Instituto Pedagógico Nacional

CARLOS JULIO GALVIS RIAÑO  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

LUZ MERY PINEDA CASTELLANOS

División de Personal

WILLIAM RAFAEL CRESPO ARZUZA

División de Gestión de Sistemas de Información

BEATRIZ ELENA MURCIA ARMENTA

Oficina de Desarrollo y Planeación

YANETH ROMERO COCA

Oficina de Desarrollo y Planeación

HADASHA ALEXANDRA CÁRDENAS GARZÓN

Coordinadora Grupo de Comunicaciones

SILVIA GABRIELA GÓMEZ DUARTE

Rectoría

LUÍS ÁNGEL PARRA GARCÉS

Rectoría

*Nunca he podido pensar simplemente en un edificio puesto bajo la luz,  
sino elaborado con la luz, lo que es diferente.*

*La obra que no he hecho (Valmaría),  
la que estoy por hacer, es la que más me gusta.*

**Rogelio Salmona**

*Hacer arquitectura no es únicamente construir.  
Es más bien una continua práctica en búsqueda de lo esencial.  
Constituye un acto culto, hasta humilde y de honda permanencia.  
Culto por ser un acto de re-creación,  
y no se re-crea lo que no se conoce en su historia y en su significado.  
Humilde, porque no se perfecciona un arte sino errando y  
probando, una y otra vez, con modestia e infinita paciencia.*

*...una obra de arquitectura (como Valmaría) está hecha para ser vivida,  
usada por todas las personas de la Universidad, como por la ciudad entera,  
porque la arquitectura es un bien común.*

**Rogelio Salmona,**  
intervención en la sede Valmaría,  
12 de agosto de 2004.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL  
*Formando el futuro*

## CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO No. 005- A DE 12 MAR 2009

Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional para el periodo 2009-2013, "Una Universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación"

El Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional en uso de sus facultades legales, y

### CONSIDERANDO

Que de acuerdo con lo consagrado el artículo 83 de la Ley 30 de 1992, "las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional".

Que la Universidad según el artículo 9º. del Estatuto General de la Institución. (Acuerdo 035 de 2005) plantea que "las unidades de dirección institucional tienen como responsabilidad la planeación, el diseño y definición de políticas, la orientación de la gestión y el control central de resultados".

Que atendiendo lo dispuesto en las normas citadas anteriormente, la Universidad adopta Planes de Desarrollo Institucional que, a manera de planes indicativos, permitan orientar la gestión y la acción coordinada entre las distintas unidades académicas y administrativas.

Que el proceso de planeación asumido como construcción colectiva, debe posibilitar una mayor armonización entre la orientación académica y los procesos administrativos que la apoyan, y a su vez entre las acciones desarrolladas en cada uno de estos ámbitos.

Que en el Plan de Desarrollo Institucional, se señalan las líneas estratégicas para orientar el desarrollo institucional en los próximos cinco años, se precisan los alcances esperados, y se proponen las acciones para alcanzarlo.

Que con el Plan de Desarrollo, la Universidad Pedagógica Nacional ratifica su compromiso con la educación superior, en especial con la formación de maestros como factor fundamental del desarrollo social del país, con la generación de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, acorde las necesidades de formación humanística y científica, con la interacción recíproca con la sociedad a la que pertenece y sirve, y el desarrollo de los miembros de la comunidad humana que la integra.

Que el Consejo Académico en sesión del día 01 de diciembre de 2008, estudió y avaló el proyecto de Plan de Desarrollo Institucional, y recomendó su aprobación al Consejo Superior.

Que el Consejo Superior en sesión extraordinaria del día 12 de marzo de 2009 lo estudió y aprobó.

Por lo expuesto

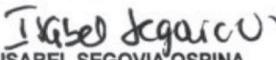
### ACUERDA

**Artículo 1º.** Adoptar el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional para el periodo 2009-2013 "Una Universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación".

**Artículo 2º.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CUMPLASE,

Dado en Bogotá a los 12 MAR 2009

  
ISABEL SEGOVIA OSPINA

  
MARÍA DEL PILAR PÁEZ ARIANA

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	17
<b>INTRODUCCIÓN</b>	23
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA UPN: AVANCES Y RETOS</b>	27
Identidad pedagógica	29
Fortalecimiento académico	31
Consolidación del carácter nacional e internacional	35
Vida universitaria	37
Crecimiento y desarrollo institucional	38
<b>CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2009-2013</b>	41
<b>ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL PDI</b>	45
<b>ENFOQUE Y LINEAMIENTOS DEL PDI</b>	49
El fortalecimiento de la democracia en la Universidad	49
Adecuación del Proyecto Pedagógico de la Universidad a un nuevo campus universitario	50
La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional	51
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>	55
Misión	55
Visión	55
<b>EJES TEMÁTICOS</b>	57
Identidad pedagógica	57
Fortalecimiento académico	63
Consolidación del carácter nacional, internacional e intercultural	66
Vida universitaria y desarrollo humano	70
Gestión y proyección institucional	72
<b>PROGRAMAS</b>	75

Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico	75
Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación	79
Resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional	84
Fortalecimiento de la investigación	88
Fortalecimiento de la formación inicial y avanzada	94
Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación	99
Fortalecimiento de la proyección social	105
Incorporación de medios y Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de procesos académicos	108
Internacionalización	113
Educación rural e intercultural	119
Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano	123
Comunicación, imagen y medios	129
Gestión efectiva y de calidad	135
Fortalecimiento de la gestión financiera para el cumplimiento de la responsabilidad social institucional	139
Inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional	142
Desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física	148
Sistema de planeación y evaluación institucional	150
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	155
<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	159
<b>GLOSARIO</b>	165

## PRESENTACIÓN

Toda acción humana es perfectible porque, en un tiempo continuo en el que la meta educativa es la humanización y la permanente búsqueda de calidad de los procesos, la sitúa ante el presente con una mirada crítica y ante el futuro con una mirada esperanzada. Desde sus vivencias, capacidad creadora, experiencia formadora y mediante el compromiso vital de quienes la conforman, la Universidad Pedagógica Nacional ha cubierto un tramo de su historia, en el cual gesta de manera progresiva un modelo de universidad, con toda seguridad inédito, pero igualmente pertinente y coherente con los imaginarios que sustentan las comprensiones sobre lo educativo y el sentido de maestro, leídos en clave de transformación social del desarrollo científico, ético y cultural, de interculturalidad y desarrollo humano, de una nación profundamente convulsionada por sus anhelos de paz y de justicia. Desde 2003 hasta el presente, hemos hecho un recorrido de más de cinco años, durante los cuales la comunidad académica fue sacando de sí aquellas utopías y futuros posibles y los fue convirtiendo en las grandes propuestas a las cuales dedicó, de manera perseverante, las mejores energías de sus académicos y administrativos.

El presente nos permite ver una universidad que recupera el sentido de la investigación como lugar ontológico y como expresión práctica de las inteligencias concentradas en la revisión, actualización y producción permanente de la comprensión del proceso mediante el cual las realidades físicas, humanas y sociales, culturales y científicas se transforman en hechos aprendibles y apropiables por sujetos autónomos que en su actuar se reconocen a sí mismos como ciudadanos responsables de permitirle a las nuevas generaciones la construcción de su propia verdad.

Durante estos años, la Universidad, igualmente, ha caminado por la cristalización de su voluntad educadora; por las sendas de un país dividido entre el campo y la ciudad, escindido por los odios alimentados por una guerra sin sentido decide dar un paso al frente en el límite desconocido del actuar educativo en el mundo de la ruralidad.

Hoy, la Universidad habla de educación en un país en el que el 30% de los colombianos vive en una zona rural marcada por tendencias indígenas y campesinas ubicadas en diferentes regiones de la geografía nacional y afrodescendientes que en su mayor parte habitan en los litorales de sus costas, articuladas, todas ellas, en un tejido complejo de culturas cuyo eje determinante sigue siendo la ciudad. Poblaciones empobrecidas por estrategias de desarrollo, que no sólo reprimen los derechos fundamentales como seres humanos, sino que los excluyen por medio de lo más propio y esencial de la experiencia libre y democrática que es el derecho a participar de los bienes de la educación y la cultura.

Una universidad, ubicada en una ciudad de siete millones de habitantes, con múltiples facetas culturales e interculturales, requiere de una serie de propuestas que, abiertas a la problemática real, tracen caminos nuevos en el actuar educativo, mediante proyectos de extensión capaces de movilizar el conjunto de factores incidentes que hacen posible a la sociedad su renovación y a los nuevos maestros, con el acompañamiento de la academia y sus preguntas, para hacer viable el lugar de sus aportes personales y colectivos.

Los años transcurridos han hecho posible que los conocimientos, saberes, experiencias y prácticas educativas que la Universidad ha validado con el trabajo de generaciones y acumulado en torno a su institucionalidad circulen mediante propuestas de articulación y extensión con otras instituciones formadoras de maestros en todo el territorio nacional, en perspectiva de consolidar un sistema de formación de maestros que consagre a los mejores como los responsables de hacer posible un desarrollo consciente de nuestra sociedad en la búsqueda de un posicionamiento del argumento sobre la fuerza bruta, del dialogo sobre el odio y la calumnia, del respeto a los derechos humanos y de la construcción permanente de la inclusión y la participación.

Hoy, tenemos una organización y una capacidad de propuesta que, desde los saberes propios de la comunidad académica, canalizan, mediante la extensión, las energías que el conocimiento, como elemento dinamizador de la voluntad y de la práctica, pone al servicio de la mejor calidad de vida de nuestra población. Hemos avanzado de una Universidad local a una nacional, sin que podamos decir que hemos logrado la totalidad del

propósito. Pero si podemos afirmar que se ha roto la inercia y que los hechos puntuales que movilizaban el pensamiento pedagógico de universidad y lo ligaban a la sede de la calle 72 se han ido transformando en una conciencia de responsabilidad pública frente al proyecto educativo de la nación.

La construcción de redes de diversa naturaleza y fines y la articulación de la Universidad a las escuelas normales superiores y a las facultades de educación dejaron de ser un acto protocolario y se han ido constituyendo de una manera progresiva en ejercicio vital del compartir académico y de la realización del mejor desarrollo de la profesión de maestro.

La condición de una renovación universitaria pasa necesariamente, hoy en día, por el uso de las nuevas tecnologías y por una comprensión ampliada y decidida de las relaciones entre enseñar y aprender, en estructuras mediadas que reclaman formas más eficientes de articulación de la docencia con el conocimiento y con las realidades tanto de poblaciones en edad escolar como de poblaciones adultas. La Universidad, en su capacidad de interacción con el medio, como en la diversidad de sus ofertas, ha abierto la posibilidad de transferencias que mutuamente se fecundan y hacen posible un futuro prometedor con el descubrimiento y la creación de mejores procesos de educación para los colombianos.

Es innegable que la celebración de los cincuenta años, realizada en 2005, marca un despertar de la conciencia de la Universidad frente al desconocimiento que existe sobre nuestro ser y quehacer universitario. La docencia encontró mejores caminos, los estatutos de la universidad le permiten darse un horizonte de sentido entre las mejores universidades de América. Las redes internacionales encontraron durante estos cinco años en nuestra Universidad un ejemplo de trabajo académico responsable creativo y podemos hacer presencia a nombre de la educación y la pedagogía por medio de la movilidad y la participación de sus miembros en eventos de alta calidad.

Los concursos públicos que conducen a completar la planta han sido convocados en su totalidad. Nuestros profesores tienen vías abiertas a su promoción académica como doctores y como magisteres, así la universidad contará, en el futuro, con nuevos posgraduados y doctores en las diferentes áreas del saber y podrá, desde la docencia e investigación propia, pronunciar con mayor profundidad su palabra.

La Universidad hoy se mueve en el ámbito del respeto a las libertades de cátedra y de enseñanza y ha buscado de manera persistente la creación de un ambiente de vida universitaria que proyecte el bienestar no como la satisfacción permanente y placentera del vivir en el claustro, sino, y ante todo, como el proceso de autodescubrimiento y de posicionamiento de la identidad que como miembros de una comunidad académica aspiramos tener.

En estos años, más allá de centrar nuestra atención en la eliminación de los sufrimientos y las luchas que, de manera individual y colectiva, hacen posible nuestro crecimiento y desarrollo, hemos trabajado en darle sentido a lo humano posible en la perspectiva de realizar un proyecto que trasciende la dimensión individual y nos construye como nación educadora.

Proyectos como Valmaría, el fortalecimiento de la academia como gestora permanente de la institución, el incremento de las ofertas académicas de pregrado y de posgrado, la recuperación del Doctorado en Educación, la creación de los Centros Regionales de Educación Superior, el desarrollo de la movilidad estudiantil y profesoral en el ámbito nacional e internacional, el fomento de procesos de participación y organización y el fortalecimiento de las estrategias de formación política hablan de un bienestar activo, transformador y comprometido con las dinámicas de formación propias de nuestra naturaleza pedagógica.

Hemos sostenido, de manera invariable, que la transparencia es una condición de nuestro accionar institucional y la comunidad ha podido acceder a toda la información que como Universidad debe conocer y saber. Nos hemos esmerado por que aun aquellos aspectos de la información que se consideraban más privados, como las actas de los consejos Superior y Académico, estén al alcance de todos los miembros de la comunidad. Corriendo el riesgo de la tergiversación y manipulación, hemos sostenido y defendido la importancia de la transparencia.

Entendemos que el punto de llegada de cualquier plan institucional será siempre un punto de partida para hacer viables nuevas aspiraciones y retos. Es verdad que llegamos al final de este quinquenio sin tener construida Valmaría, como principal sede para la Universidad, pero también es verdad que estos cinco años le dejan un proyecto técnicamente diseñado, legalmente constituido y autorizado y políticamente debatido como una opción absolutamente necesaria. Nos quedan por concretar los temas de

financiamiento que de todas maneras se ven hoy en lugares viables de determinaciones estatales que no dependen solamente de la voluntad propia.

OSCAR ARMANDO IBARRA RUSSI  
Rector



## INTRODUCCIÓN

En 2009, se inicia la segunda década de lo que se ha venido constituyendo desde 1997 y 1998 en un proceso permanente de reflexión y construcción social en torno a las políticas, planes, programas y acciones que se expresan tanto en el *Proyecto Educativo Institucional* como en los dos Planes de Desarrollo Institucional, 1998-2003, 2004-2008, en los cuales se consignan, por una parte, las comprensiones que se hacen sobre la Universidad y, por otra, se establecen las prioridades que se han de abordar durante su desarrollo.

Con este tercer periodo del *Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en reflexión, innovación y consolidación*, nos situamos en la perspectiva de dar continuidad a los ejes temáticos que devienen del periodo anterior: Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional e internacional, Vida universitaria y Desarrollo humano y Gestión y proyección institucional, cada uno de los cuales ha de mirarse frente a su compromiso con la orientación y desarrollo de procesos y acciones encaminados a la formulación y evaluación de políticas públicas en educación, ya sean éstas de carácter poblacional o temático, como las referidas a la educación para la infancia, la familia, la inclusión, los adultos, la equidad de género, la diversidad étnica y cultural, el sector rural, la formación de educadores o la preservación del medio ambiente, entre otras.

El ejercicio realizado de evaluación prospectiva de los ejes nos conduce a la reconfiguración y profundización de sus significados y sentido frente a la misión de la Universidad

y al replanteamiento de los programas, los cuales constituyen la base orientadora y de política para la respectiva formulación de los planes de acción y proyectos por parte de las unidades académicas y administrativas que conforman la Universidad.

La construcción social del Plan de Desarrollo Institucional es un ejercicio autónomo. Tiene un carácter indicativo y se constituye, por una parte, en la apuesta de futuro que propone la comunidad pedagógica para orientar el quehacer institucional durante los próximos cinco años y, por otra, en la herramienta de gestión que articula recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión institucional, al Proyecto Educativo Institucional y al Programa Rectoral. Recoge y organiza las propuestas que han sido presentadas por los equipos de trabajo de las diferentes dependencias para la consolidación, fortalecimiento e innovación institucional, con el propósito de modernizar la Universidad y mejorar sus procesos misionales y de gestión.

En su concepción, el Plan de Desarrollo Institucional se considera el principal instrumento para la consolidación organizada y sistemática de la planeación universitaria, la orientación y marco de desarrollo de la Universidad, como visión de futuro compartido, la organización de objetivos y metas alcanzables en un horizonte de cinco años, un acuerdo para la priorización y focalización de los recursos físicos y financieros que conduzca a la armonización de la gestión administrativa con el desarrollo del proyecto de universidad.

El PDI, como materialización del Proyecto Educativo Institucional, deja ver que el futuro cercano requiere del compromiso de cada uno de los miembros de la comunidad pedagógica para ejercer y defender la autonomía institucional e individual de manera responsable, teniendo en cuenta el carácter público y estatal de la Universidad, así como el fortalecimiento del diálogo y el respeto en la concertación pacífica de los asuntos universitarios.

En cuanto al contenido del documento, en primer lugar se presenta de manera breve el proceso de construcción social de la evaluación prospectiva institucional, así como una síntesis de los avances obtenidos en el periodo 2004-2008, considerando las limitaciones y obstáculos como retos que la Universidad ha de afrontar en su desarrollo. El segundo capítulo expone el marco institucional desde la misión, visión y los objetivos institucionales contenidos en el Proyecto Educativo Institucional, el cual orienta la formulación de la propuesta. En el tercer capítulo se presenta el marco estratégico mediante el cual la Universidad, organizada en cinco ejes temáticos, presenta los propósitos ge-

nerales que dinamizan la definición y desarrollo de programas y objetivos, a los cuales deben apuntar los planes de acción de las unidades académicas y administrativas.

Finalmente, queda reiterar que esta propuesta es de construcción colectiva y se logra gracias a la participación y compromiso de las personas y los equipos de trabajo de las unidades académicas y administrativas, quienes, a partir de una guía orientadora planteada por el Comité Estratégico del Plan y del Equipo Dinamizador, reflexionaron y construyeron sus propuestas para la Universidad que queremos, en el proyecto de llevar a la institución a ser “Una Universidad en reflexión, innovación y consolidación”.



## SITUACIÓN ACTUAL DE LA UPN: AVANCES Y RETOS

La puesta en marcha del *Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008*. Una propuesta de universidad en permanente construcción responde a cinco grandes propósitos referidos al fortalecimiento de la identidad pedagógica, fortalecimiento académico, consolidación del carácter nacional e internacional, vida universitaria y crecimiento y desarrollo institucional. Relacionados con estos propósitos, se desarrollan trece programas que articulan los planes de acción de las unidades académicas y administrativas y los proyectos de inversión, que han sido generadores de nuevas condiciones de desarrollo institucional.

Los principales avances del periodo 2004-2008, así como los principales retos que a continuación se presentan han servido de base para la formulación de los propósitos y objetivos de este nuevo plan. Esta panorámica es síntesis de la información contenida en documentos como: los informes de gestión institucional elaborados anualmente por cada instancia, el informe de evaluación técnica del PDI consolidado por la Oficina de Desarrollo y Planeación y enriquecido con el proceso de evaluación prospectiva, realizado por los equipos de trabajo de las unidades académicas y administrativas con la participación de los estamentos de la comunidad pedagógica (docentes, estudiantes, egresados, administrativos y directivos), los informes del proceso de autoevaluación para la acreditación y los documentos producidos en el proceso "La UPN se reflexiona y se proyecta".

En este sentido, y sin desconocer los valiosos aportes de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad, es pertinente dar a conocer algunas de las

reflexiones planteadas a la comunidad universitaria en torno al proceso de evaluación prospectiva, por parte de una de sus instancias académicas:

[...] Dicha reflexión, ha sido posible debido a espacios de amplia tradición y pertinencia en la formación de maestros que el Departamento de Biología a través de sus programas de formación ha institucionalizado, como lo son las plenarios semanales, la reunión de profesores quincenal, el Comité de Práctica, el Comité de Programa, el Comité de Admisiones, los ambientes de formación, los seminarios de las líneas de investigación, conversatorios y jornadas pedagógicas, entre otros.

En tal sentido, y dado que la evaluación es una dinámica permanente en el Departamento, el equipo de profesores hace la siguiente reflexión acerca de la misma, teniendo en cuenta el contexto local, nacional e internacional: la evaluación no sólo es un proceso, es una postura ética y política frente a las prácticas educativas, que por ende debe ser reflexionada más allá de las políticas instituidas y la cotidianidad de las instituciones. Como postura ética y política, sugiere el cuestionamiento frente al conocimiento, el saber, las instituciones, los sujetos involucrados en ellas, además de la interrogación del progreso, el desarrollo, la calidad y otros discursos que solapan la fuerzas del poder, en la medida que lo que conllevan a través de los discursos es la creación de la necesidad y la reproducción de lo aceptado.

Desde la pedagogía como saber propio de los maestros, las instituciones educativas no son un lugar de reproducción exclusivamente, es el espacio de transformación, de confrontación y el maestro no es un simple repetidor y simulador de las disciplinas fundantes, es un intelectual que construye y que no es sólo sujeto de conocimiento, es un sujeto de saber, es decir un sujeto que puede movilizar discursos, generar diálogos y desde allí el estudiante no es sólo un sujeto que “aprende” sino que también enseña, pues el saber no proviene solamente de las ciencias, sino también de la experiencia singular de los sujetos.

En tal sentido, si la evaluación es concebida como un juicio de valor, dicho juicio debe ser discutido por todos los actores de la evaluación, pero los juicios podrían señalar cierta inmovilidad; desde la perspectiva de saber, la evaluación es dinámica y sus criterios se diversifican de acuerdo con los sujetos y a los contextos, de tal forma, lo mínimo que debería saber un sujeto es una forma de universalizar el conocimiento y de validarlo exclusivamente desde las políticas y no desde quienes están involucrados en el proceso.

El discurso de la calidad y la eficiencia ponen la evaluación en una serie de ítems que se cumplen o no, lo cual indistintamente de la generación de un

número, representa el mismo estatismo, la necesidad de certidumbre y de calificar a los sujetos y estereotiparlos en nombre de su propio bien, pero qué es lo bueno y lo malo, qué es la verdad y lo falso. De este modo, la evaluación se constituye en poder, dado que controla el conocimiento que debe circular, lo que los sujetos pueden y deben decir, lo que es condición de posibilidad de prácticas de reproducción que no le permiten a los sujetos más que repetir los discursos, legitimar la verdad y colocar el conocimiento en el lugar de lo que no se entiende y no sirve para la vida, vida que no solamente es insertarse al mundo laboral.

Entonces, pensar y hacer la evaluación supone una postura pedagógica, ética y política, donde el análisis de las prácticas supere la certidumbre, los resultados y los juicios morales y se inserte en el mundo de la posibilidad, la superación de conocer y preguntarse por los saberes, por cómo se construyen, qué generan, qué reprimen, qué posibilitan, lo cual sugiere la pregunta por el currículo, por la didáctica, de este modo la evaluación no es la calificación, es una práctica que exige una mirada constante donde el maestro no es el único que válida el conocimiento, ni exclusivamente los métodos de la ciencia confieren el estatuto de verdad<sup>1</sup>.

Desde este contexto, se presentan a continuación, en relación con cada eje, los principales avances y retos:

### **Identidad pedagógica**

Se asume como estrategia encaminada a resignificar el compromiso de la Universidad como asesora de política pública educativa en los ámbitos nacional e internacional, a reflexionar su papel como institución formadora de maestros, fortalecer la producción de conocimiento pertinente para la sociedad sobre lo educativo, lo pedagógico y lo didáctico y a generar condiciones que favorezcan la realización humana y la valoración social del maestro.

### **Avances**

- Fortalecimiento de estrategias para la incidencia de la Universidad en las políticas educativas que orientan la formación de maestros en Colombia y en su reconocimiento como sujetos de saber epistemológico, ético, sociológico y práctico, fun-

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencia y Tecnología, Departamento de Biología. Reflexiones del PDI 2004-2008 y aportes a la elaboración del PDI 2009-2013. Septiembre de 2008.

damentado en un conocimiento pedagógico y disciplinar específico, por medio de acciones como observaciones al proyecto de modificación de la política sobre escuelas normales; observaciones y participación en diversos escenarios para debatir el decreto sobre evaluación de la educación superior (Ecaes); con el Onpe y Flape se hace presencia a nivel nacional y regional en el tema de política pública; la Facultad de Bellas Artes lidera eventos sobre educación en artes en 2008.

- Creación y consolidación de redes y dispositivos nacionales que convocan a los maestros y maestras de Colombia, a sus organizaciones, a las instituciones educativas y, en general, a todos los actores vinculados a la educación como sujetos activos de la formulación, el análisis, la discusión, la evaluación y el seguimiento de las políticas educativas, como la Red CEE, Red de instituciones formadoras de formadores, Red Kipus, Red de Universidades Pedagógicas.
- Organización de una red nacional del Foro Latinoamericano de Políticas Educativas, Flape, que se ha convertido en modelo para el desarrollo de los Flape nacionales en los demás países que integran el Foro.
- Construcción del Archivo Pedagógico de Colombia, el Atlas Pedagógico y el Museo Pedagógico y la Red Académica.
- Impulso a la consolidación del Instituto Nacional Superior de Pedagogía y el desarrollo del proyecto *Implantación de Programas de Investigación* junto con el Ministerio de Educación Nacional.
- Apoyo a la producción y circulación de saber pedagógico y a la movilización de los saberes educativos y pedagógicos generados en la práctica escolar y en las investigaciones teóricas aplicadas en escenarios específicos, por medio de diversos medios impresos, electrónicos y televisivos, entre los cuales se destacan los ciento veinte programas de *Historias con futuro*, emitidos por Señal Colombia.
- Posicionamiento de una estrategia de apoyo al quehacer investigativo que permite fortalecer la inserción de los investigadores de la Universidad en las comunidades educativas y pedagógicas del país y de Latinoamérica y el Caribe.
- Consolidación de grupos de investigación de la Universidad mediante la participación en programas de movilidad, intercambio y formación en los niveles de maes-

tría y doctorado. El 51% de los grupos registrados en Scienti (cincuenta y siete grupos) son parte del programa “Estudios científicos en educación”.

- Participación en eventos académicos a nivel local, regional, nacional e internacional, habilitando importantes esfuerzos para la participación en redes, publicaciones y asesorías académicas, cuyas contribuciones permiten evidenciar estrategias de producción del saber disciplinar de cada una de las unidades académicas.

### **Retos**

- Generar mayor interlocución con centros de investigación de otras instituciones nacionales e internacionales y con instancias que tienen incidencia o responsabilidad en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.
- Mantener y fortalecer la vinculación con los maestros de las instituciones educativas locales, nacionales y regionales a los programas y proyectos de investigación de la UPN.
- Mejorar las estrategias y mecanismos de vinculación, interacción y seguimiento permanente con los egresados.

### **Fortalecimiento académico**

La Universidad se ha propuesto contribuir a la construcción e innovación del saber educativo, pedagógico y didáctico mediante el fortalecimiento académico de los procesos institucionales de docencia, investigación, proyección social y bienestar, en su particularidad de ser la única universidad especializada y uniprofesional comprometida con la formación de maestros.

### **Avances**

Durante los cinco años que abarca el periodo 2004-2008, la Universidad aumenta la cobertura en pregrado y posgrado y logra frente a cada una de las funciones misionales los siguientes avances:

En docencia y formación:

- Realización de concursos públicos de méritos para avanzar en el relevo generacional docente y la ocupación de plazas vacantes. De 2004 a 2008 se realizaron cuatro convocatorias de concursos públicos con las que actualmente se encuentran vinculados ochenta y cinco nuevos profesores de planta.
- Cualificación del cuerpo docente, con el incremento del número de docentes vinculados a la Universidad con título de doctor y magíster, de 18 con título de doctor y 127 con título de magíster en 2003, se pasa a 25 y 221 respectivamente en 2008. En adición, se encuentran 29 en comisión de estudios: 28 en doctorado y 1 en maestría.
- Ampliación de la oferta académica en pregrado y posgrado: se crean cinco nuevas licenciaturas de pregrado para la sede Bogotá en Artes Visuales, en Recreación, en Deporte, en Educación Comunitaria y en Filosofía; cuatro nuevas especializaciones presenciales en Pedagogía y Didáctica de la Educación Física, en Pedagogía del Entrenamiento Deportivo, en Administración de la Educación Física, Recreación y Deporte y en Enseñanza de la Biología; una maestría en Estudios Sociales y el Doctorado Interinstitucional de Educación.
- Iniciación de la oferta de programas de posgrado en la modalidad a distancia con mediación tecnológica, por medio de dos especializaciones en Pedagogía y Educación Especial con énfasis en Comunicación Aumentativa y Alternativa, para las cuales se obtiene los correspondientes registros calificados en septiembre de 2008.
- Renovación curricular en pregrado y definición y aprobación del Sistema de Formación Avanzada, Sifa, mediante el acuerdo 031 de 2007.
- Aprobación del nuevo Estatuto Académico (acuerdo 034 de 2004); aprobación del primer Reglamento Académico (acuerdo 035 de 2006); renovación del Reglamento Estudiantil (acuerdo 025 de 2007) y actualización de los planes de estudio de pregrado a la nueva reglamentación académica.
- Renovación del registro calificado para las cinco maestrías existentes en 2003: Docencia de la Matemática, de la Química, en Desarrollo Educativo y Social (Convenio Cinde), en Educación y Tecnologías de la Información Aplicadas a la Educación.
- Implementación de los sistemas de autoevaluación, acreditación y gestión de calidad en lo académico: diez licenciaturas con acreditación de alta calidad y cinco en proceso de autoevaluación.

- Fortalecimiento de la participación en los sistemas de autoevaluación, acreditación y gestión de calidad, generando nuevos lineamientos y requerimientos que conlleven a una nueva organización en las prácticas académicas y administrativas, con miras a garantizar óptimos resultados en los procesos institucionales, teniendo en cuenta las diversas tendencias epistemológicas y metodológicas frente a los procesos de acreditación de calidad.
- Inclusión de población con limitaciones auditivas y visuales en el modelo de educación superior, como parte de la función social de la Universidad.

En investigación:

- Consolidación de una cultura investigativa institucional con la organización y puesta en marcha del Sistema de Investigaciones de la Universidad, el cual se encuentra en un alto estado de desarrollo, siguiendo pautas propuestas por Colciencias y en la perspectiva de avanzar conforme a los lineamientos del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Incremento del número de docentes vinculados a los proyectos de investigación. De 219 en 2003, se pasa a 253 en 2007.
- Incremento del número de estudiantes que participan como monitores de investigación, los cuales pasan de 104 en 2004 a 252 en 2008, para un total en los últimos cinco años de 1069.
- Incremento del número de grupos de investigación registrados por Colciencias. De 68 en 2003, se pasa a 132 en 2008.
- Incremento del número de grupos de investigación categorizados por Colciencias. De 10 en 2005, se pasa a 33 en 2008.
- Incremento del número de proyectos de investigación de convocatoria interna, que pasan de 56 en 2003 a 96 en 2008, llegando a un total de 436 proyectos, con una inversión de \$16.219.138.137 que va de \$2.404.135.868 en 2003 a \$2.999.026.427 en 2008.
- Aumento de la publicación de la productividad académica en revistas indexadas de orden nacional e internacional: cuatro revistas indexadas categoría B; una en categoría C y una sin clasificar y seis revistas con indexación internacional.

- Materialización de nueve programas de investigación como componentes fundamentales de la naturaleza y la dinámica académica institucional, consolidación de 132 grupos de investigación registrados en el Ciup.
- Fortalecimiento del semillero institucional de jóvenes investigadores.

En Proyección social:

- Creación del Comité de Investigación y Extensión.
- Desarrollo de la normatividad para la materialización de programas de extensión que han sido concebidos como componentes fundamentales de la naturaleza y la dinámica académica institucional.
- Desarrollo de más de trescientos proyectos de extensión con cobertura nacional, regional y local.
- Incremento en el desarrollo de prácticas académicas de docentes y estudiantes desarrolladas con instituciones y centros educativos, que ha contribuido a fortalecer los procesos de análisis, interpretación y resignificación de la labor docente y de su papel de agente dinamizador de las transformaciones sociales.
- Presencia de la Universidad en las regiones por medio de programas de investigación, formación y proyección social. En 2007, se reportan trabajos en 4 países, 13 departamentos, 20 localidades de Bogotá y 634 instituciones.
- Oferta de diplomados virtuales para la comunidad, mediante la cual la UPN incursiona en el diseño de programas académicos en entornos digitales y facilita el acceso a propuestas de formación continuada en todo el país y en el exterior.

### **Retos**

- Fomentar una mayor articulación y realimentación entre el desarrollo de las funciones de formación, investigación, proyección social y desarrollo humano.
- Articular y desarrollar el Sistema de Formación Avanzada, SIFA, con el Sistema de Investigaciones de la UPN.
- Ampliar la cobertura para la formación doctoral y en maestría, entre los docentes de la UPN.

- Promover currículos en búsqueda de la flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad.
- Implementar en los currículos de pregrado y posgrado el requisito de lengua extranjera, especialmente competencias comunicativas en inglés.
- Incrementar el nivel de participación de los docentes y los estudiantes de la Universidad en los procesos de extensión y proyección social.
- Ampliar los mecanismos de publicación, socialización y difusión de los resultados de investigación a nivel interno y externo.
- Fortalecer la incorporación y la adopción del uso de las nuevas tecnologías en los procesos.

### **Consolidación del carácter nacional e internacional**

La Universidad se ha propuesto fortalecer la interacción universidad–maestro–sociedad mediante la investigación y el acompañamiento; insertando la dimensión internacional y multicultural en las funciones sustantivas y expandiendo la presencia de la Universidad en lo regional, nacional e internacional, mediante el uso de las tecnologías de la información, la movilidad de docentes y estudiantes, la creación de redes y ampliación de las existentes.

### **Avances**

- Extensión de programas académicos de formación a regiones rurales como Valle de Tenza y el Corregimiento de la Chorrera en Amazonas, realización de convenios con instituciones como la Normal Superior de Santiago de Cali, la Normal Superior de Gachetá, la Normal Santa Teresita de Quetame, la Normal Superior de Valle de Tenza, la Escuela Normal Superior de Ubaté, y la Normal Superior del municipio de Guapí Cauca.
- Fortalecimiento de la relación con las escuelas normales superiores del país mediante la presencia cada vez más significativa de la Universidad Pedagógica Nacional con asesoría y contacto constante, pasando del discurso pedagógico universal a las prácticas educativas locales para abordar el tema de la formación inicial de maestros.

- Establecimiento de vínculos con diversas instancias, incrementando el número de programas y proyectos de asesoría y extensión, con lo cual se impacta favorablemente el entorno y se derivan nuevas temáticas de investigación y proyección social.
- Incremento en la movilidad de docentes, estudiantes y, en menor proporción, contratistas adscritos a proyectos de investigación, haciendo uso de diversos mecanismos de cooperación e incursión en redes temáticas para fortalecer el intercambio.
- Contribución mediante las Redes Internacionales de Formación Docente al afianzamiento de relaciones de la Orealc–Unesco, fortaleciendo la Red Kipus de América Latina y el Caribe, lo cual compromete directamente las dimensiones de docencia (Doctorado Internacional en Políticas Educativas y profesión Docente) e investigación (investigaciones sobre salud docente y convivencia y cultura de paz).
- Contribución a la formulación de políticas públicas educativas, mediante la producción de conocimiento académico pertinente sobre los temas de la realidad educativa que, por su calidad, convoca y moviliza actores educativos de las distintas regiones. Igualmente, aporta a la formulación de planes educativos a nivel nacional e internacional.
- Incremento de los recursos de cooperación técnica internacional para el desarrollo de proyectos de docencia, investigación y extensión.
- Incremento en el número de docentes y estudiantes participantes en procesos de movilidad internacional.
- Iniciación de convenios con universidades europeas para ofrecer maestrías con opción de doble titulación.

### **Retos**

- Ofrecer programas académicos de investigación, formación y proyección social de manera conjunta con universidades extranjeras, posibilitando la doble titulación.
- Fortalecer la proyección social y la formación continuada de los docentes mediante el desarrollo de programas de diplomados, cursos y seminarios, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

- Consolidar las políticas y estrategias institucionales que favorezcan la interculturalidad e inclusión de poblaciones vulnerables a sistemas educativos propios.
- Fortalecer la propuesta de educación rural superior.
- Incrementar la cooperación internacional en los procesos de investigación y proyección social.
- Promover el trabajo interdisciplinario en los proyectos de investigación de la Universidad.

### **Vida universitaria**

La vida universitaria asume a las personas y sus proyectos de vida como fundamento de la gestión académica y administrativa de la Universidad. Promueve y desarrolla políticas y acciones pertinentes a la realidad de los diferentes grupos humanos que la integran, relacionadas con el estar-bien, la calidad de vida, el desarrollo humano, la comunicación, el clima y la cultura institucional. Indaga “quiénes somos” como comunidad y utiliza en la formación de maestros el potencial formativo que encierra la vida universitaria.

### **Avances**

- Transformación de la visión asistencialista tradicional del bienestar hacia el desarrollo de procesos formativos, como una responsabilidad de construcción social.
- Puesta en marcha del programa Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano, que articula con la academia procesos de comprensión integral de realidad con su observatorio sobre los estados de bienestar; formación y desarrollo humano con acciones referidas a Cátedra Vida Universitaria, los Grupos Gestores de Bienestar, el desarrollo de prácticas universitarias, la atención psicológica individual y grupal, los servicios de asesoría espiritual y la proyección social; la promoción de la salud; la participación, organización y articulación en red; el desarrollo y extensión cultural; el desarrollo recreativo-deportivo; la gestión socio-económica, producción y trabajo con monitorías ASE, protocolo, monitorías académicas de docencia e investigación; almuerzo subsidiado y promoción y prevención integral ante problemas socialmente relevantes.

- Creación de la Escuela Maternal y de los servicios de atención a la primera infancia.
- Disminución en la tasa de deserción estudiantil.

### **Retos**

- Consolidar el proceso de construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano con la interrelación de las acciones dinamizadas por las distintas unidades académicas y administrativas en torno al bienestar y la calidad de vida.
- En articulación con las unidades responsables de la proyección social, contribuir a la generación de recursos financieros propios que permitan mejorar la destinación de recursos para los programas de bienestar.
- Incrementar la participación de los miembros de la comunidad universitaria en las distintas acciones promovidas, como cursos y talleres ofrecidos por las unidades académicas, en especial en deportes, recreación y artes.
- Transformar la cultura del irrespeto y de las violencias en un ambiente universitario amigable y favorable a la inclusión, la convivencia, al manejo proactivo del conflicto y al arraigo de la paz con cada uno de los integrantes de la comunidad pedagógica.
- Incrementar las acciones de promoción y prevención integral que transformen los problemas asociados al consumo de alcohol, sustancias psicoactivas, al manejo de la sexualidad y a las expresiones de violencia en los diferentes espacios de la Universidad.
- Incluir a los administrativos en los procesos de movilidad interna, promoviendo ascensos y encargos de acuerdo con sus capacidades y posibilitar capacitaciones y convenios para estudios en el exterior.
- Apoyo para el retiro laboral de los administrativos y docentes próximos a su jubilación.

### **Crecimiento y desarrollo institucional**

Se relacionó con la práctica institucional de la planeación y una gestión efectiva y transparente mediante generación de mecanismos de control en la utilización de los recursos y rendición de cuentas a la comunidad educativa y la sociedad, la actualización de la

estructura orgánica de la Universidad, la optimización de procesos y procedimientos, la consolidación del sistema integrado de información, el desarrollo de la infraestructura, la consecución de recursos financieros propios y la estructuración de un proceso de desconcentración de la estructura organizacional.

### **Avances**

- Fortalecimiento de la cultura de planeación, seguimiento y evaluación de los planes de acción y proyectos de inversión.
- Adopción formal del primer manual de procesos y procedimientos de la Universidad e implantación del Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Control Interno y Modelo Estándar de Control Interno - MECI.
- Adopción del plan parcial y aprobación de los permisos y las licencias para iniciar el proyecto Valmaría. Programa arquitectónico, plan de implantación, urbanismo: anteproyecto y proyecto urbanístico, maqueta, replanteo topográfico, plan general de urbanismo, plan parcial, licencia de urbanismo (diez años), componentes de urbanismos (redes de energía, telefonía voz y datos, hidrosanitarios), instalaciones temporales de la Facultad de Educación Física.
- Creación de la emisora de la Universidad y ampliación de los canales de comunicación internos y externos.
- Adopción del estatuto de personal administrativo.
- Mantenimiento y mejora la planta física de la Universidad, ampliación los espacios para los estudiantes de la calle 72 con la construcción de dos plazoletas, creación del Centro Cultural, construcción del Centro de Convenciones Paulo Freire, adquisición en propiedad de la finca San José de Villeta, entre otros.
- Avance en los desarrollos informáticos para los subsistemas Sigam, Talento Humano, Sistema de Información Financiera y Sistema de información de la investigación, PGIL.
- Avances en la agenda de conectividad y trámites en líneas.
- Implementación del sistema de rendición de cuentas por medio de informes periódicos de gestión institucional y financiera.

## **Retos**

- Adecuar la estructura orgánica con las necesidades y funciones de las unidades y los nuevos desarrollos institucionales y su respectiva planta de personal.
- Fortalecer la cultura de la planeación mediante la participación y el compromiso de todos, con los procesos de seguimiento, evaluación y control de resultados.
- Mejorar los procesos de sistematización de información, contando de manera oportuna con información consolidada e informes estadísticos periódicos.
- Mejorar las estrategias y mecanismos de comunicación internos y externos, posibilitando mantener actualizada la información por medio de los dispositivos informáticos como la página web institucional y las páginas de Gobierno en Línea y Agenda de Conectividad.
- Articular todas las unidades académicas y administrativas al Sistema de Información Integrado y al de comunicaciones.
- Desarrollar la construcción del proyecto Valmaría.

## CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2009-2013

El ejercicio de construcción social del Plan de Desarrollo Institucional contempla y acoge las orientaciones<sup>2</sup> dadas por la Constitución Política y las leyes que la desarrollan, así como las normas internas creadas y aplicadas en el marco del principio de la autonomía universitaria, en las que se define que habrá un Plan de Desarrollo con estrategias y políticas que guiarán la acción para alcanzar los objetivos y metas propuestos, con descripción de los principales programas, con proyección de los recursos financieros para la ejecución, así como los planes de acción y proyectos prioritarios de inversión.

La estructuración y desarrollo de las políticas, planes, proyectos y acciones es un ejercicio permanente de construcción de comunidad pedagógica, de identidad pedagógica, de sentido de pertenencia, de tejido social, en la perspectiva de afianzar una cultura institucional frente a la planeación y su evaluación, que se visibiliza en la concreción de aspiraciones y visiones de futuro planteadas por la sociedad, en general, y estudiantes, maestros, administrativos y egresados, en particular.

De esta orientación emanan los principios que han guiado tanto la construcción social del Proyecto Educativo Institucional como la del Plan de Desarrollo Institucional, que se ha caracterizado por:

- Ser participativo y de creación colectiva, en el contexto de la aplicación de principios democráticos, que involucre el mayor número de personas adscritas en cada

---

<sup>2</sup> Constitución Política de Colombia, Artículo 339, Ley 152 de 1994, Universidad Pedagógica Nacional, Proyecto Educativo Institucional y acuerdo 035 de 2005.

dependencia académica y administrativa y posibilite la expresión pacífica, individual o colectiva de acuerdos y desacuerdos sobre el proceso de implementación, resultados y efectos obtenidos en el Plan de Desarrollo Institucional.

- Contar con planteamientos, resultados y conclusiones argumentadas y basadas en fuentes de realidad y de criterio.
- Ser formativo para la comunidad universitaria, fortaleciéndola como una institución que aprende de sus propias realizaciones, aciertos y desaciertos e incida en la capacidad institucional para desarrollar su carácter proactivo al afrontar el futuro.
- Realizarse desde el compromiso y la responsabilidad de cada uno, teniendo como aliados la buena disposición, la buena actitud, la buena fe, la motivación y el liderazgo, entre otros.
- Ser pertinente frente a la misión y fines de la Universidad y ante los requerimientos de la sociedad colombiana y su responsabilidad de contribuir a la construcción del bien común.
- Conducir a una visión integral y comprensiva, que involucra todos los ámbitos de la vida académica, administrativa e institucional, desde distintos puntos de vista, y nos proporciona visiones integrales de la Universidad, más que la suma de percepciones parciales.
- Propiciar el fortalecimiento del tejido social, atendiendo a la naturaleza humana de la comunidad pedagógica, en búsqueda de parámetros de convivencia que hagan posible la valoración del otro, el reconocimiento individual y colectivo, el respeto a la diferencia, la confianza y la transparencia en la palabra.
- Ser generador de cambio y gestor de visiones de futuro.
- Estar basado en la comprensión integral de la realidad institucional y en propuestas fundamentadas para transformarla.

Los aspectos metodológicos del proceso de construcción y creación social se organizan desde el Comité Estratégico del Plan<sup>3</sup> y su Secretaría Técnica, los cuales orientan

---

<sup>3</sup> Conformado por Rector, Vicerrectores, Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación, es creado en 2003 y avalado normativamente mediante la resolución 0786 de 8 de julio de 2008.

y promueven la consolidación de la evaluación participativa del PDI 2004-2008 y el adecuado desarrollo de las actividades de construcción y formulación del PDI 2009-2013. Para ello, conforman un equipo dinamizador y facilitador del proceso del que forma parte un grupo de profesionales con alto sentido de compromiso con la Universidad, delegados por la Rectoría, las vicerreorías, el Instituto Pedagógico Nacional, las facultades, la Oficina de Desarrollo y Planeación, la Dirección de Valle de Tenza, la Oficina de Comunicaciones y demás unidades académicas y administrativas que así lo estimen pertinente o necesario, atendiendo la especialidad o etapas del proceso.

En 2007, la comunidad pedagógica es convocada, mediante el proceso La UPN se reflexiona y se proyecta, a generar un proceso de análisis sobre la Universidad en su pasado, presente y futuro y a propiciar una mayor comprensión y apropiación sobre la universidad que tenemos, la universidad que queremos y la universidad que es posible, en el marco de la dinámica del desarrollo institucional.

Este ejercicio<sup>4</sup> de la Universidad pensando sobre sí misma<sup>5</sup> genera una plataforma común de pensamiento que sirve de base para la actualización del documento sobre el Proyecto Educativo Institucional, el fortalecimiento de la evaluación participativa del PDI 2004-2008 y la construcción colectiva del PDI 2009-2013.

En 2008, año en el que culmina el PDI Una propuesta de Universidad en permanente construcción, se pone en práctica una metodología propuesta colectivamente para consolidar los ejercicios de evaluación periódica de los planes de acción y proyectos realizados por cada unidad y para establecer un balance de avances y logros que proyecte a la Universidad, de manera libre y autónoma, desde la comprensión como colectivo a la formulación de futuros deseables y posibles, congruentes con el devenir y prospectiva de los procesos y tendencias educativas que se dan en nuestra institución, el país y el contexto mundial.

Con dicho propósito, se realiza un ejercicio de evaluación prospectiva de naturaleza académica, institucional y participativa con la comunidad pedagógica, organizada en torno a cuerpos colegiados, dependencias, estamentos, equipos de trabajo y personas

---

<sup>4</sup> Realizado con el apoyo de una estrategia que incluyó componentes formativos, informativos y de movilización tanto presencial como virtual, contó con la participación directa de cerca de ochocientas personas en encuentros realizados en el Centro de Convenciones Paulo Freire.

<sup>5</sup> Desde preguntas generadoras sobre el carácter público y estatal, qué significa ser Universidad, ser Pedagógica y ser Nacional, qué entendemos por crecimiento, desarrollo y comunidad universitaria.

individuales. A partir de la información consolidada en los documentos institucionales y en la información objetiva que cada uno posee, se revisan y expresan las acciones individuales, grupales e institucionales que han aportado al cumplimiento misional y a los objetivos del Plan, y desde ahí son escuchados y tenidos en cuenta en la discusión sobre la pertinencia, viabilidad, efectividad y oportunidad del PDI que culmina y frente al que se proyecta para los próximos cinco años. Este ejercicio tiene como referente una guía con preguntas orientadoras, que permiten identificar la situación encontrada al inicio del plan, señalar los logros y dificultades y avanzar en la formulación prospectiva de objetivos y acciones, relacionados con los ejes temáticos y programas en los cuales se ha de enmarcar el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013.

Cada unidad académica y administrativa aborda la reflexión con metodologías particulares que responden a las dinámicas propias de cada una de ellas. Las unidades académicas, previa presentación a los decanos, directores de departamento, jefes de división y coordinadores de programa, mediante los consejos y comités, como cuerpos colegiados, abren y extienden la participación a docentes, estudiantes y administrativos, que de manera individual y conjunta construyen y producen propuestas y documentos, que se consolidan en cada unidad y finalmente en cada Vicerrectoría.

Por su parte, las unidades administrativas y las Oficinas Asesoras adscritas a la Rectoría desarrollan con cada una de la divisiones y grupos de trabajo de las áreas de Admisiones y Registro, Biblioteca, Recursos Educativos, Bienestar Universitario, Servicios Generales, Personal, Sistemas, Financiera, Contratación, Planeación, Control Interno, Relaciones Interinstitucionales, Jurídica, Control Disciplinario y Secretaría General jornadas de reflexión y producción que se recogen inicialmente en documentos individuales y luego en documentos consolidados que decantan las reflexiones y aportes al proceso de evaluación y proyección institucional.

La Oficina de Relaciones Interinstitucionales presenta ante el Comité Estratégico, ampliado con los decanos, los lineamientos que han de considerarse para apuntar al fortalecimiento de la internacionalización de los procesos académicos de docencia, investigación y proyección social.

Como resultado de lo anterior, se logra contar con documentos por cada unidad académica y administrativa, en los cuales se identifican las reflexiones y conclusiones sobre la evaluación, así como los aportes para la definición y proyección del nuevo Plan.

## ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL PDI

El Plan de Desarrollo Institucional, así como el Proyecto Educativo Institucional, proyecta la Universidad como una organización sistémica en estado permanente de construcción social, permeada por ejes temáticos transversales de Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional, internacional e intercultural, Vida universitaria y Desarrollo humano integral, Gestión y proyección institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación. En torno a estos ejes, se potencia la realización de los propósitos misionales de investigación, docencia, proyección social y desarrollo humano integral.

Tanto los ejes temáticos como los propósitos misionales interactúan de manera interna y entre sí, en términos de reciprocidad, interdependencia y complementariedad. Lo que cada eje realiza influye en los demás, lo que los demás ejecutan incide en cada uno, ya sean estos temáticos o misionales. Cada eje se afecta a sí mismo, a los demás y es afectado por los otros; se construye a sí mismo, erige a los otros y es construido por los demás, en interacción recíproca. En buena medida, cada eje depende de los otros para lograr plenamente sus propósitos y el fortalecimiento de sus acciones, lo cual los hace mutuamente dependientes. Las acciones que cada eje realiza enriquecen las que los otros ejes o propósitos llevan a cabo, haciéndolos complementarios en sus dinámicas e interacciones.

El carácter transversal de los ejes se refiere a la capacidad de articulación e impacto que tiene el conjunto de acciones realizadas en relación con los ejes temáticos y los

propósitos misionales, en las diferentes unidades académicas y administrativas, con el fin de alcanzar los propósitos misionales de la Universidad.

El periodo 2009-2013 del Plan de Desarrollo Institucional conserva los ejes temáticos establecidos en el periodo anterior, afianzando y resignificando sus características y sentido. Los ejes temáticos son propósitos centrales que responden a grandes temas de interés académico y administrativo, en los cuales se fundamentan, orientan y organizan los programas, planes de acción y proyectos que, en desarrollo del Plan, son propuestos y emprendidos por las diversas instancias y estamentos de la Universidad, para el logro de los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

Cada eje recoge las temáticas y expectativas de la Universidad y del sector educativo, que se consideran prioritarias para atender las aspiraciones, fortalecer sus logros y resolver las necesidades y problemáticas en procura del avance de la Universidad.

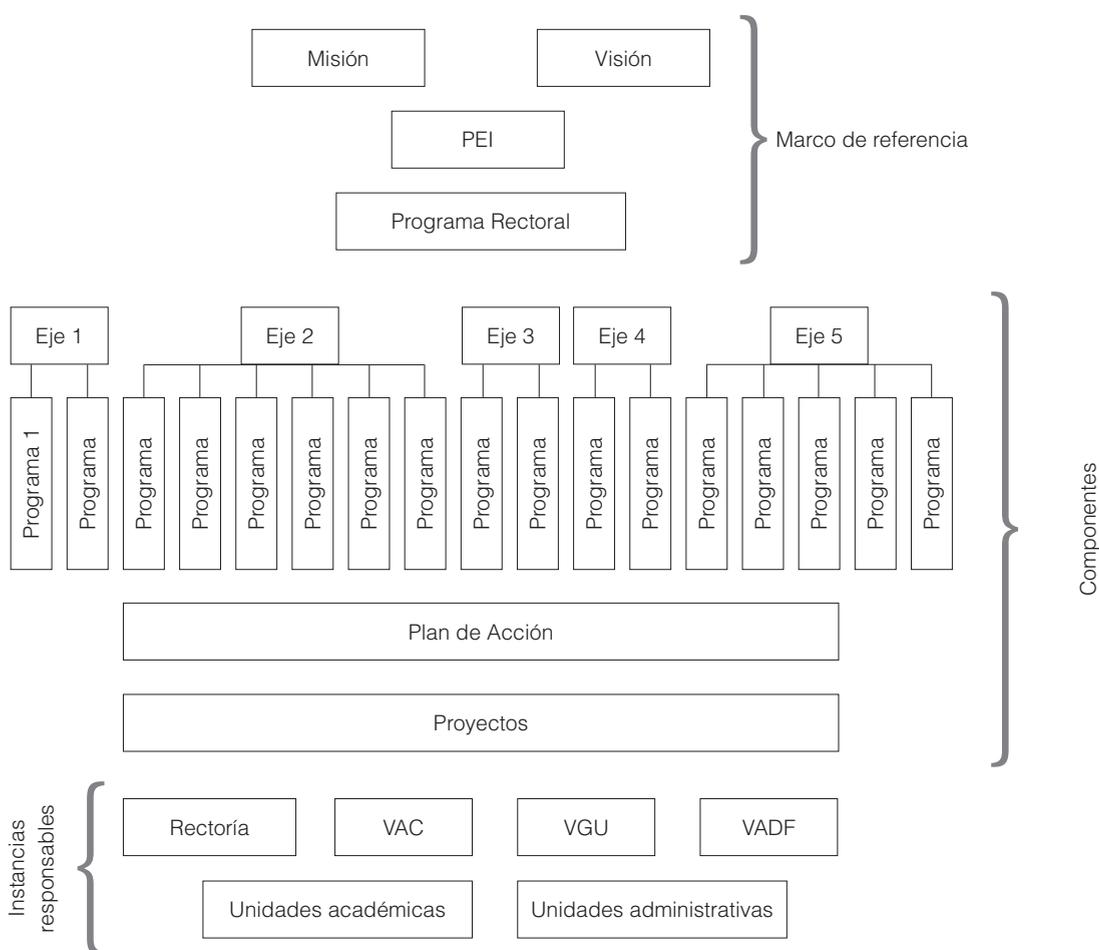
De igual manera, el PDI da continuidad a los programas como unidades integradoras que organizan las acciones para el desarrollo de los ejes temáticos del Plan, bajo un principio genérico de coordinación. Es una estructura de trabajo en la que se definen las directrices y determinan los medios que, articulados, permiten responder a visiones de futuro, mantener logros y dar una solución integral y permanente a problemas, a partir de la formulación de planes de acción y proyectos específicos.

Los programas tienen énfasis en un eje particular, sin perder su interrelación con los demás. Los objetivos formulados en ellos sirven de marco para definir objetivos específicos, metas y actividades de los planes de acción y proyectos, así como montos de recursos necesarios para su ejecución.

Los programas no son estáticos durante el periodo de ejecución del Plan. Aunque su formulación se da en criterios amplios, con la posibilidad de desagregarlos, la comunidad universitaria puede proponer nuevos programas, de acuerdo con las lecturas que haga de la realidad institucional y de los requerimientos del entorno. A su vez, las vicerrectorías, amparadas en los resultados de la evaluación y seguimiento de los programas, deciden la inclusión de nuevos y la continuidad, o no, de los ya existentes. Es muy importante la mirada que cada Unidad Académica y Administrativa haga sobre los programas, ya que solamente desde su comprensión se podrán generar las acciones tendientes a desarrollar y fortalecer los ejes temáticos.

Los planes de acción, concebidos como herramientas operativas de gestión, articulan actividades y recursos con el propósito de cumplir con los objetivos y metas específicos de las diferentes instancias académicas y administrativas de la Universidad. Permiten orientar la ejecución de metas y acciones definidas anualmente, para el logro de los objetivos propuestos en el PDI.

Finalmente, los proyectos, como unidades de gestión del Plan, que forman parte integral de los planes de acción de la Universidad, vinculan actividades y recursos durante un periodo determinado y se ejecutan en el marco de una clara relación con los objetivos de los programas y con los ejes temáticos.



**Figura 1:** Diagrama de estructura y componentes del Plan.



## ENFOQUE Y LINEAMIENTOS DEL PDI

Como parte y elemento fundamental en el proceso de construcción social del PDI, las vicerrectorías Académica y de Gestión Universitaria proponen a la comunidad los lineamientos a considerar en la definición de proyecto de Universidad a consolidar en el periodo 2009-2013:

- El fortalecimiento de la democracia en la Universidad.
- La adecuación del proyecto pedagógico de la Universidad a un nuevo campus universitario.
- La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional.

### **El fortalecimiento de la democracia en la Universidad**

Se constituye en objetivo prioritario fortalecer escenarios democráticos en la vida universitaria, basados en la valoración de los cuerpos colegiados, la desconcentración de la gestión institucional y la adecuada difusión y circulación de la información. Los consejos, tanto de Departamento como de Facultad, Académico y Superior, son los espacios legítimos y por excelencia para la realización de procesos de toma de decisiones, procesos que, al igual que posibilitan una activa participación, exigen de una alta responsabilidad, entendida ésta como estar de acuerdo con las consecuencias que dichas determinaciones provocan.

En este sentido, el proceso de desconcentración (consolidación de los centros de responsabilidad y centros de costo), en el que la Universidad viene avanzando, exige un cambio de actitud y modificación de prácticas que permita a las diferentes unidades académicas y administrativas el ejercicio de su autonomía y la posibilidad de asumir las consecuencias de sus actos. Desconcentrar requiere avanzar hacia la estructuración de normatividades precisas emanadas de tales cuerpos colegiados para que fortalezcan la democracia en la institución y garanticen a toda la comunidad académica el libre ejercicio de sus deberes y sus derechos. Democratizar significa también desconcentrar la información, de manera que se garantice a estos órganos colegiados la existencia de canales de comunicación eficientes que les permitan tomar las decisiones de forma argumentada e informada.

### **Adecuación del Proyecto Pedagógico de la Universidad a un nuevo campus universitario**

La adecuación del proyecto pedagógico nos pone de frente a la necesidad ineludible de fortalecernos como comunidad pedagógica, y para ello tendremos que desplegar, no sólo toda nuestra capacidad creativa y de innovación, sino el máximo de nuestras reservas de saber, conocimiento, solidaridad, esfuerzo, racionalización de gasto, y consecución de nuevas autonomías universitarias por medio de un mejor manejo de nuestro presupuesto, tanto por la vía de la equidad en la repartición de los recursos siempre escasos, como por el acopio de nuevos medios y recursos, lo que nos coloca ante el reto de asumir nuevas responsabilidades.

De igual forma, es necesario asegurar la pertinencia y calidad de los procesos académicos que se adelantan. El mundo ha venido entendiendo la calidad en la educación superior como un mínimo de estándares plenamente homologables entre programas, asignaturas, carreras y países, que siguen de cerca una tendencia por la homogeneización de los individuos, sus conductas y saberes que nos remite a la normatividad vigente que exige el cumplimiento de unos criterios mínimos para poder acceder a las distintas etapas y definiciones de esa calidad.

Este panorama nos obliga a valorar mayores e innovadores retos, como asumir la calidad más allá de los mínimos definidos en la ley; construir con nuestros estudiantes el mayor conocimiento posible sin egoísmos, sin reparos, sin descanso, como responsabilidad social. En una universidad pública como la UPN, compuesta por estudiantes

de las franjas desposeídas de la sociedad, estos pueden encontrar en sus aulas un mundo abierto a la reflexión, a la crítica, a la discusión democrática y al conocimiento pertinente. La pertinencia, entonces, se entiende aquí como la posibilidad que tiene la Universidad de recuperar su papel en la definición y solución colectiva de los problemas sociales y renovar su compromiso con las necesidades de las comunidades por medio de maestros solidarios, construyendo investigación y proyección social en las áreas más relevantes del conocimiento que sea pertinente, es decir, socialmente aplicable a la solución de sus problemas.

### **La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional**

En 1994, la Universidad Pedagógica Nacional da un primer paso fundamental en el proceso de consolidarse como una institución rectora del pensamiento pedagógico y de la inteligencia educadora de la nación. La desconcentración de los procesos de gestión y administración de la investigación y de la proyección social en la Universidad Pedagógica Nacional constituyen un hito para la historia institucional, reconociendo así la mayoría de edad a estos dos campos misionales.

Esta orientación política, plasmada en el decreto 2902 de 1994, permitió entender que si bien la docencia constituye una razón de ser esencial para la Universidad, no agota su naturaleza y responsabilidad social. Por una parte, la obligación misional de producir conocimiento para orientar la práctica pedagógica de los maestros y dar cuenta académica de los problemas relevantes del desarrollo educativo del país, de la humanidad y de los propios del campo intelectual de la educación y la pedagogía y, Por otra parte, la responsabilidad misional de transferir al país los saberes y experiencias educativas y pedagógicas construidas históricamente por la academia de la Universidad nos lleva progresivamente a crear las condiciones para superar los imaginarios y determinantes culturales que asociaban en una lógica particular la noción de Universidad a la de docencia.

Ser maestro implica tener responsabilidades con la investigación, la docencia y la extensión, constituyéndose estos ámbitos, tanto en el orden cultural como en el práctico, en núcleos de referencia para la identidad del ser docente universitario. Así, dicho decreto implica el reconocimiento estatutario formal-legal y los primeros lineamientos para la diferenciación lógico-epistemológica y la especialización de los procesos de gestión y administración de la investigación, la docencia y la proyección social como áreas misio-

nales de la Universidad Pedagógica Nacional, dependientes de unidades de dirección académica diferenciadas.

El segundo paso fundamental en la vía del reconocimiento efectivo de la investigación, la extensión y la docencia como áreas misionales diferenciadas y que requieren de lógicas de desarrollo y fortalecimiento específicas se dio en los últimos años con la expedición del Estatuto Académico: acuerdo 034 de 2004 y el Reglamento Académico: acuerdo 035 de 2006, sendas normas en las que, adicionalmente a los programas académicos de docencia, se reconocen los programas de investigación y se los define como unidades de sentido que integran procesos creativos de producción, validación y socialización del conocimiento, que a la vez impulsan su creación como un componente fundamental de la naturaleza y la dinámica académica institucional.

Igualmente, se reconocen los programas de extensión y proyección social y se los define como unidades de sentido que orientan las acciones institucionales al desarrollo y aporte de conocimiento para la transformación de las realidades educativas particulares y para fortalecer las propuestas curriculares. Se asumen como programas de extensión y proyección social aquellos que promueven el desarrollo educativo regional, nacional e internacional en todas las modalidades de educación no formal; se incluyen en estos programas las asesorías y las consultorías resultado de la investigación y la docencia.

Un último paso que debe registrarse como decisivo se da con la Vicerrectoría de Gestión, para especializarla en la práctica, como Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social. Lo anterior, conjuntamente con la creación (por resolución 0066 de 19 de enero de 2007) del Comité de Investigación y Proyección Social: cuerpo colegiado de la más alta representatividad institucional, cuyo propósito fundamental es prestar asesoría y apoyo a la Vicerrectoría de Gestión Universitaria para la planeación, gestión, seguimiento y evaluación de las diferentes modalidades de investigación y proyección social, de conformidad con las políticas emanadas por la dirección e insertas en el Plan de Desarrollo Institucional. Igualmente, se asesora en esta materia al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico, a la Rectoría y a las demás autoridades académicas de la Universidad.

El conocimiento del protagonismo de la Universidad en la investigación deberá ser fuente de orgullo y de reconocimiento, tanto de maestros como estudiantes, que podría con-

ducir a debates y polémicas y seguramente al surgimiento de nuevos grupos y escuelas de pensamiento.

Es pues, no sólo conveniente, sino necesaria la construcción de una imagen optimista y real de universidad y de país, contraria a la que propician los medios de comunicación, la divulgación de lo que investigan los grupos e institutos de investigación y, en particular, lo que hacen nuestros equipos de investigadores de la Universidad Pedagógica Nacional. Este conocimiento y valoración de lo propio indudablemente contribuye a la conformación de un clima de confianza en nuestra capacidad intelectual, permite que las nuevas generaciones de docentes se instalen en el campo de la docencia investigativa y genera ambientes propicios para la formación.

En adelante, el compromiso institucional en los próximos cinco años consiste en consolidar y garantizar la sostenibilidad del sistema de investigación de la Universidad y sus diversos componentes, como programas, grupos y proyectos de investigación institucionales; redes de instituciones, grupos y áreas de investigación; sistemas de información y gestión de la investigación institucional y su vinculación a redes nacionales e internacionales y recursos financieros que la hacen posible. Igualmente, consolidar y garantizar la sostenibilidad del Sistema de Proyección Social de la Universidad y sus diversos componentes, como programas, grupos y proyectos de extensión y asesorías y el Sistema de Información y Gestión de la Proyección Social.



## MISIÓN Y VISIÓN

### **Misión**

La Universidad Pedagógica Nacional forma seres humanos, en tanto personas y maestros, profesionales de la educación y actores educativos al servicio de la nación y del mundo en todos los niveles y modalidades del sistema educativo y para toda la población en sus múltiples manifestaciones de diversidad. Investiga, produce y difunde conocimiento profesional docente, educativo pedagógico y didáctico y contribuye a la formulación de las políticas públicas en educación. Fundamenta su acción en la formación de niños, niñas, jóvenes y adultos desde su diversidad, con conciencia planetaria, en procura de la identidad y el desarrollo nacional. Consolida una interacción directa y permanente con la sociedad para aportar en pro de la construcción de nación y región, mediante el diálogo con las demás instituciones de educación, los maestros, organizaciones sociales y autoridades educativas para la producción de políticas y planes de desarrollo educativo en los diferentes ámbitos.

Desde esta perspectiva, la Universidad trabaja por la educación como derecho fundamental y por una cultura educativa que oriente los destinos del país. En consecuencia, conforme a sus orígenes y trayectoria, se compromete con la construcción del Proyecto Educativo y Pedagógico de la Nación.

### **Visión**

En 2013, la Universidad Pedagógica Nacional, como entidad adscrita al Sistema de Educación Superior Estatal, será reconocida por el Estado y la sociedad nacional e in-

ternacional como una comunidad pedagógica de alto nivel intelectual, científico, ético y estético, centrada en:

- La formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos.
- El liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, la investigación y producción de conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico, pertinente a las condiciones históricas, políticas, sociales, interculturales y de diversidad étnica y ambiental en el ámbito local, nacional, latinoamericano y mundial.
- La generación de pensamiento pedagógico crítico y la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso con la construcción de futuro.

## EJES TEMÁTICOS

### **Identidad pedagógica**

La Identidad pedagógica, como uno de los principios rectores de la Universidad, tiene su origen en el reconocimiento de la pedagogía como disciplina fundante de su quehacer académico. Así, los procesos misionales de investigación, docencia, proyección social y desarrollo humano tienen como base histórica el desarrollo del pensamiento y el saber pedagógico y didáctico nacional e internacional, a los cuales contribuye desde la práctica profesional de la docencia, la investigación y la innovación educativa, así como desde las relaciones de producción, promoción y orientación de sentido que establece con el contexto.

Este eje dinamiza el establecimiento y desarrollo de estrategias, medios y espacios para reconocer, valorar y hacer visible el conocimiento específico de los maestros, así como el saber propio de las comunidades ancestrales y los grupos humanos en general. Propone, debate y promueve la construcción social de políticas públicas en educación, en torno a la importancia de los procesos educativos como ejes articuladores del proyecto de una nación como la nuestra: biodiversa, multicultural, comprometida y preparada para afrontar los retos que el mundo de hoy le demanda.

Desde esta perspectiva, la Universidad lidera el desarrollo del pensamiento pedagógico, promueve la inteligencia educadora, produce saberes pedagógicos y los conocimientos (disciplinares y profesionales) propios del campo intelectual de la educación y, en este contexto, su Estatuto Académico reconoce los programas académicos de

investigación, los programas académicos de extensión y los programas académicos de docencia como las formas institucionales de organización de la academia.

Los programas académicos de docencia contribuyen esencialmente a la formación de los educadores del país, en el marco de una educación interdisciplinaria y transdisciplinaria, en la cual la pedagogía constituye el punto de referencia trascendental. La Universidad, desde el diálogo de la pedagogía con otras ciencias y disciplinas, orienta su misión formadora a la promoción del educador como sujeto humano y social responsable, crítico, comprometido con los más altos valores humanos y civilistas; de igual manera fomenta la consolidación, crecimiento, desarrollo y valoración social de la profesión docente, el fortalecimiento de las instituciones y de las prácticas educativas en las que se fundamenta la cultura.

La Universidad dinamiza la formación de maestros en el camino de la perfectibilidad, con el fin de proporcionar los insumos necesarios para que sus educandos hagan visibles sus talentos, potencien sus habilidades y hagan de sus debilidades una oportunidad de crecimiento personal, espiritual e intelectual; logren ver en sus mentores los guías de un proyecto de vida, que los acompañan en la ruta de la reflexión de sus metas, el establecimiento de las estrategias y el emprendimiento de las acciones necesarias para alcanzarlas.

La Universidad está llamada a contribuir a la formación de maestros para la dirección política del sector, al más alto nivel académico, pedagógico y administrativo (ministros, secretarios de educación, consultores y asesores de los despachos educativos públicos), concretando el saber que le es propio. Es la encargada de la formación profesional, científica, cultural y humana de los educadores colombianos. La Universidad es responsable de promover la innovación en y para la educación del país, frente a la formación de los maestros, que con sus acciones generen impacto en la sociedad y las comunidades a las que pertenecen.

La labor formativa implica una perspectiva política que reconozca y construya la democracia y la paz, a partir del diálogo y de posturas críticas ante la realidad. Por tanto, la UPN, en la pluralidad de concepciones requeridas para el ejercicio académico y la producción de saber y conocimiento pedagógico y científico, afirma su perfil institucional como la única Universidad uniprofesional de carácter estatal responsable de desarrollar

propuestas que hagan de la teoría y práctica un solo cuerpo, robusteciendo así los procesos educativos democráticos del país.

En este sentido, el desarrollo de este eje requiere del fortalecimiento de la democracia en la vida universitaria, expresada en la repotenciación de las unidades académicas como líderes en la producción de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico y en la posibilidad de que éstas asuman las responsabilidades necesarias en el desarrollo de la gestión. Lo anterior implica el cumplimiento de las funciones misionales en estas unidades y su articulación a los desarrollos más recientes logrados como resultado de las acciones e iniciativas del Plan de Desarrollo Institucional anterior.

El fortalecimiento de la democracia se entiende también como un renovado protagonismo de los cuerpos colegiados, en tanto espacios legítimos para la toma de decisiones académicas y administrativas basadas en el diálogo y en la expresión de posturas críticas ante la realidad. Estos procesos, al igual que posibilitan una activa participación, exigen de una alta responsabilidad, expresada en el hecho de prever y asumir las consecuencias que dichas determinaciones provoquen. Significa igualmente desconcentrar la información, de manera que se garantice a estos órganos colegiados el funcionamiento de canales de comunicación eficientes que les permitan tomar las decisiones de forma argumentada e informada.

La consolidación y fortalecimiento de las funciones misionales plantea la importancia del reconocimiento de la Universidad por la sociedad y, particularmente, por el sector educativo, como una institución de calidad y excelencia, comprometida con los procesos sociales de construcción de nación, interlocutora idónea de los desarrollos en el ámbito de la educación y la pedagogía, así como en la gestación de programas de formación de educadores. Este reconocimiento se soporta en su capacidad de elaborar propuestas de política pública y planes educativos en los ámbitos local, regional, nacional e internacional; en la valoración y potenciación de los saberes y prácticas de las comunidades de saber pedagógico, de maestros y de instituciones formadoras; en la contribución que hace a la construcción de región, en América Latina y el Caribe, en el proceso de integración de las dimensiones internacional e intercultural a las funciones misionales de la Universidad.

Los programas académicos de proyección social reflejan el compromiso que tiene la Universidad en los procesos sociales de construcción de nación. En este sentido, la

particularidad de los procesos de extensión gestados por la Universidad radica en el papel que el pensamiento y el saber pedagógico desempeñan en la construcción de modelos, metodologías y estrategias para abordar los problemas que la nación le demanda asumir.

La Universidad Pedagógica Nacional, como institución rectora del pensamiento pedagógico, tiene la alta responsabilidad histórica de contribuir a la identificación, caracterización y conceptualización de las potencialidades y problemas educativos nacionales, regionales, locales y mundiales más significativos, con el ánimo de producir teorías, modelos y metodologías para la comprensión, interpretación, explicación y generación de alternativas de fortalecimiento, sostenibilidad, difusión y promoción de las primeras o de transformación y superación de los segundos.

En el ámbito de la proyección social, la Universidad fortalece su misión en la sociedad al proponer y potenciar alternativas educativas y pedagógicas para el país, en el campo de la infancia, la juventud, la familia, la diversidad étnica, la interculturalidad, la educación para adultos, la educación rural, la atención a poblaciones vulnerables, la educación especial, la equidad de género, las tecnologías aplicadas a la educación, el bilingüismo, entre otros; lo cual conlleva a la resolución de necesidades propias de las comunidades, haciendo posible que el maestro ponga a disposición de la sociedad todo su conocimiento y espíritu transformador que le es propio.

La Universidad aborda la tarea de orientar procesos formativos no formales, acompañando al sistema educativo en el cumplimiento de su misión, priorizando el componente de la pedagogía como uno de los principios rectores de la Universidad; proporcionando elementos para el reconocimiento de la identidad pedagógica de los maestros en el ejercicio de su profesión; vinculando a las comunidades en los procesos educativos, creando y fortaleciendo los canales de comunicación entre la Universidad y la sociedad en general, convocando y haciendo partícipes a las familias, maestros y a los demás actores educativos en los procesos de innovación, investigación, extensión, proyección social y desarrollo humano, que propone y lidera la Universidad.

Los programas académicos de investigación contribuyen a la construcción de conocimiento educativo y pedagógico en el marco de la consolidación de comunidades y redes académicas y pedagógicas que dinamicen la construcción de conocimiento pertinente y contextual, que sirva como base para la transformación económica y cultural

de nuestra nación y sea utilizado como eje articulador para la movilización de los demás estados hacia el cambio social necesario para la convivencia armónica de los humanos con las demás especies que pueblan la tierra.

Esta dinámica, organizada en programas y proyectos de investigación educativa y pedagógica, se consolida a partir del reconocimiento, apoyo y fortalecimiento de los grupos de investigación interinstitucionales e institucionales, liderados por los docentes investigadores vinculados a la institución. Los programas de investigación educativa y pedagógica constituyen el lugar institucional para proyectar las relaciones interinstitucionales que convoquen a las comunidades y grupos de investigación nacional e internacional a aunar esfuerzos académicos, administrativos y financieros para desarrollar proyectos conjuntos que permitan abordar el desarrollo educativo nacional y mundial desde un enfoque y una perspectiva pedagógica amplia.

La política de fortalecimiento de grupos de investigación en las diferentes áreas de la educación y pedagogía, asociados a la conceptualización y solución de problemas del campo, parte y contribuye a la vez al fortalecimiento de la identidad pedagógica de la institución y a la construcción de un Proyecto Educativo y Pedagógico de Nación que contribuya a orientar los destinos educativos y políticos del país.

De este modo, la consolidación de la identidad pedagógica constituye una estrategia para la conformación de comunidades académicas, concibiéndola como una construcción sociocultural y como un proceso creativo y académico de producción, innovación, originalidad, adaptación, difusión y socialización del conocimiento, orientado a comprender, explicar, contrastar, proponer y buscar soluciones a problemas propios de las teorías y prácticas que le competen a la Universidad. Aporta y desarrolla concepciones, teorías, estrategias y prácticas científicas y pedagógicas innovadoras que, a su vez, interpretan y transforman el contexto sociopolítico y cultural de la educación, así como su dinámica interna, de acuerdo con sus proyectos y objetivos científicos y pedagógicos.

La identidad pedagógica en el quehacer investigativo conlleva esfuerzos importantes de articulación funcional entre dependencias académicas y administrativas, en pro de la consolidación de los grupos de investigación de la Universidad, mediante la participación en programas de movilidad, intercambio, formación a nivel de maestría y doctorado, participación en eventos académicos a nivel local, regional, nacional e internacional, habilitando importantes esfuerzos para la participación en redes, publicaciones y ase-

soñas académicas, cuyas contribuciones permiten evidenciar estrategias de construcción del saber disciplinar de cada una de las unidades académicas.

La Universidad aporta al fortalecimiento y potenciación de las condiciones de los contextos, las capacidades para el uso pedagógico de las TIC en el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y como estrategia de democratización del conocimiento y visualización del compromiso de la Universidad con el tema, el dominio teórico, pedagógico, tecnológico y técnico que le caracterizan y permiten desarrollar estos procesos con compromiso y calidad.

### **Propósitos**

1. Generar condiciones para participar efectivamente en la definición del desarrollo político educativo, interviniendo en la toma de decisiones, al más alto nivel, que contribuyan a generar un liderazgo institucional en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas sectoriales.
2. Consolidar el sentido de pertenencia de la comunidad pedagógica mediante el reconocimiento del saber propio de los maestros y las maestras, la dignificación de su labor docente y la proyección de los investigadores de la Universidad a las comunidades educativas y pedagógicas del país.
3. Incorporar a los programas académicos de la Universidad los aportes que generan las acciones del Instituto Nacional Superior de Pedagogía y crear las sinergias institucionales que confluyan en un discurso para la formación de los docentes.
4. Integrar la docencia, la investigación, la extensión y el desarrollo humano en una acción de doble vía, mediante escenarios y acciones de encuentro de saberes y conocimientos propios de la pedagogía, fomentando mayor interacción de la Universidad con la comunidad,
5. Fomentar el intercambio conceptual y de experiencias educativas con egresados, maestros en ejercicio y demás profesionales, contribuyendo a la consolidación de la identidad profesional e institucional.
6. Afianzar el carácter pedagógico de la Universidad por medio de la conformación de redes académicas y la realización de encuentros y eventos pedagógicos.

7. Generar condiciones y escenarios para el debate regional, nacional e internacional que incidan en la formulación, implementación y evaluación del proceso de formación de maestros con aptitudes y competencias para la dirección política del sector.
8. Promover que las familias colombianas participen de manera proactiva en educación de sus ciudadanos y contribuyan al fortalecimiento de los valores como eje fundamental de la convivencia.
9. Impulsar estrategias, proyectos y programas de investigación dirigidos al fortalecimiento de las instituciones educativas del país, fomentando un ambiente favorable para la cooperación interinstitucional.

### **Fortalecimiento académico**

Cumplidos los cinco años de implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008, el fortalecimiento académico de la Universidad pasa, entre otras estrategias, por la consolidación de los programas de investigación, extensión, docencia y desarrollo humano, como espacios para la formación de los educadores y para el desarrollo educativo del país. Lo anterior está sometido a un proceso de reflexión que reconfigura el lugar que ocupan las áreas misionales en la dinámica y la cultura institucional, garantizando el uso social del conocimiento allí construido.

Este eje se relaciona directamente con el desarrollo de las funciones que le son propias a la Universidad como lugar privilegiado para el pensamiento, en su particularidad de ser un centro de producción de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, comprometido con la organización y consolidación del proyecto educativo del país, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más tolerante, incluyente y justa. En este sentido, este eje está ligado a la misión de la Universidad en cuanto impulsa el desarrollo de programas académicos de formación de educadores que asumen la investigación, la docencia y la proyección social en la perspectiva de fortalecer su identidad pedagógica y consolidar el proyecto social y cultural de la nación.

El fortalecimiento y consolidación de las funciones misionales hacen referencia, de manera sustancial, a la necesidad de diseñar y llevar a cabo un proceso de resignificación de la relación existente entre ellas. Como aporte a este proceso, la Universidad cuenta hoy con un acervo investigativo que se refleja en el número creciente de grupos de in-

vestigación, en la indexación de sus publicaciones y en la presencia de su pensamiento pedagógico a nivel internacional. Se trata de un nivel de producción de conocimiento pedagógico que ha permitido a la comunidad universitaria participar en las discusiones epistemológicas, pedagógicas y políticas de frontera, en el ámbito educativo, tanto a nivel local como global y que se ha traducido en un factor de reconocimiento en la comunidad de educadores e investigadores, en un marco de interpretación y transformación de la situación sociopolítica y cultural de la educación.

En este contexto, la Academia es entendida fundamentalmente como un lugar para el pensamiento, el sentimiento, la ética y la inteligencia humana, en el que se trabajan los saberes y los conocimientos, así como los más altos valores que orientan el destino de la humanidad, desde una perspectiva de construcción permanente de sentido y convivencia. Así, la organización y composición de nuevos grupos, la consolidación de líneas de investigación ligadas a los programas de pregrado y posgrado en general, la gestión de la investigación en las unidades académicas serán garantía de una relación directa entre sus resultados y los procesos formativos de los programas, enriqueciendo las acciones de proyección social que la Universidad construye en interacción permanente con los diversos grupos humanos, en particular, y con la sociedad, en general. De esta manera, la investigación tiene impacto en la docencia, la renovación curricular, la evaluación del sistema educativo, las políticas públicas e institucionales, la cultura del país y la formación de los maestros.

Desde este punto de vista, los programas de investigación en educación y pedagogía, en tanto una forma de organización de la investigación institucional comprometida con las realidades nacionales e internacionales, constituyen un lugar necesario para el desarrollo de la inteligencia educadora y el pensamiento pedagógico. Si entendemos que las comunidades académicas son equipos humanos de inteligencia y pensamiento, entonces, favorecer los programas de investigación es un medio para el fortalecimiento de la academia.

En desarrollo de lo anterior, con el fortalecimiento de los procesos de innovación de la Universidad Pedagógica Nacional, visibilizados fundamentalmente en el Instituto Pedagógico Nacional, se debe propender a la estructuración e implementación de modelos académicos y pedagógicos de trascendencia nacional e internacional.

El Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica, Ciup, es la unidad institucional encargada de administrar y gestionar el desarrollo de los procesos Investigativos

en general y de liderar las dinámicas de fortalecimiento y consolidación de los grupos y programas que los realizan. Estos grupos están conformados principalmente por profesores y estudiantes adscritos a las facultades, que son las unidades académicas responsables de favorecer su conformación, de velar por su fortalecimiento y de realizar el seguimiento correspondiente a la divulgación y aplicación de los productos de la investigación.

El reconocimiento formal de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, en un proceso de actualización de la estructura orgánica de la Universidad, constituye una estrategia para el fortalecimiento de la investigación y la extensión como áreas misionales de la Universidad, entendiendo que son componentes sustantivos de la academia, en el sentido general y amplio del término. La actualización del organigrama institucional debe contemplar los niveles de responsabilidad, coordinación y flujo de autoridad entre la unidad de dirección administrativa responsable de la investigación y la extensión y las unidades académicas correspondientes.-

### ***Propósitos***

1. Promover la interacción entre los programas de formación de educadores (investigación, docencia, extensión y desarrollo humano) como una estrategia de realimentación y mejoramiento permanente, teniendo como referente el compromiso social del docente en el mundo de hoy.
2. Posicionar la investigación y la búsqueda de conocimiento científico y práctico de alta calidad y pertinencia social mediante la consolidación de comunidades académicas que se constituyan en espacios de creación de conocimiento sobre la docencia, los currículos y los problemas relevantes del contexto educativo.
3. Cualificar la oferta académica de pregrado y posgrado promoviendo la flexibilidad del currículo, fortaleciendo las competencias básicas y complementarias pedagógicas, disciplinares e interdisciplinares.
4. Impulsar en la Universidad el diseño y desarrollo de proyectos de innovación, de investigación, de extensión y de docencia que sean viables y pertinentes para ser llevados a cabo en el IPN y replicables en el sistema educativo.
5. Posicionar el Instituto Nacional Superior de Pedagogía para que asuma el liderazgo en la consolidación de un Sistema Nacional de Formación Docente.

6. Consolidar la proyección social de la Universidad poniendo los resultados de la investigación y la construcción de conocimiento al servicio de la transformación de las distintas realidades sociales desde una perspectiva intercultural que propicie formas de convivencia armónicas, basadas en el reconocimiento y respeto por las diferencias.
7. Fortalecer al Instituto Pedagógico Nacional como unidad académico-administrativa de la Universidad en la que se desarrolla práctica docente, proyectos de investigación e innovación y procesos de extensión.

### **Consolidación del carácter nacional, internacional e intercultural**

La Universidad, a partir de sus programas académicos de investigación, docencia y proyección social, se articula al contexto nacional e internacional con diferentes entidades del sector educativo. Dicha articulación se expresa en la constitución de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos de creación, consolidación y participación en redes nacionales e internacionales; en la creación y participación en plataformas internacionales para favorecer la movilización intelectual y el empoderamiento académico y político de los sujetos sociales comprometidos con la educación y en la creación de nuevas unidades académicas como centros regionales, institutos o seccionales para el ofrecimiento de diferentes tipos de programas.

La política de articulación se desarrolla en el horizonte de construir, hacer circular y validar socialmente el conocimiento educativo y pedagógico en general y el conocimiento profesional docente en particular; de aplicar dicho conocimiento en procesos de formación docente, diseño curricular, organización social, diseño y evaluación de políticas públicas e innovación educativa y pedagógica; de favorecer la movilidad internacional de los diferentes actores comprometidos en la educación; de propiciar un diálogo intercultural que favorezca la convivencia nacional y mundial a partir de la consolidación de un proyecto educativo intercultural latino, iberoamericano y caribeño que reconozca y lidere como principios necesarios el respeto a las diferencias, el diálogo entre culturas, la solidaridad, la hermandad y la dignidad humana.

En ese orden de ideas, la Universidad ha de favorecer y reconocer el proceso de apertura a otras zonas del país, potenciando los hallazgos y aprovechando el posicionamiento académico que se deriva de estas apuestas formativas, que significan nuevas maneras de pensar la educación y comprender los territorios en su diversidad. Así, deviene im-

portante promover la articulación de cada uno de los procesos de apertura a las regiones, lo cual permite aunar esfuerzos, repensar las acciones y la estructura orgánica que se requiere para apoyar y fortalecer el carácter nacional, no sólo desde la formación en pregrado, sino desde las experiencias de proyección social, investigación e impacto de los egresados.

Lo anterior supone comprender las particularidades que implica la gestión educativa en los aportes, tiempos, lógicas y recursos propios de las regiones y las necesidades de los profesionales que participan en estos proyectos. Un referente importante es el de propiciar el diálogo de saberes, fortalecer el conocimiento social y lograr apoyo para sistematizar las experiencias como una forma de proyectar la producción académica de la Universidad.

Comprendiendo las condiciones propias del inicio de un proyecto y la multifuncionalidad que implica para los gestores que requieren de una inversión particular, es necesario propiciar pautas de desarrollo local en búsqueda de mejorar la calidad y el desarrollo de las múltiples dimensiones del ser. Es fundamental que lo educativo supere el sistema escolar tradicional y se proyecte a otros escenarios, en los cuales la pedagogía puede aportar a una visión interdisciplinar y también más incluyente en relación con otras epistemologías que suponen pensar en la diversidad cultural en el marco de un proyecto educativo intercultural. Otros tiempos, otras edades, otros espacios y otros docentes también deben ser contemplados al pensar la Universidad Pedagógica Nacional como líder en asuntos educativos nacionales e internacionales.

La Universidad posee las potencialidades y el conocimiento necesarios para aportar y estar al servicio de la construcción del Proyecto Educativo Pedagógico Nacional y a la consolidación de un Sistema Nacional de Educación Pública de excelencia, en la perspectiva de concebirla como derecho y bien público: universal, obligatorio y permanente. La consolidación de procesos de docencia, extensión, investigación y desarrollo humano le permiten incidir significativamente en el sector educativo nacional, latino, caribeño e iberoamericano y mundial mediante acciones concertadas en el marco de convenios interinstitucionales, el desarrollo de proyectos conjuntos con las escuelas normales superiores, la participación en redes de docentes y la articulación con facultades de educación de distintas universidades, contribuyendo así al redimensionamiento de sus funciones misionales hacia la integración internacional desde una perspectiva intercultural.

Desde el punto de vista de los programas de docencia, en los niveles de pregrado y posgrado, la Universidad se compromete con la formación, no sólo de los maestros que requiere el país, sino con los maestros que requiere la cooperación internacional latinoamericana, iberoamericana y con la región Caribe para su desarrollo educativo y humano. En la perspectiva de construir lazos de cooperación cultural, social y económica entre los países, la movilidad de maestros en ejercicio y de maestros en formación constituye un paso muy importante. De esta manera, la base material primera para la concertación de criterios académicos de formación de los maestros de las regiones en mención es el intercambio de maestros y estudiantes de los diferentes niveles de pregrado y posgrado en los programas existentes. Un segundo paso es la apertura de programas conjuntos entre países, cuya sede principal ha de ser el campus universitario de Valmaría; un tercer ámbito lo constituyen las asesorías que la Universidad presta a los países que así lo requieren para el fortalecimiento y desarrollo de sus políticas, planes, programas y proyectos específicos de educación.

Desde el punto de vista de la investigación, los programas, grupos y proyectos convocan a la vinculación de la Universidad Pedagógica Nacional con grupos internacionales de reconocida trayectoria con el fin de pensar conjuntamente la realidad educativa de la región. Teniendo en cuenta que la investigación educativa no es principalmente un apoyo o soporte para la docencia y que trasciende la obligación específica de reportar saberes, interpretaciones, explicaciones y conocimientos para el enriquecimiento de esta última, a partir de su compromiso histórico con la transformación de la sociedad, la cultura y la historia nacional, iberoamericana y mundial, deviene relevante una política institucional que vincule las potencialidades, las diferentes maneras de hacer investigación y los distintos resultados obtenidos hasta el momento a la dinámica internacional de producción, circulación y validación de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, desde una perspectiva de diálogos interculturales.

Este sello específico, puesto a la cooperación internacional de los grupos de investigación, sin descuidar otros matices posibles, le apuesta a la superación de la lógica binaria que regula la pregunta por la primacía de los saberes globales o locales y se instala en el reconocimiento y respeto a la diferencia y dignidad de los saberes propios, en el marco de un diálogo intercultural que haga posible la convivencia y el entendimiento mundial de los pueblos. El aporte de la educación a la emergencia y consolidación de una “cultura intercultural” mundial pasa por el acercamiento objetivo de los grupos de investigación nacionales e internacionales que se ocupan de identificar, conceptualizar

y proponer modos de solucionar los problemas asociados al desarrollo educativo y pedagógico de las naciones y el mundo.

La concepción del carácter nacional e internacional de la investigación educativa y pedagógica se desarrolla, también, por medio de la socialización de los resultados y productos de la misma en diferentes eventos y escenarios nacionales e internacionales; de igual manera en la publicación de las experiencias docentes, de los resultados de investigación y de la sistematización de innovaciones en libros y revistas de carácter nacional e internacional.

Por último, desde el punto de vista de los programas de proyección social, la Universidad orienta el desarrollo y el aporte de conocimiento institucional pedagógico, educativo y didáctico para la transformación de realidades educativas particulares, el fortalecimiento de propuestas curriculares específicas, el acompañamiento propositivo a las políticas públicas en educación y a los planes educativos locales y regionales. Promueve, de esta manera, el desarrollo educativo regional, nacional e internacional, reconociendo y valorando su acumulado de conocimiento en el ámbito educativo y pedagógico y aportando, entre otros, a procesos de carácter multicultural e intercultural con poblaciones indígenas, negritudes, campesinos y, en general, poblaciones históricamente excluidas en el ámbito regional, nacional e internacional.

La Universidad pone a disposición los desarrollos teóricos, conceptuales, pedagógicos y tecnológicos logrados en el desarrollo de sus proyectos para contribuir a ampliar el conocimiento en el campo de las TIC, logrando una mejor calidad y pertinencia en los programas de formación, acompañamiento y asesoría que se ofrecen a los maestros, instituciones, entidades territoriales y del estado interesadas en el tema.

### ***Propósitos***

1. Enriquecer el discurso social sobre el papel del maestro en América Latina y el Caribe mediante la producción de saber local y regional en temas como el estatuto de la pedagogía, el conocimiento profesional docente, la formación y el trabajo docente y la investigación pedagógica.
2. Impulsar estrategias, proyectos y programas de investigación dirigidos al fortalecimiento de las instituciones educativas del país, fomentando un ambiente favorable para la cooperación interinstitucional.

3. Apoyar la movilización social por la educación, especialmente en lo referente a la formación y el trabajo de los maestros, en relación con temas fundamentales como el derecho a la educación y su importancia para la construcción de lo público.
4. Impulsar propuestas de educación que contribuyan a la consolidación de un país pluriétnico y multicultural, en el que se propicie el diálogo intercultural de las distintas comunidades para proponer y orientar sus propios procesos educativos.
5. Definir políticas y directrices para constituir alianzas estratégicas, posibilitando la consecución de recursos que soporten financieramente la investigación en educación y pedagogía que garanticen la difusión y publicación de resultados como aspecto fundamental en la consolidación de este campo del saber.
6. Consolidar y ampliar las redes académicas existentes, de manera que se reconozca su calidad y favorezcan las relaciones de la Universidad y la divulgación de la actividad institucional internacionalmente.
7. Identificar, sistematizar y validar procesos y experiencias educativas de los maestros en ejercicio, que signifiquen innovación y cambio frente a los protocolos internacionales.
8. Generar espacios de diálogo e intercambio de saberes y experiencias específicas en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, aplicadas a la educación.

### **Vida universitaria y desarrollo humano**

La vida universitaria se interpreta como el espacio construido socialmente en torno a la interacción humana y ambiental, que sirve de escenario vital al quehacer institucional. En ella tienen lugar la cultura y el clima institucional, la comunidad pedagógica con sus interacciones entre integrantes y de ella con la sociedad, la comunicación y el reconocimiento, el tejido social y la convivencia, el conflicto y la diferencia, los estados de bienestar y de malestar, la participación y organización, el sentido de pertenencia, la calidad de vida y el desarrollo humano, entre otros.

La vida universitaria se desenvuelve entre la utopía y la realidad, no sólo es el lugar del saber, sino el de la valoración de estilos de vida en una concepción integral que pretende la articulación del desarrollo científico, humano, artístico, ético, físico y cultural de una comunidad, poseedora y, a la vez, necesitada de opciones de convivencia, mutuo respeto, mejores condiciones de vida e igualdad de oportunidades.

De ahí que la vida universitaria no se pueda concebir como un conjunto de actividades adicionales al quehacer académico y administrativo de la Universidad, sino que se le ha de entender como filosofía y práctica para generar condiciones que propicien el alcance de mejores estados de bienestar y desarrollo humano.

La Universidad construye con su comunidad pedagógica caminos que motivan su superación continua en el logro de mejores estados de calidad de vida. Trabaja por la formación integral y fortalece al ser, en tanto dimensión corporal, espiritual, emocional, mental, productiva y prospectiva y de capacidad para interactuar en sociedad y con el medio, en términos de reciprocidad, interdependencia y complementariedad.

La vida universitaria se consolida en la Universidad por medio de acciones que desarrollan sus integrantes, desde las dimensiones académica y administrativa, en las cuales la cotidianidad universitaria se pueda realizar en un ambiente seguro y favorable, actividades de socialización e integración apoyadas con programas tendientes a garantizar condiciones de vida digna en la comunidad pedagógica.

El bienestar y el desarrollo humano como práctica institucional atiende la creación de condiciones que realizan la satisfacción de las aspiraciones que surgen del reconocimiento de las potencialidades, talentos, visiones de futuro, intereses, deseos, carencias y posibilidades de mejora de la comunidad en el contexto de la vida universitaria y de la sociedad. El bienestar y el desarrollo humano reconocen las capacidades humanas como la condición desde la cual cada persona de la comunidad pedagógica elige y potencia sus opciones de vida.

Este eje involucra lo significativa que es la vida de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta que ésta presenta condiciones que son distintas a las de otros contextos, a partir de diversos factores que incluyen a cada sujeto desde su cotidianidad en la construcción y transformación de los proyectos de vida individuales y colectivos. Resulta de vital importancia afianzar los espacios de encuen-

tro con lo humano, donde aflore lo artístico, literario, estético, ético, político, productivo, deportivo y recreativo, así como el sentido y responsabilidad social, en aras de consolidar una formación más allá de lo cognitivo e intelectual.

### **Propósitos**

1. Consolidar un proceso permanente de conocimiento y comprensión integral sobre lo que somos y de observación continua y sistemática sobre nuestros estados de bienestar, calidad de vida y desarrollo humano, en tanto personas y grupos.
2. Generar ambientes que sean la base para la construcción social de una cultura del bienestar y el desarrollo humano, a partir de las personas y grupos, que favorezca la formación en valores, el vínculo de sus actores entre sí, la convivencia, la interculturalidad, el reconocimiento de género, la igualdad y la interacción con las diferentes manifestaciones de la ciencia, el arte y la cultura.
3. Reconocer y valorar a cada miembro de la comunidad universitaria, sus talentos, además de fortalecer sus dimensiones afectiva, lúdica, comunicativa, ética, estética y espiritual.

### **Gestión y proyección institucional**

En el marco de los propósitos trazados tanto por los ejes misionales de docencia, investigación, proyección social y desarrollo humano, como por los ejes temáticos, este componente se relaciona con el diseño y desarrollo de estrategias de gestión administrativa y financiera que permitan garantizar la sostenibilidad de los desarrollos alcanzados con el anterior PDI y culminar la implementación del proceso de desconcentración en el que la Universidad viene avanzando. Se trata de adecuar las condiciones institucionales para que las unidades académicas y administrativas ejerzan su papel como centros de responsabilidad y centros de costos, que gestionan recursos y desarrollan acciones de fomento coherentes con los objetivos y metas de desarrollo académico del presente PDI.

En primer lugar, desde este eje se propende a la armonización y coherencia entre las políticas institucionales, la estructura y organización interna y los equipos de trabajo en relación con los objetivos, metas e indicadores de gestión. En segundo lugar, se enfatiza en la consolidación del Sistema de Integrado de Gestión, el cual aporta al cumplimiento

de la misión institucional, mediante procesos normalizados que hagan transparente la gestión. El Sistema contempla el desarrollo de procesos de planeación, ejecución y control enmarcados en los principios constitucionales y públicos que permitan la utilización eficiente de los recursos y la implementación de mecanismos de rendición de cuentas tanto a nivel interno como externo. De esta forma, la Universidad garantiza la realización de procesos de evaluación y proyección participativos, formativos, objetivos, verificables y medibles, haciéndolos viables internamente, propendiendo al mejoramiento continuo de su quehacer institucional.

La política de gestión de talento humano ha de armonizarse con el esquema de modernización de la Universidad y tender al desarrollo y mejoramiento de las competencias con base en las necesidades propias de los procesos, propiciando la cualificación permanente de los administrativos en los diferentes niveles.

Otro aspecto relevante para lograr una gestión eficiente y oportuna es la actualización permanente de la plataforma tecnológica de la Universidad, adoptando e incorporando tecnología de punta. Con ello, por un lado, se logra mejorar la gestión institucional vista desde los procesos administrativos y de la gestión eficiente y oportuna y, desde otro, como una de las condiciones básicas para que la Universidad pueda avanzar en la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos académicos, y a la adecuada gestión de la información y el conocimiento. De igual manera, se posibilita posicionar y fortalecer la presencia de la Universidad en las regiones del territorio nacional y en otras latitudes del mundo, en las cuales ha iniciado procesos de formación universitaria por medio de metodologías semipresenciales y a distancia.

Igualmente, mediante este eje se busca el mejoramiento de las condiciones de las instalaciones físicas, tomando Valmaría como eje central del desarrollo académico institucional, con el cual se da respuesta a las demandas del país en materia de formación docente, investigación en el campo de la docencia, la pedagogía y la didáctica, así como a la interacción universidad–sociedad.

Por último, se propende al mejoramiento de las finanzas de la Universidad, buscando alternativas de financiación adicionales a las transferencias ordinarias del Estado, estableciendo más y mejores estrategias de cooperación con instancias locales, regionales, nacionales e internacionales. Asimismo, es fundamental que por medio del Sistema Universitario Estatal y del Ministerio de Educación Nacional se promuevan los compromisos

del Estado para mejorar las condiciones presupuestales y financieras de la Universidad, permitiendo realizar las inversiones necesarias para lograr los desarrollos e innovaciones requeridas, para ser una institución moderna y eficiente.

### **Propósitos**

1. Actualizar y modernizar la estructura orgánica de la Universidad acorde con su crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta, entre otros, los procesos de desconcentración de la gestión administrativa.
2. Consolidar el Sistema Integrado de Gestión y de Control en la Universidad mediante la consolidación y mejora de los procesos y procedimientos y de los mecanismos de control que garantizan el cumplimiento de los objetivos misionales.
3. Fortalecer el Sistema de Gestión del Talento Humano mediante la realización de procesos formales de selección, evaluación, capacitación y formación por competencias en todos los niveles.
4. Modernizar permanentemente la plataforma tecnológica de la Universidad, adoptando e incorporando tecnología de punta, necesaria y suficiente para soportar la gestión académico-administrativa.
5. Fortalecer la generación de mayores recursos financieros mediante la implementación de nuevas estrategias ante instancias nacionales e internacionales.
6. Promover el desarrollo de una visión comprensiva del contexto planetario, fortaleciendo en la Universidad la cultura ambiental y una gestión de responsabilidad social y ambiental.
7. Desarrollar la infraestructura y el mejoramiento de la planta física de la Universidad, tomando como principal proyecto la construcción del nuevo campus universitario Valmaría.

## PROGRAMAS

### **Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico**

Este programa propende al reconocimiento y empoderamiento de los diversos actores del sistema educativo del país, consolidando comunidades de saber pedagógico y conocimiento profesional docente, en la perspectiva de favorecer la movilización cultural y pedagógica del magisterio hacia la visibilización, sistematización y validación social del cuerpo teórico propio del educador. Esto contribuye a la cualificación, reconocimiento y consolidación histórica y social de la profesión docente, y parte del hecho de aceptar que el maestro es históricamente un trabajador activo del conocimiento y la cultura y un sujeto constructor y portador de su propio saber.

Dicho proceso de reconocimiento, empoderamiento y consolidación de los actores del sistema educativo parte del hecho político y social de favorecer la organización de los maestros como sujetos de poder y, por ende, tejedores dinámicos de la sociedad. El maestro, como sujeto político, contribuye a tejer la red de relaciones simbólicas, culturales y sociales desde su práctica pedagógica específica.

Constituye la razón fundamental de este programa, la organización del magisterio en redes de conocimiento y saber; en movimientos pedagógicos y culturales emergentes; en grupos de investigación, innovación y prácticas alternativas no sujetas a los protocolos universales; en viajes de maestros a las regiones pedagógicas nacionales para compartir su acervo pedagógico situado; en alianzas estratégicas o uniones temporales para posicionar sus prácticas, proyectos y conocimientos en el ámbito nacional, entre otras.

Así, el desarrollo de este programa se expresa en la conformación de grupos, redes, instituciones y colectivos, a partir de los cuales se generan intercambios de experiencias y saberes, propiciando escenarios para el debate y producción de nuevo conocimiento pedagógico y educativo, que nutran la implementación de una práctica educativa con sentido de formación integral, investigativa y de aporte a la sociedad. La búsqueda de nuevo conocimiento, la interpretación de contextos, la comprensión y resolución de problemáticas propias del ámbito educativo y pedagógico, requeridos para el avance científico, tecnológico, artístico, político, ético y filosófico, en el campo de la educación y la pedagogía, se nutren también de la implementación de una práctica educativa alternativa emergente de nuevas formas de organización del magisterio. Favorecer estas prácticas impulsa la creación y consolidación de un espacio político pedagógico que facilite la participación efectiva de la Universidad en el proceso de la toma de decisiones relativas a las políticas públicas educativas.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

**Tabla 1:** Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Consolidar el Instituto Nacional Superior de Pedagogía como la unidad académica que dinamiza, potencia y formaliza los proyectos académicos institucionales que han abordado el tema de la organización del magisterio.</p>	<p>Formular e implementar los tres (3) programas estratégicos del Instituto Nacional Superior de Pedagogía: formación, investigación y movilización social e incidencia.</p>	<p>Documentos del INSP en los que se exponen los lineamientos con las propuestas de desarrollo del Instituto y sus programas.</p>	<p>Número de programas formulados e implementados por el INSP.</p>	<p>Conformar equipos académicos y profesionales internos y externos, responsables del desarrollo conceptual del INSP.</p> <p>Implementación de los programas del INSP en redes de conocimiento y saber; en movimientos pedagógicos y culturales emergentes; en grupos de investigación, innovación y prácticas alternativas no sujetas a los protocolos académicos convencionales; en viajes de maestros a las regiones pedagógicas nacionales para compartir su acervo pedagógico situado; posicionar sus prácticas, proyectos y conocimientos en el ámbito nacional, latinoamericano y caribeño.</p>
	<p>Articular por lo menos seis (6) redes nacionales e internacionales, experiencias, instituciones de formación profesional, e investigación interesadas en la educación y la pedagogía, en el marco de la constitución y consolidación del INSP.</p>	<p>Tres (3) redes articuladas:</p> <p>Coalición Colombiana por el Derecho a la Educación; Foro Latinoamericano de Políticas Educativas, Flape; Plataforma de Políticas Educativas.</p>	<p>Número de redes nacionales e internacionales articuladas.</p>	<p>Identificación y sistematización de las potencialidades y acumulados de conocimiento pedagógico, profesional docente y didáctico, requeridos para la consolidación del INSP.</p> <p>Redes por articular:</p> <p>Redes Internacionales de Formación Docente: Kipus, Contrato Social por la Educación de Ecuador, Red Latinoamericana de Estudios Sobre Trabajo Docente, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Clacso. Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación, Clade. Foro Social Mundial y Foro Social Mundial de Educación. Red de Escuelas Normales. Red de Cualificación de Educadores en Ejercicio. Sindicatos. Cooperativas.</p>

continúa

continuación

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Desarrollar por lo menos un (1) programa anual de formación (diplomados, congresos o seminarios) en diseño, formulación y gestión de políticas públicas educativas alternativas.	Se desarrolló un (1) diplomado en diseño, formulación y gestión de políticas públicas educativas alternativas en 2008.	Número de programas de formación del INSP desarrollados en cada vigencia.	Vinculación de los equipos locales de las redes del INSP a los programas de formación.
Fomentar estrategias para que la comunidad académica desarrolle, produzca y difunda conocimientos educativos, culturales, teorías, prácticas científicas, pedagógicas y didácticas novedosas.	Reactivar la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación, Reduc.  Digitalizar cuatrocientos resúmenes analíticos educativos, RAE (trescientos nacionales y cien internacionales).	Base de datos disponible con los registros de información de los RAE desarrollados por Reduc hasta 2003.  Existen aproximadamente 240 RAE seleccionados para digitalizarlos.	Una red reactivada y un archivo pedagógico digitalizado y puesto en circulación mediante las redes electrónicas.  Número de RAE nacionales e internacionales digitalizados.	Gestión de la información de producción investigativa a digitalizar, realizada en la primera fase del proyecto Archivo Pedagógico de Colombia.  Aplicación de las técnicas y recursos requeridos mediante el Proyecto Archivo Pedagógico Digital.
	Digitalizar las tesis, las investigaciones y la producción intelectual de los egresados de los programas de posgrado del periodo 2005-2008.  Base de datos disponible con los registros de información de los RAEs desarrollados por REDUC hasta el año 2003.	Trabajos de grado de los egresados de posgrado.  Una red reactivada y un archivo pedagógico digitalizado y puesto en circulación mediante las redes electrónicas.	Número de trabajos de grado de los egresados digitalizados.  Gestión de la información de producción investigativa de docentes a digitalizar, realizada en la primera fase del Proyecto Archivo Pedagógico.	

## **Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación**

Como institución rectora en el país de la formación de educadores y como generadora de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico de reconocimiento nacional e internacional, a la UPN le compete la responsabilidad en torno a la animación y participación de procesos colectivos de estructuración, formulación y evaluación de políticas públicas en educación referidas a poblaciones o temas en los cuales la Universidad ya cuenta con un amplio y significativo bagaje de conocimientos, experiencias y metodologías, tal como sucede con la educación para la infancia, la familia, la población rural, los adultos, la equidad de género, la juventud, la preservación de la vida del planeta, la formación de educadores, la diversidad étnica y cultural, entre otros.

Los maestros, como sujetos productores de saber pedagógico, tejen múltiples relaciones durante la realización de sus prácticas que les sirven de base para, conjuntamente con la sociedad, pensar, definir, promover y evaluar la política pública educativa. De esta manera, los maestros participan no sólo en la apropiación de políticas o estrategias de enseñanza, sino en la producción de políticas institucionales en la escuela y en la dinamización de políticas y planes en los diferentes ámbitos territoriales que van desde lo local, pasando por lo regional y nacional hasta lo internacional. Este reconocimiento del maestro como productor de saber le ha dado nuevamente a la pedagogía toda su potencia política, como un saber que cuestiona e interroga el funcionamiento de los discursos y de las prácticas.

La apuesta es mantener activo al sujeto de saber y ampliar su horizonte haciendo público este saber del maestro mediante diferentes formas de expresión y estableciendo las condiciones para que el maestro y su saber sean interlocutores críticos y productores en la construcción social de las políticas públicas en educación.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

**Tabla 2:** Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Fortalecer la incidencia y evaluación de políticas públicas en educación y desarrollar mecanismos que posibiliten el acompañamiento de la Universidad al Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación en la formulación, ejecución, seguimiento, y evaluación de políticas, planes de desarrollo educativo de índole institucional, municipal, distrital, departamental y nacional mediante la organización y consolidación del Instituto Nacional Superior de Pedagogía, INSP.	Establecer diez (10) agendas de incidencia y siete (7) pactos locales para la defensa de la educación como derecho humano fundamental y bien público.  Contar con diez (10) grupos regionales organizados con capacidad para incidir en políticas locales en Colombia.	Cinco (5) agendas regionales elaboradas y dos (2) pactos regionales firmados.  Existen cinco (5) grupos regionales conformados.	Número de Agendas regionales elaboradas.  Número de pactos regionales firmados.  Número de grupos regionales organizados y activos.	Diseño de las agendas, debates públicos con autoridades locales, diseño y firma de los pactos.  Mantenimiento de contacto con los grupos regionales en Colombia  Generación de convocatorias y propuestas de investigación de acuerdo con las problemáticas de las regiones y los avances conceptuales del INSP.
	Una (1) estrategia de comunicaciones del INSP para generar movimiento de opinión en torno a la necesidad de fortalecer la capacidad de incidencia de la sociedad civil en políticas educativas.	Documentos de articulación del INSP, que incluyan información de los distintos proyectos a ser vinculados.	Número de estrategias comunicacionales del INSP, elaboradas e implementadas.	Diseño de la estrategia de comunicaciones del INSP.

continúa

continuación 1

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Apoyar la construcción social de la política de infancia, en articulación con entidades gubernamentales y no gubernamentales.	Reconocer la diversidad de prácticas y saberes producidos en las experiencias con la Expedición por la Primera Infancia en las regiones Caribe, Sur Occidente, Amazonas y Centro.  Desarrollar una (1) estrategia comunicacional para el posicionamiento de los niños como titulares de derechos en la política pública y en la realidad social y cultural.	Una (1) Licenciatura en Educación Infantil, ampliando cobertura en otras regiones del país (Cali, Guapi, Valle de Tenza); una Escuela Maternal funcionando; un programa de investigación en familia, educación e infancia constituido y con desarrollo de proyectos de investigación en infancia.	Un documento resultado del proceso de reconocimiento de las prácticas en las cuatro regiones en torno al tema de la primera infancia.  Número de estrategias de difusión sobre política pública en primera infancia desarrolladas.	Reconocimiento de la diversidad de infancia en contextos culturales específicos, desde los propios actores que interactúan con la infancia.  Consolidación del proceso de expedición por la infancia para el reconocimiento de las prácticas de infancia en espacios educativos formales y no formales, familia y comunidades.  Establecimiento de diálogo con los que toman decisiones en torno de las políticas públicas de infancia.  Conformación y apoyo a redes regionales e institucionales de actores de la primera infancia.  Desarrollo de proyectos de extensión, proyección y asesoría para la constitución de experiencias innovadoras en relación con la infancia.
Desarrollar mecanismos que posibiliten el acompañamiento de la Universidad al Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación en la formulación, ejecución, seguimiento, y evaluación de políticas, planes de desarrollo educativo de índole institucional, municipal, distrital, departamental y nacional.	Consolidar una (1) cátedra abierta sobre primera infancia.	Expedición por la Primera Infancia.	Cátedra abierta consolidada y activa.	Fomento a la formación de agentes educativos para la atención y educación de la infancia.  Articulación de procesos regionales de movilización social por los derechos de los niños.
	Desarrollar un (1) estudio de identificación de los requerimientos del sistema educativo colombiano desde el ámbito institucional hasta el nacional en materia de política y planes educativos.	Se cuenta con los planes sectoriales de educación, el Plan Decenal de Educación, y la propuesta de la Revolución Educativa del gobierno nacional.	Número de estudios de caracterización de políticas públicas en el nivel nacional y territorial	Programación de encuentros con los líderes o responsables de la planeación educativa del orden nacional, departamental, distrital y local y consejos de política social.  Gestión de propuestas en materia de docencia, formación, investigación y movilización de maestros ante el Ministerio de Educación Nacional.

continúa

continuación 2

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Generar sinergias entre actores educativos e instituciones educativas de la nación, a partir de la identificación de problemáticas comunes relevantes, generando escenarios para la producción y análisis de nuevos saberes y conocimientos, en temas relacionados con la educación, la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Generar agendas y propuestas de trabajo y articulación con el Ministerio de Educación Nacional, en cumplimiento la función de la Universidad como asesora del mismo.</p>	<p>Tres (3) propuestas presentadas al Ministerio de Educación Nacional.</p>	<p>Número de agendas y propuestas presentadas al Ministerio de Educación Nacional.</p>	<p>Establecimiento de relaciones estratégicas con escuelas normales, facultades de educación y demás unidades de formación, liderando el debate nacional sobre el Sistema Nacional de Formación Docente y convocando a otras organizaciones afines al tema.</p>
	<p>Impulsar anualmente al menos dos (2) estrategias, proyectos y programas de investigación y proyección social dirigidos al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales del país.</p>	<p>Experiencias de convenios realizados con instituciones educativas, en el marco de</p>	<p>Número de propuestas presentadas en el marco del fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales.</p>	<p>Fomento de ambientes institucionalmente favorables hacia todo tipo de programas de cooperación interinstitucional.  Establecer canales estratégicos de comunicación con todas las entidades con las que anualmente se tengan convenios firmados.</p>
<p>Generar sinergias entre actores educativos e instituciones educativas de la nación, a partir de la identificación de problemáticas comunes relevantes, generando escenarios para la producción y análisis de nuevos saberes y conocimientos, en temas relacionados con la educación, la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Desarrollar el seminario permanente de discusión nacional sobre problemáticas en educación y pedagogía.</p>	<p>Diecinueve convenios con escuelas normales y documentos en los cuales se describen los desarrollos en torno a la incorporación y reconocimiento de las escuelas normales, en los procesos educativos generados desde la UPN.</p>	<p>Un seminario permanentemente desarrollándose.</p>	<p>Realización de investigaciones y documentos que den cuenta de las problemáticas y desarrollos existentes en el campo de la educación y pedagogía, puestas en contexto con los procesos educativos de las escuelas normales del país.</p>

continúa

continuación 3

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
	Adaptar y ampliar las políticas institucionales para vincular a los normalistas superiores del país, en el marco de la complementariedad y continuidad de los procesos de formación que sugiere el sistema nacional de formación docente.	Resultados del proyecto Vinculación con las Escuelas Normales.	Documento informe que dé cuenta de las políticas adoptadas.	Definición de mecanismos con los departamentos para la obtención de copia magnética de las tesis de grado de los egresados de posgrado.

## **Resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional**

La comunidad académica, según lo define nuestro estatuto, está conformada por estudiantes y profesores que, organizados en comunidades específicas, contribuyen al fortalecimiento académico de la Universidad mediante la dinamización y realización de procesos integrales de docencia, investigación, proyección social y desarrollo humano, orientados a la formación de maestros y de personas comprometidas con la educación.

Desde esta perspectiva, este programa busca fortalecer la articulación entre las funciones misionales para la cualificación permanente de la oferta académica que la Universidad presenta a la sociedad, en búsqueda de la ampliación de posibilidades de pensar la docencia y la formación de maestros, concomitante a la investigación y la proyección social.

Por otra parte, es necesario revisar las condiciones institucionales que posibiliten un vínculo verdadero entre la investigación y la docencia, relación que no se da de manera espontánea. La organización y composición de los grupos de investigación, la conformación de líneas de investigación ligadas a los programas de pregrado y posgrado y, en general, la gestión de la investigación en los departamentos, ha de garantizar la relación directa de ésta con los procesos formativos de los programas. El eje conceptual, articulador de las tres áreas misionales de la Universidad Pedagógica Nacional es la categoría academia. La investigación, la proyección social y la docencia constituyen procesos que, al desarrollarse institucionalmente, le dan identidad a la sociedad de sujetos, cuyo fin común es el fomento de una actividad específica llamada educación y pedagogía, en el contexto específico de la Universidad Pedagógica Nacional.

Igualmente, este debate debe proponer formas concretas de participación de los maestros en los programas de extensión, investigación, docencia y desarrollo humano como componentes de su plan de trabajo. Así, uno de los objetivos centrales del programa es la realización de acciones que den lugar a un nuevo tipo de vínculos entre la formación de maestros, la búsqueda de nuevo conocimiento, la interpretación de contextos, la comprensión y resolución de problemáticas propias del ámbito educativo y pedagógico.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad conjunta de las vicerrectorías Académica y de Gestión Universitaria.

**Tabla 3:** Resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Incorporar a los programas de formación de pregrado y posgrado, los aportes generados a partir de la experiencia de la misma docencia y los productos de investigación y proyección social por medio de un proceso permanente de renovación curricular.	Lograr que todos los programas de pregrado y posgrado de la Universidad participen en el proceso permanente de renovación curricular.	Todos los programas tienen procesos de renovación curricular en marcha.	Número de programas curriculares que participa en el proceso de renovación curricular.	Coordinación de la Vicerrectoría Académica en torno a la reflexión sobre la actualización y flexibilización del currículo, acorde con los lineamientos de las políticas educativas institucionales, nacionales e internacionales.
	Incluir los vínculos e interdependencia entre docencia, investigación y proyección social en los procesos de renovación curricular.	Tres (3) especializaciones trabajan la inclusión y articulación de las funciones de docencia, investigación y proyección social.	Un (1) documento construido por año que dé cuenta de manera explícita del proceso.	Articulación y coordinación entre la Vicerrectoría de Gestión y Académica para la resignificación de la relación entre las áreas misionales.
	Lograr mayor participación de los docentes en el proceso de renovación curricular mediante la creación de mecanismos que hagan posible dicha participación.	Se cuenta con veintidós propuestas curriculares renovadas a la luz de las normas vigentes. Se debe continuar en el proceso con mayor participación.	Número de docentes que participan en el proceso de renovación curricular.	Los consejos de facultad y departamentos deben liderar el proceso en cada programa e informar semestralmente al Consejo Académico.
Construcción de un (1) documento anual que dé cuenta del debate y del análisis, sobre la tarea misional de la proyección social en la Universidad.	Existe la definición de diez (10) programas de proyección social y el desarrollo anual de cerca de cien proyectos de asesoría y extensión.	Número de documentos anuales elaborados en torno a la función sustantiva de la proyección social.	Sistematización de las experiencias académicas de los proyectos y programas de proyección social. Generación de sinergias institucionales que confluyan en un discurso propio sobre la formación de docentes.	

continúa

continuación 1

OBJETIVOS	METAS	LINEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Desarrollar un proceso de profundización y atianzamiento del concepto de cultura de los derechos humanos, asociado a la formación de docentes.</p>	<p>Proponer y desarrollar un proceso que se concrete en una cátedra de derechos humanos.</p>	<p>Un (1) programa de pregrado en Educación Comunitaria con énfasis en Derechos Humanos. Programa de proyección social Pedagogía de la paz.</p>	<p>Cátedra de derechos humanos implementada y en funcionamiento. Número de personas (estudiantes, docentes, egresados, entre otros) que participan en la cátedra de DDHH.</p>	<p>Construcción de un proceso permanente de formación en derechos humanos que se institucionalice en la cátedra abierta de derechos humanos. Gestión de proyectos y apoyos de asesoría e inversión para la construcción de la cátedra de DDHH.</p>
<p>Promover la vinculación de los docentes del IPN en los procesos de reflexión, análisis y producción de conocimiento en torno a los temas de la educación, la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Incrementar la participación activamente de los docentes del IPN en los grupos de investigación de las facultades. Contar con la participación de los docentes del IPN en los espacios y escenarios permanentes de encuentro de las comunidades académicas de la UPN.</p>	<p>Actualmente los docentes del IPN participan de algunos grupos de investigación propios del Instituto, pero no forman parte de los grupos de investigación de las facultades. Los docentes del IPN participan, pero no se ha sistematizado su participación en los eventos académicos de las facultades y programas.</p>	<p>Número de docentes del IPN vinculados a los grupos de investigación de las facultades. Número de docentes del IPN que participa en espacios de encuentro de la comunidad académica de la Universidad.</p>	<p>Convocatoria de investigadores del IPN a formar parte de los grupos de investigación de las facultades y departamentos la Universidad. Realización de encuentros conjuntos con temas de interés común. Promoción y difusión de los espacios permanentes de encuentro de los programas, departamentos y facultades.</p>
<p>Apoyar el intercambio de saberes con instituciones, grupos y redes investigativas de otros campos, que interpreten y transformen el contexto sociopolítico, cultural e intercultural de la educación.</p>	<p>Conformar al menos (6) grupos interdisciplinarios de intercambio de saberes entre la pedagogía y otros campos disciplinares. Uno (1) por cada facultad y centro regional.</p>	<p>Existen grupos interdisciplinarios sin constituirse de manera reconocida y formal.</p>	<p>Número de grupos interdisciplinarios de estudio conformados.</p>	<p>Realización de encuentros interdisciplinares con profesionales de otros campos. Mantenimiento de vínculos académicos por medio de redes académicas institucionales, nacionales e internacionales.</p>

continúa

continuación 2

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar redes de maestros que hagan de la docencia un objeto de investigación y proyección social.	Realizar al menos un (1) proyecto de investigación por Facultad desde los currículos con énfasis en proyección social.	Se desarrollan en promedio setenta proyectos de investigación anual, pero no se han realizado con énfasis en proyección social.	Número de proyectos de investigación cons- truidos por Facultad, con énfasis en proyec- ción social.	Incentivo a la formulación de proyectos de inves- tigación que alimenten el proceso de renovación curricular y proyección social permanente de los programas.

## **Fortalecimiento de la investigación**

La investigación es una construcción sociocultural entendida como un proceso creativo y académico de producción, innovación, adaptación, difusión y socialización del conocimiento, orientado a comprender, explicar, contrastar y proponer soluciones a problemas propios de las teorías y las prácticas que le competen a la Universidad, de acuerdo con sus objetivos científicos y pedagógicos. La investigación es un componente fundamental de la academia y constituye un ámbito de formación y construcción de conocimiento. Se ocupa de proponer y contrastar teorías y prácticas curriculares, epistemológicas, pedagógicas y didácticas en la enseñanza y aprendizaje de las ciencias, las tecnologías, las técnicas y las bellas artes, a la vez que forma los sujetos propios de ese devenir.

La investigación, en tanto pensamiento y práctica constitutiva de la formación docente, ha de ser objeto de desarrollo e implementación en todos los espacios curriculares que ofrece la Universidad, siendo su base material los grupos de investigación específicos. No obstante, la responsabilidad administrativa y de gestión la comparten estos actores con las unidades académicas (facultades) y las unidades de dirección académica y administrativa institucional, con el objeto de garantizar sinergias, viabilidad y pertinencia institucional.

Mediante este programa en particular, la Universidad favorece la gestión, la producción, la validación y la circulación del conocimiento educativo y pedagógico que es objeto de la institución. Apoya la creación, consolidación y perfeccionamiento de los grupos de investigación institucional y lidera su vinculación con otros de orden nacional e internacional. Favorece la consolidación de los programas y proyectos de investigación y su articulación a los programas académicos de docencia, al sistema de formación avanzada y a los programas académicos de proyección social de la UPN.

La prioridad de la comunidad investigativa de la UPN se centra en establecer mecanismos de diálogo interinstitucional con el país, la región y el mundo, a fin de gestionar recursos y poner como prioridad la acumulación y utilización del conocimiento como una forma de cualificar lo producido. Se relaciona con la construcción y consolidación permanente de una comunidad académica más amplia que interprete y transforme el contexto sociopolítico y cultural de la educación, así como su propia dinámica interna. Para lograr el mejoramiento de la gestión de la investigación, la Universidad cualifica

procesos sistemáticos y permanentes, propone criterios para el desarrollo de la misma y establece redes entre grupos de investigadores.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

**Tabla 4:** Fortalecimiento de la investigación.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Producir investigación de calidad por medio del fortalecimiento, desarrollo y consolidación de grupos de investigación con proyectos que refuerzan líneas de investigación en educación, pedagogía y formación docente, con el fin de proyectarse a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Consolidar, documentar y formalizar la política de investigación en la UPN y la conformación de grupos de investigación.</p>	<p>Una (1) propuesta preliminar sobre política de investigación.</p>	<p>Un documento de políticas de investigación para la Universidad Pedagógica Nacional.</p>	<p>Reformulación de los programas de investigación en función de las temáticas investigativas y campos disciplinares en los que se ha investigado en los últimos cuatro años, articulado al sistema de formación avanzada de la UPN.</p> <p>Gestión de la aprobación ante las instancias institucionales.</p>
	<p>Actualizar y diseñar nuevos aplicativos en el módulo de investigación 2.0, PGIL, como sistema de registro, control y gestión de la investigación.</p>	<p>Sistema de información de investigación PGIL 1 en funcionamiento.</p>	<p>Número de aplicativos diseñados e implementados en el Sistema de Información de Investigación.</p>	<p>Gestionar los desarrollos tecnológicos que requiera el Sistema de Información de Investigación.</p>
	<p>Aumentar en un 20% los grupos de investigación consolidados y con proyectos de investigación aprobados.</p>	<p>Cerca del 30% de los 135 grupos está consolidado y cuenta con proyectos de investigación.</p>	<p>Porcentaje de grupos de investigación consolidados y con proyectos de investigación ejecutados o en curso.</p>	<p>Gestión académica y administrativa los proyectos de investigación y los grupos que desarrollan la investigación.</p>
<p>Promover la investigación interna e institucional mediante la conformación de convenios o alianzas estratégicas.</p>	<p>Lograr como mínimo anualmente dos (2) proyectos de investigación cofinanciados.</p>	<p>Cinco (5) proyectos cofinanciados en curso, firmados en vigencias anteriores.</p>	<p>Número de proyectos interinstitucionales aprobados y ejecutados.</p>	<p>Formulación de proyectos interinstitucionales en convocatorias nacionales e internacionales.</p>

continúa

continuación 1

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
	<p>Conformar o mantener alianzas interinstitucionales con universidades o instituciones del sector público o privado.</p>	<p>Una alianza con tres universidades públicas (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca).</p>	<p>Número de alianzas interinstitucionales firmadas.</p>	<p>Asesoría y acompañamiento a la estructuración y gestión de proyectos entre los grupos a fin de conformar redes temáticas de investigación prioritarias en la UPN y conformación de alianzas interinstitucionales.</p>
	<p>Realizar la convocatoria interna anual de proyectos de investigación.</p>	<p>Una convocatoria anual de proyectos de investigación.</p>	<p>Número de convocatorias de investigación realizadas anualmente.</p>	<p>Definición o perfeccionamiento de los términos de referencia de la convocatoria.</p>
	<p>Desarrollar anualmente por lo menos dos (2) propuestas de extensión, producto de los proyectos de investigación gestionados por el Ciup.</p>	<p>No se cuenta con ninguna propuesta. Es una actividad nueva en el marco de la convocatoria interna de proyectos de investigación.</p>	<p>Número de propuestas de extensión desarrolladas como producto de los proyectos de investigación.</p>	<p>Selección y presentación de propuestas de proyección social ante la División de Asesorías y Extensión y otras instancias del Sistema Educativo Nacional.</p>
	<p>Aumentar el número de grupos categorizados por Colciencias en cada medición en un 10%.</p>	<p>Se cuenta con treinta y tres grupos categorizados, según la medición de Colciencias de 2006.</p>	<p>Número de grupos categorizados por Colciencias en cada medición.</p>	<p>Gestión y presentación de los grupos de investigación de la UPN ante el sistema Scienti de Colciencias.</p>
<p>Posicionar los resultados de las investigaciones en bases de datos nacionales e internacionales y otros centros de investigación.</p>	<p>Mantener e incentivar la publicación de los resultados de investigación en revistas indexadas de orden nacional e internacional.</p>	<p>Cinco de seis revistas indexadas en Colciencias: <i>Nodos y Nudos</i> (categoría B), <i>Revista Colombiana de Educación</i> (categoría B), <i>Folios</i> (categoría B), <i>Pedagogía y Saberes</i> (categoría C), y <i>Técne, Episteme y Didaxis</i> (categoría C) en 2008.</p>	<p>Número de revistas de la UPN en índices nacionales. Categorías en las que se ubican las revistas indexadas de la UPN.</p>	<p>Apoyo a la gestión ante el Fondo Editorial o entidades pertinentes para la publicación. Fomento de canje publicitario con revistas afines a la temática de las revistas. Apoyo a la actualización de la base de datos Pubindex de Colciencias. Actualización de las colecciones de las revistas institucionales en la página web de la Universidad.</p>

continúa

continuación 2

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
	Presentar publicaciones a otros índices como ISI y mantener la actual indexación de las revistas de la Universidad, particularmente en Pubindex.	Revistas institucionales indexadas internamente en Citas Latinoamericanas de Humanidades y Ciencias Sociales; Ulrich's Periodicals Directory; Educational Research Abstracts, ERA en 2008.	Número de revistas de la UPN en índices internacionales. Número de publicaciones en bases como ISI y otras de nivel internacional.	Establecimiento en conjunto de los parámetros de edición y calidad de las revistas. Conformación de los comités de editores de las revistas UPN con el fin de crear políticas y lineamientos que permitan la articulación de la producción investigativa de los profesores con las revistas institucionales.
Fortalecer la cultura investigativa entre los egresados y docentes en formación.	Incrementar la participación y articulación de los estudiantes en el Semillero de Investigación.	Ciento setenta estudiantes participan como monitores semanalmente en procesos de investigación.	Número de estudiantes beneficiados en procesos formativos en investigación que participan como monitores en el marco del Semillero de Investigación.	Fortalecimiento de la formación en investigación de los estudiantes que participan en el Semillero de Investigación. Mantenimiento de la convocatoria de monitores de investigación.
	Constituir una red de semilleros de estudiantes investigadores de la Universidad, sus centros regionales y el IPN desde una propuesta de formación de los grupos acorde con la política de investigación del Ciup.	Una estructura de red de semilleros de investigadores, interna desde el seminario permanente, y externa por medio de la Alianza Regional de Universidades Públicas.	Una red de semillero de estudiantes investigadores constituida.	Ampliación del número de instituciones participantes en la alianza regional del semillero de investigadores y la participación en eventos.
	Promover la participación de los egresados de la UPN en los proyectos de investigación.	No existe sistematización de la participación de egresados en los proyectos de investigación.	Número de egresados que participan en proyectos de investigación.	Realización de charlas y talleres de socialización de las convocatorias de investigación, articuladas al Programa de Egresados.

continúa

continuación 3

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Posicionar la investigación de la Universidad, producto del trabajo de los grupos de investigación.</p>	<p>Realizar dos eventos internacionales y dos nacionales en investigación, educación, pedagogía y formación docente (un congreso internacional bianual).</p> <p>Publicar el 80% los resúmenes de los resultados de los proyectos de investigación que se adelantan en el Ciup por medio del nodo de investigaciones.</p>	<p>Desarrollo del I Seminario Internacional y VI Nacional de Investigación en Educación y Pedagogía.</p> <p>Base de datos con algunas publicaciones mediante el nodo de investigaciones.</p>	<p>Número de congresos internacionales y nacionales realizados en el horizonte del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Número de resúmenes publicados en el nodo de investigaciones.</p>	<p>Apoyo a la participación en congresos.</p> <p>Gestión y organización del Congreso Internacional de Investigación en Educación, Pedagogía y Formación Docente.</p> <p>Desde los términos de referencia y actas de finalización de los proyectos, crear y avalar la publicación de los resúmenes.</p>

## **Fortalecimiento de la formación inicial y avanzada**

La Universidad Pedagógica Nacional, como institución pública con la misión de educar, tiene responsabilidad y compromiso social frente al desarrollo y promoción de propuestas y programas educativos en pregrado y posgrado que den respuesta a necesidades no sólo en el ámbito de la educación, la pedagogía y la didáctica, sino también en el campo de la cultura deportiva, la estética, el arte y la recreación, como temas que aportan a la construcción del proyecto de vida de los ciudadanos y que contribuyen, desde los procesos formativos, a la consolidación de estilos de vida que privilegian la convivencia pacífica y la construcción del proyecto educativo en los próximos cinco años.

La generación de programas y proyectos educativos en todos los ámbitos del conocimiento, en los que ha estado comprometida la Universidad durante los últimos años, se ha ubicado en la perspectiva de aportar a la consolidación del Sistema Educativo Nacional mediante la formación de educadores, como líderes y dirigentes educativos idóneos, al desarrollo de estrategias educativas pertinentes para las distintas regiones del país y la elaboración de propuestas para el diseño de políticas en estos campos. En este marco, es necesario avanzar en la búsqueda y definición de elementos y condiciones que aporten a la pertinencia, viabilidad y calidad de los programas; en la apertura de espacios de reflexión, construcción y socialización de propuestas, teorías y modelos de formación de docentes, y en el fortalecimiento de comunidades académicas que promuevan la construcción de conocimiento, todo lo cual permite una mirada crítica y propositiva sobre la relación universidad–educación–sociedad.

Los programas de formación inicial que se adelantan en la Universidad deben asumir estos retos y han de favorecer acciones que abran el camino para consolidar una mirada y una experiencia distinta de la labor docente, particularmente en los campos más complejos de la ciencia, la tecnología y la innovación, en el fortalecimiento de procesos educativos, proyectos culturales, programas de formación y participación ciudadana y establecimiento de espacios para el arte, la recreación y el deporte, como alternativas formativas y organizativas que aportan a la sociedad en todos sus órdenes. El trabajo iniciado durante los años anteriores ha de consolidar estos procesos de transformación, los cuales requieren propuestas contundentes que consideren y posibiliten otras formas de ser maestro, otras formas de actuar como agente educativo y otros caminos para hacer educación.

En relación con la formación avanzada, se toman como línea de base los logros alcanzados por el proyecto de inversión 2.8 Fortalecimiento de la Formación Avanzada en el Plan de Desarrollo Institucional que termina, en particular con el programa de Doctorado Interinstitucional en Educación y con la creación del Sistema de Formación Avanzada, Sifa. Estos logros constituyen una plataforma real desde la cual se proyecta la consolidación y puesta en funcionamiento del Sifa y la internacionalización del programa de Doctorado, como metas que se han de alcanzar a corto plazo.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica.

**Tabla 5:** Fortalecimiento de la formación inicial y avanzada.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Fortalecer y consolidar los programas de formación inicial existentes.	Obtener la acreditación de calidad para los cuatro programas que culminaron el proceso de autoevaluación y están en proceso de obtener la acreditación de alta calidad.	Existen cuatro programas autoevaluados al 2008 en proceso de acreditación de alta calidad.	Número de nuevos programas acreditados en alta calidad.	Desarrollo de las acciones requeridas para la acreditación.
	Renovar la acreditación de alta calidad de los programas de formación inicial que ya obtuvieron dicho reconocimiento.	Existen diez programas de posgrado con acreditación de alta calidad.	Número de programas de posgrado con renovación de acreditación de alta calidad.	Disposición de tiempos y recursos para el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación.
	Lograr la acreditación de alta calidad para cinco (5) programas de posgrado.	Aún no se tienen programas de posgrado acreditados en alta calidad.	Número de programas de posgrado con acreditación de alta calidad.	Definición de modelo de autoevaluación y acreditación de los programas de posgrado.
	Lograr la acreditación institucional de alta calidad.	Un modelo definido con tres fases, de las cuales se han implementados dos.	Una acreditación institucional lograda, y reconocida por el CNA.	Implementación y desarrollo de las fases del modelo.
Incentivar y privilegiar la investigación formativa para que los docentes identifiquen las fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica, se documenten y enriquezcan su labor.	Desarrollar cinco (5) proyectos (uno por Facultad) de investigación formativa.	Se adelanta actualmente una investigación sobre docencia.	Número de proyectos de investigación formativa concluidos o en curso.	Disposición de tiempos y recursos para el diseño y desarrollo de los proyectos de investigación formativa en cada Facultad.  Consolidación de las acciones adelantadas por el proyecto de inversión Fortalecimiento a la Docencia.

continúa

continuación 1

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Impulsar proyectos de innovación pedagógica que afecten las concepciones y prácticas de los docentes de la Universidad.	Desarrollar cinco (5) propuestas alternativas (una por Facultad) que sean construidas por los docentes a partir de las necesidades e incertidumbres surgidas de su labor.	(2) dos	Número de proyectos de innovación, uno por Facultad, concluidos, publicados y socializados.	Destinación de tiempos de los docentes para diseñar y desarrollar los proyectos de innovación.
Poner en funcionamiento el Sistema de Formación Avanzada, Sifa.	Un sistema de Formación Avanzada implementado en un 100%, que posibilite la articulación continua y coherente por créditos entre los programas de diplomados, especializaciones, maestrías y doctorado.	Acuerdo de creación del Sifa. Falta desarrollar la reglamentación.	Sistema de Formación Avanzada en funcionamiento.	Gestión curricular e investigativa del Sifa. Aprobación de la estructura del Sifa. Propuesta sobre la flexibilidad y articulación curricular por créditos, entre los distintos programas de posgrado.
Articular y desarrollar el Sistema de Formación Avanzada, Sifa, con el Sistema de Investigaciones de la UPN.	Consolidar veinticinco grupos de investigación que soporten el funcionamiento del Sifa.	Existen diecinueve grupos articulados a los posgrados.	Número de grupos de investigación articulados al Sifa.	Fortalecimiento de los grupos de investigación que actualmente soportan el Sifa.
Lograr el reconocimiento internacional del Sifa y posicionarlo en el ámbito regional e internacional.	Realizar por lo menos cinco (5) eventos académicos e investigativos (uno por año) de carácter internacional.	Procesos en marcha de eventos internacionales con el programa Doctorado Interinstitucional en Educación.	Número de eventos internacionales del Sistema de Formación Avanzada realizados por año.	Gestión de recursos y apoyos para la realización de eventos.
	Suscribir cinco convenios (uno por año) con otros países para garantizar la movilidad de estudiantes y profesores y proyectar la participación de la UPN en nuevas propuestas de formación doctoral.	Convenio Andrés Bello y el grupo de universidades de Latinoamérica y la Unesco.	Número de convenios suscritos y puestos en funcionamiento por año.	Gestión de recursos y apoyos para la suscripción de los convenios. Provisión de condiciones normativas y logísticas para llevar a cabo esa participación.

continúa

continuación 2

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Avanzar en los procesos de aseguramiento a la calidad de los programas del Sifa.	Estructurar un modelo de autoevaluación y autorregulación para los programas de formación avanzada Sifa.	Se adelanta el proceso de acreditación institucional.	Un modelo de autoevaluación y autorregulación del Sifa consuetudinario e implementado.	Destinación de tiempos de los docentes para el diseño del modelo de autoevaluación y autorregulación Adquisición de un <i>software</i> que permita implementar el modelo.
Proyectar la apertura de programas de maestría en la modalidad de profundización y afianzar los programas de maestría en la modalidad de investigación, al tenor de la normatividad vigente.	Cuatro (4) programas de maestría en la modalidad de profundización para 2013. Lograr diez productos derivados de la investigación a nivel de posgrado debidamente evaluados por pares internacionales.	No se cuenta con maestrías en la modalidad de profundización No se cuenta con evaluación de pares internacionales.	Número de programas de Maestría ofertados en la modalidad de profundización. Número de productos de investigación evaluados por pares internacionales.	Análisis de los programas de maestría y sus estructuras curriculares en particular, con miras a derivar de allí planes de formación académica compatibles con la modalidad de profundización. Presentación de los resultados a pares internacionales, para su evaluación.

## **Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación**

Este programa busca fortalecer, en primer lugar, el papel del Instituto Pedagógico Nacional como laboratorio de innovación pedagógica y educativa de la Universidad y del país. En este sentido, no sólo desarrolla proyectos puntuales de innovación educativa en ámbitos asociados a los problemas propios de la educación preescolar, especial, básica y media, sino que construye permanentemente un *ethos* creativo que lo identifica como institución innovadora en su conjunto. Desarrollar una cultura de innovación permanente en los ámbitos propios de su destinación histórica implica una vocación de servicio al país, orientada a transformar las prácticas de formación de los niños, niñas, jóvenes y adultos, favoreciendo una sociedad incluyente, solidaria, justa, democrática y afirmada en los más altos valores de las artes y el desarrollo humano.

La innovación atiende los retos de investigar y producir cambios educativos que apoyen el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, así como los de transformar las relaciones pedagógicas cotidianas y prácticas educativas, ya que es en ellas que se están construyendo sujetos. Por ello, la innovación educativa requiere ser asumida a partir de una reflexión crítica de las prácticas pedagógicas institucionalizadas, de modo que sea posible cuestionar lo obvio, lo evidente, lo natural y los saberes pedagógicos implícitos que emergen en dichas prácticas, con el fin de dar curso a nuevos saberes e iniciativas de cambio. La innovación supone, asimismo, comprender la cultura escolar para proponer un proceso de transformaciones que la renueven en su quehacer académico, por medio de una mirada crítica de los espacios de interacción formal y no formal del papel de los actores educativos y de los mecanismos de control que aseguran su cumplimiento.

Su posicionamiento como laboratorio de innovación pedagógica implica, por otra parte, la promoción, ampliación y fortalecimiento del IPN frente a las instituciones educativas, redes y demás entidades de preescolar, especial, básica y media del sector, a partir del afianzamiento de su naturaleza, que lo define como una unidad académico-administrativa, con régimen especial adscrita a la Rectoría de la UPN, bajo el marco del principio de autonomía universitaria. El desarrollo del régimen especial del IPN, que le asegura su permanencia como unidad académico-administrativa de la Universidad, constituye una tarea urgente que debe ser abordada desde este programa.

El Instituto se constituye en espacio de innovación y práctica educativa, pedagógica y didáctica en el marco de los procesos de acreditación de calidad institucional; por tanto, fomenta y desarrolla los procesos investigativos propios a su naturaleza institucional, priorizando su implementación. Como entidad educativa de primer orden, es líder en el campo académico y se dedica a desarrollar y fortalecer procesos de innovación e investigación con el objeto de garantizar una educación que responda a los nuevos retos de la sociedad colombiana.

Otro aspecto importante en la reorientación del IPN se encuentra en torno a la extensión, que se desarrolla en aspectos como el servicio social que impulsa la formación para la validación de años y la alfabetización de jóvenes y adultos, el desarrollo de trabajos educativos en diferentes sectores y comunidades y la oferta de servicios a diferentes entidades. Se prepara actualmente para ofrecer cursos de extensión como preuniversitario y programas de formación docente vinculados con la dirección de extensión de la Universidad y las escuelas deportivas y artísticas.

En la innovación pedagógica y los procesos de extensión, actualmente se desarrollan propuestas en proyectos de innovación o investigación en el aula, que finalmente pasan a formar parte estructural del currículo del IPN.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad conjunta de las Vicerrectorías de Gestión Universitaria y Académica.

**Tabla 6:** Fortalecimiento del IPN como centro de innovación.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Fortalecer la identidad institucional del IPN mediante el estudio, revisión y definición de la reglamentación interna y el plan de estudios.	Construir y presentar una propuesta organizativa para el funcionamiento desconcentrado del IPN.	Acuerdo 028 de 2000.	Documento con el marco general del IPN, su estructura organizativa y funcional.	Consolidación e implementación de la propuesta organizativa del IPN. Preparación del documento del Estatuto Docente para los docentes que se vinculen por concurso. Creación del Fondo IPN como desconcentración del manejo presupuestal.
Ampliar las redes de apoyo institucionales con entidades del Distrito y la nación, con el fin de fortalecer los procesos de promoción de la comunidad educativa.	Implementar anualmente dos (2) convenios con entidades distritales o nacionales que apoyen la promoción de la comunidad del IPN.	Un (1) convenio con la Secretaría de Educación Distrital	Número de convenios realizados anualmente.	Divulgación, socialización de los proyectos que se adelantan en el IPN en innovación y extensión a las entidades distritales o nacionales, con el fin de poder acordar su transferencia a otras entidades.
Avanzar en la consolidación del IPN como centro de innovación donde se desarrollan procesos de prácticas docentes con instituciones de educación superior; se generan proyectos para el ámbito escolar, el aula y los colectivos de maestros y se sistematizan y difunden como fuentes de saber para la creación de nuevos proyectos.	Sistematizar y publicar anualmente por lo menos una (1) práctica innovadora que se ha desarrollado en el IPN, en la práctica docente y en el aula.	Actualmente existen diversas prácticas que no se sistematizan ni socializan.	Número de publicaciones anuales realizadas sobre experiencias educativas innovadoras del IPN.	Consolidación de una base de datos de proyectos con las innovaciones e investigaciones que se han realizado. Con apoyo del Ciup, asesorar a los docentes que adelantan propuestas innovadoras para levantar su sistematización. Priorización del IPN por parte de las facultades como primera opción de práctica y centro de experimentación de la UPN.

continúa

continuación 1

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Fortalecimiento de la formación y actualización permanente de los docentes del IPN.	Promover la actualización de los docentes del IPN en temáticas de acuerdo con sus necesidades.	El nivel académico de los docentes en 2008 corresponde a: Posgrado: 76 Profesional: 54 Normalista: 1 Tecnólogo: 1 Otros: 1	Número de docentes del IPN en procesos de formación o actualización permanente.	Establecimiento de estrategias con las facultades de la UPN para llevar a cabo la actualización de los docentes del IPN.
Actualizar las normas internas del Instituto que regulan la sana convivencia entre la Comunidad	Revisar y actualizar anualmente el Manual de Convivencia del IPN.	Manual de Convivencia 2008.	Manual de convivencia revisado y actualizado anualmente.  Número de direcciones de curso comprendidas con la apropiación del Manual de Convivencia.	Generación de espacios de participación de los estamentos de la comunidad educativa (estudiantes, profesores, administrativos, padres y egresados) para presentar propuestas en torno al Manual de Convivencia.  Revisión y estudio del Manual de Convivencia por parte del Consejo Directivo del IPN.  Socialización y apropiación del Manual de Convivencia por parte de los miembros de la comunidad.
Acompañar las iniciativas de investigación de profesores del Instituto Pedagógico Nacional orientadas a la formulación de proyectos de investigación en la convocatoria interna y al fortalecimiento de la cultura del proyecto	Lograr que el 25% de los docentes del IPN se vinculen a proyectos de investigación, innovación y extensión del.  Realizar por lo menos un proyecto anual por área académica y educación especial.	Veinte profesores en proyectos de innovación (14%).  Se ha desarrollado (1) un proyecto.	Porcentaje de participación de los docentes del IPN en proyectos de investigación, innovación y extensión  Número de proyectos realizados al año.	Asignación de horas académicas como reconocimiento para la innovación e investigación a los docentes del IPN.  Apoyo al trabajo de innovación e investigación que realiza el maestro en el aula.
	Presentar a la convocatoria del Ciup al menos tres (3) proyectos de investigación anualmente.	En 2008 se presentó uno (1).	Número de proyectos de investigación presentados anualmente por profesores del IPN al Ciup.	

continúa

continuación 2

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar en el IPN con apoyo del Ciup, la investigación e innovación como fundamento institucional para la producción, circulación y validación de conocimiento y saber pedagógico de alta calidad.	Realizar por lo menos dos (2) producciones anuales de saber pedagógico por medio de los proyectos de innovación e investigación que se adelanten en el IPN.	Se inicia, a partir de 2009, la sistematización de experiencias de innovación y saber pedagógico.	Número de producciones anuales de saber pedagógico.	Establecimiento del estado del arte interno de docentes participantes en redes y proyectos de investigación.
	Patentar al menos un (1) producto obtenido en los proyectos de investigación e innovación.	Aún no se cuenta con patentes de innovación pedagógica.	Número de productos de innovación pedagógica patentados.	Conformación de grupos interdisciplinarios. Acreditación de docentes investigadores ante el Ciup Y Colciencias.
Ampliar la participación de los docentes en la formulación y consolidación de una proyección social articulada con la docencia y la investigación.	Ofrecer y posicionar un programa de pre Icfes y Preuniversitario.	Se cuenta con una iniciativa para realizar la propuesta.	Número de cursos pre Icfes ofrecidos. Número de cursos preuniversitarios ofrecidos.	Diseño del programa de pre Icfes y preuniversitario con participación de docentes de diferentes áreas del IPN y la UPN. Implementación del programa con participación de docentes de diferentes áreas del IPN y otros. Hacer seguimiento de estudiantes formados en el programa con relación a los resultados obtenidos en Icfes y en su ingreso a las universidades.
Definir junto con las facultades la propuesta de flexibilización que articule la educación media con la superior, para el IPN.	Una (1) propuesta de flexibilización aprobada e implementada.	Un documento borrador de la propuesta.	Documento de la propuesta de flexibilización y articulación de la educación media con la superior aprobado e implementado.	Definición de las áreas que ofrecen énfasis para la educación media. Elaboración de la propuesta de educación media flexibilizada para el IPN. Articulación con la educación superior en los énfasis definidos. Puesta en marcha de la propuesta con apoyo de la UPN.

continúa

continuación 3

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Actualizar la planta docente del IPN.	Incrementar al 50% los docentes de planta del IPN.	Actualmente, el 30% de los docentes del IPN son de planta.	Porcentaje de docentes de planta vinculados al IPN.	Definición de vacantes en las diferentes áreas del plan de estudio. Aprobación de convocatoria a concurso docente de planta. Realización de concurso docente para las vacantes de planta en el IPN.
Propiciar escenarios de reflexión, análisis y producción de conocimiento en torno a los temas educación, pedagogía y didáctica, en el IPN.	Realizar un (1) encuentro bianual de pedagogía y uno (1) anual en práctica pedagógica.	Se ha realizado un (1) encuentro anual en pedagogía y prácticas pedagógicas.	Número de encuentros bianuales de pedagogía realizados. Número de encuentros anuales sobre prácticas pedagógicas realizados.	Promoción y mantenimiento de los encuentros de pedagogía y práctica docente, de acuerdo con las propuestas presentadas por los docentes.
Revisar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional del IPN.	PEI del IPN actualizado	PEI vigente a 2008	Documento "Proyecto Educativo Institucional PEI" actualizado en cada vigencia, de acuerdo con las necesidades educativas institucionales.	Creación y fortalecimiento de escenarios de reflexión, análisis y producción de conocimiento en torno al PEI en el IPN. Encuentros pedagógicos por estamento para la revisión del PEI. Ajustes al PEI, teniendo en cuenta el marco jurídico del IPN a partir de encuentros de la comunidad educativa. Promoción de la aprobación del PEI ante las instancias pertinentes (Consejo Académico y Consejo Directivo IPN).

## **Fortalecimiento de la proyección social**

La proyección social es un área misional de la Universidad y como tal requiere especial atención en el Plan de Desarrollo Institucional. Está asociada directamente con la responsabilidad de la Universidad en la transferencia de los saberes, conocimientos, innovaciones y prácticas exitosas a la sociedad, así como en la captación y acogida de los saberes que la sociedad y sus diversos grupos humanos le ofrecen. A partir de programas de extensión y proyectos de asesorías, la Universidad escucha, por una parte, la sabiduría y enseñanzas de la sociedad y, por otra, atiende sus demandas y le propone nuevos caminos para su desarrollo.

Desde el punto de vista de la viabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades misionales con la proyección social, la Universidad establece alianzas estratégicas, convenios y contratos interadministrativos para garantizar los recursos que hacen posible atender las demandas que el país educativo le hace en términos de acompañar su desarrollo local, regional y nacional y su accionar internacional.

La proyección social, en tanto responsabilidad misional universitaria de atender el desarrollo educativo de la nación y componente formativo constitutivo del *ethos* formativo de los docentes, debe ser objeto de desarrollo e implementación en todos los espacios curriculares que ofrece la Universidad y su base material son los grupos de proyección social específicos que han de conformarse a futuro. No obstante, la responsabilidad administrativa y de gestión la comparten estos actores con las unidades académicas, administrativas –la División de Asesorías y Extensión, DAE, como la unidad institucional encargada de administrar y gestionar el desarrollo de la proyección social en general– y de dirección institucional, con el objeto de garantizar sinergias, viabilidad y pertinencia institucional.

Durante los próximos cinco años, el programa busca comprender y sistematizar los saberes que le ofrecen las comunidades en favor de su crecimiento institucional, fomentar espacios para el establecimiento de relaciones interinstitucionales y atender las necesidades educativas de diferentes poblaciones en contextos socioculturales y sociopolíticos específicos, promoviendo la proyección social de la Universidad mediante la oferta de programas de apoyo pedagógico que orienten al mejoramiento del sistema educativo del país y a la construcción de sujetos sociales.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

**Tabla 7:** Fortalecimiento de la proyección social .

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Fortalecer los procesos de acompañamiento, asesoría y consultoría y educación continuada a secretarías de educación, maestros, directivos docentes e instituciones educativas sociales y gremios.	Atender como mínimo el 80% de las solicitudes realizadas por parte de las distintas entidades e instancias del sector educativo, concordantes con la misión de la Universidad.	Atención selectiva de los programas y proyectos de extensión.	Porcentaje de atención de las solicitudes de asesoría y consultoría recibidas.	Articulación de los desarrollos de los proyectos y las propuestas de la Universidad con los programas curriculares.  Gestión de convenios con las entidades territoriales del país y demás instituciones que realizan propuestas en el campo de la educación y la pedagogía.
Fortalecer la presencia de la Universidad en el ámbito nacional e internacional por medio de la proyección social, mediante la articulación de la Universidad en redes de extensión.	Presencia activa en, al menos, una red de extensión universitaria de orden nacional y en, al menos, una red de extensión universitaria de orden internacional.	Participación en la red de extensión de Asuncion de orden nacional.	Número de redes de extensión universitaria de orden nacional e internacional en las que participa activamente la UPN.	Asignación de funciones y delegación de responsabilidades en relación con la participación en redes.
Fortalecer la consolidación y socialización de programas de proyección social a partir de la interlocución con las unidades académicas de la Universidad.	Implementar con las unidades académicas los programas y líneas de intervención de proyección social.	Se han definido diez líneas de intervención en proyectos de extensión.	Número de líneas de extensión implementadas en las que participan las unidades académicas.	Divulgación, socialización, debate y desarrollo conceptual de los programas de proyección social.
Definir y establecer un sistema de indicadores para la función de proyección social, que permita reconocer sus avances y contribuir a la toma de decisiones institucionales.	Diseñar y establecer (1) un sistema de indicadores para la función de la proyección social.	Existen indicadores de gestión institucional que deben actualizarse, conforme a las necesidades institucionales.	Un sistema de indicadores de proyección social definido y aplicado.	Conformación de un equipo entre Vicerrectoría de Gestión Universitaria, facultades, Planeación, Control Interno y División de Asesorías y Extensión para el diseño y establecimiento del sistema de indicadores.

continúa

continuación

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Dinamizar y fortalecer la presencia activa del egresado en la Universidad y establecer un perfil colectivo del egresado de la UPN que permita dignificar el ejercicio de su labor docente.</p>	<p>Consolidar en un 80% la base de datos de los egresados de pregrado y posgrado de los últimos diez años.</p>	<p>Una base de datos general con aproximadamente 26.800 registros, en proceso de actualización.</p>	<p>Porcentaje de consolidación de la base de datos de los egresados.</p>	<p>Gestión con las facultades, departamentos, programas y sistemas de información académica.</p>
	<p>Realizar un estudio de seguimiento a la trayectoria laboral de los egresados de los últimos cinco años, en cada una de las facultades y sus programas.</p>	<p>Una propuesta de estudio sobre trayectoria, presentada a instancias como el Ciup.</p>	<p>Número de estudios sobre trayectoria de los egresados de la UPN.</p>	<p>Reestructuración de la propuesta de investigación sobre la trayectoria de egresados.</p>
	<p>Incrementar la participación de los egresados en los programas de extensión de la UPN.</p>	<p>En promedio ochenta egresados al año en los proyectos de asesoría y extensión.</p>	<p>Número de egresados que participan en los programas y proyectos de extensión.</p>	<p>Vinculación de egresados para que sean estos quienes lideren los procesos de formación académica de la institución ofrecidos a la comunidad educativa y al público en general.</p>
	<p>Incrementar el número de participantes egresados en los eventos de carácter nacional e internacional que la Universidad realice.</p>	<p>Baja participación de los egresados en eventos de carácter nacional e internacional.</p>	<p>Número de egresados que participan en actividades y eventos académicos organizados por la UPN.</p>	<p>Utilización, fortalecimiento y establecimiento de medios de comunicación para publicar actividades y recibir información.</p>
	<p>Establecer el servicio de información de empleo para los egresados de la Universidad.</p>	<p>Un servicio incipiente con un proceso poco sistematizado.</p>	<p>Servicio de información laboral a egresados implementado.</p>	<p>Establecimiento de contactos con instituciones, secretarías de educación e instancias de gubernamentales y no gubernamentales.</p>

## **Incorporación de medios y Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de procesos académicos**

Reconocer las instituciones educativas como escenarios en permanente transformación, dinámicos, cambiantes, que se expresan a partir de sus comprensiones de mundo, de sus propias lecturas de la realidad y de su sistema de representaciones, prácticas y valores es posibilitar la comprensión de los sistemas educativos desde una perspectiva cultural.

En este sentido, en las instituciones educativas convergen diversos tipos de culturas: escolar, mediática, digital, local, juvenil, por mencionar algunas; en ellas, lo educativo deja de ser patrimonio exclusivo del espacio escolar y se percibe desde otros entornos que ponen de relevancia otro tipo de relaciones con la información, con el saber, con lo que caracteriza y configura a cada una de estas culturas. En esta convergencia cultural, se hilvanan relaciones que se tejen a partir de lo que le es propio a cada cultura, lo que exige una permanente investigación y análisis de estas múltiples interacciones que vive la educación escolar frente al desordenamiento provocado por las culturas “prefigurativas” y los nuevos modos de sentir y pensar por la cultura mediática<sup>6</sup>.

Este contexto nos ubica ante una de las mutaciones más significativas del mundo contemporáneo, que hoy se caracteriza por otras formas de relacionarnos con el saber, por la variedad de medios y entornos tecnológicos que propician la circulación de información, por el reconocimiento de la diversidad de las culturas y por cambios acelerados que inciden directamente en las maneras de reconocer a las mujeres y los hombres como sujetos sociales.

Desde los sistemas educativos se pretende dar respuesta a las exigencias sociales que procuran hombres y mujeres en condiciones de interactuar de manera hábil y eficiente en una sociedad altamente competitiva, reconocida como sociedad de la información, por algunos, o sociedad del conocimiento, por otros.

Uno de los retos para la educación está, entonces, en términos de formar formadores con la capacidad de dar cuenta de estos nuevos espacios tecnológicos, como lugares de subjetividad, como nuevos espacios de aprender y enseñar. Por tanto, la investigación concita todo tipo de indagaciones que dan cuenta de las subjetividades nómadas y

---

<sup>6</sup> Martín-Barbero, J. (1996). “Heredando futuro. Pensar la educación desde la comunicación”. *Nómadas*, 5.

de los nuevos tejidos que en las culturas emergentes desde las Tecnologías de Información y Comunicación, los medios de comunicación y las prácticas culturales propician nuevos protagonismos políticos de la educación, así como de la configuración de otros entornos educativos que reconocen la particularidad de los lenguajes, de las interacciones y de las formas de relación con el conocimiento que emergen en los espacios mediados tecnológicamente y en consecuencia reclaman otras formas de ser docente.

En términos de la gestión de la investigación, la pretensión está en centrar su objeto de indagación en las nuevas y diversas posibilidades de aportar a la construcción de conocimiento en los escenarios desde los cuales se está problematizando a la institución educativa y, en consecuencia, a la pedagogía, específicamente en materia de medios y tecnologías, en particular Tecnologías de Información y Comunicación. Es interés del programa fomentar aproximaciones críticas que consideren las relaciones educación–culturas–tecnologías como escenarios dinámicos que entran en tensión, posibilitan indagaciones, generan incertidumbres y cuestionan los enfoques instrumentales de la tecnologías y, por supuesto, de la educación.

En este sentido, el programa busca pensarnos como constructores de un saber y gestores de política que dé cuenta de las nuevas subjetividades veloces de la red, de los tejidos humanos que nacen de las culturas locales para proponer una educación incluyente y diversa. Todo lo anterior ubica a la Universidad frente a la necesidad de disponerse a los cambios que se producen en la sociedad, revisando sus estructuras y modalidades de enseñanza–aprendizaje, apuntando a un modelo adecuado a las exigencias actuales y futuras. En este sentido, las tecnologías de la información y comunicación, TIC, permiten importantes posibilidades y suponen un nuevo modelo educativo propio de la era del conocimiento.

El uso de las TIC supone mayor acceso a la educación, promueve mejoras a la calidad del proceso educativo y crea nuevos ambientes y entornos para el aprendizaje, por ende, plantea retos a los modos de enseñar y a las formas de ser docente en una sociedad que se comunica y se relaciona en entornos mediados por escenarios tecnológicos, desde los cuales el tiempo, el espacio, los lenguajes, las interacciones, las subjetividades se recomponen de otra manera.

Las nuevas tecnologías no suplen todos los recursos pedagógicos tradicionales, simplemente aumentan, diversifican, transforman y recrean posibilidades de aprendizaje que

exigen ser comprendidas, interrogadas e investigadas en sus verdaderas dimensiones. En este sentido, la búsqueda del mejoramiento académico en las funciones misionales de investigación, docencia y proyección social proponen como reto a la Universidad asimilar, desarrollar e incorporar el potencial que brindan estas tecnologías.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica.

**Tabla 8:** Incorporación de medios y Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de procesos académicos.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Propiciar la innovación constante en los programas de formación de maestros mediante la incorporación de espacios mediados por Tecnologías de Información y Comunicación, TIC.	Lograr que el 100% de los programas de formación de pregrado y posgrado incorporen las TIC.	Aproximadamente un 30% de los programas ha incorporado espacios mediados por TIC.	Porcentaje de programas con incorporación de TIC.	Diseño e implementación de escenarios mediados tecnológicamente para la realización de las actividades académicas de los programas.
Fortalecer el desarrollo de propuestas de investigación que aborden la relación medios-tecnologías-educación-culturas en la Universidad.	Diseñar y desarrollar una (1) propuesta de investigación-acción por facultad en la que se aborde la relación medios-tecnologías-educación-culturas.	Cerca del 10% de los docentes incorpora las TIC en los espacios académicos.	Porcentaje de docentes que aplica las TIC en los procesos y espacios académicos.	Desarrollo de procesos de formación para los docentes de la UPN en TIC. Consolidación del Instituto de Tecnologías Abiertas en Educación, Itae.
Fortalecer y mantener la implementación de programas de posgrado en la modalidad a distancia.	Conformar cinco (5) redes de docentes, una por facultad, mediadas por TIC.	Se tiene un avance aproximado del 30% de una propuesta de investigación sobre la relación medios-tecnologías-educación-culturas.	Una propuesta de investigación-acción desarrollada por cada una de las facultades.	Conformación y consolidación de grupos interdisciplinarios que aborden la temática en mención.  Implementación del uso del software libre por parte de docentes y estudiantes. Desarrollo de eventos y encuentros que aborden el tema de las TIC.
Fortalecer y mantener la implementación de programas de posgrado en la modalidad a distancia.	Ofrecer tres (3) nuevos programas de posgrado en la modalidad a distancia, mediadas por TIC.	Dos (2) programas de especialización con mediación tecnológica: Especialización en Pedagogía Especialización en Educación Especial con Énfasis en Comunicación Aumentativa y Alternativa.	Número de programas de posgrado ofrecidos en la modalidad a distancia mediados por TIC.	Diseño e implementación de propuestas tecnológicas para la realización de las actividades académicas de los programas.

continúa

continuación

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Lograr una cobertura de mil estudiantes en programas de posgrado con mediación tecnológica.	Se tienen 128 inscritos en las especializaciones de Pedagogía y Comunicación Alternativa y Alternativa.	Número de estudiantes de la UPN en programas a distancia mediados por TIC.	Adecuación de las condiciones técnicas y de infraestructura que garanticen el desarrollo de los programas. Prestar el soporte a los programas de posgrado en la modalidad a distancia con mediación tecnológica.

## **Internacionalización**

La internacionalización educativa es una vía posible mediante la cual un país responde al impacto negativo de la globalización, potenciando y aprovechando sus beneficios, dado que impulsa y promueve la armonización y no la homogeneización. Los universitarios deben construir las respuestas adecuadas para fortalecer y preservar su identidad nacional por medio del conocimiento de la cultura propia y ajena, guardando respeto a la diversidad de culturas como base de la convivencia y desarrollo.

La internacionalización no es simplemente la organización de actividades internacionales. Es la integración de la dimensión internacional en la docencia, la investigación y la extensión de la institución, con el fin de lograr y mantener la excelencia académica. Ésta permite el mutuo reconocimiento de estudios, títulos y diplomas, sobre la base de garantías de calidad, así como la formulación de sistemas de créditos académicos comunes aceptados en toda la región.

La Universidad, mediante su gestión interinstitucional con organismos internacionales ha permitido evidenciar su producción académica de saber pedagógico. En este sentido, es importante potenciar los escenarios de debate internacional, de manera que la Universidad logre incidir en las discusiones de la política educativa, en especial en el ámbito de la formación docente, participando activamente en los espacios propiciados por organismos internacionales que favorecen la cooperación y el intercambio.

En desarrollo de la internacionalización de la Universidad, este programa abre espacios de interlocución en procesos formativos, investigativos y de proyección social, dirigidos a formar maestros colombianos e iberoamericanos especializados en la dirección de los sistemas educativos, consolidando una comunidad académica reconocida a nivel internacional.

Los cambios derivados de la inserción de la dimensión internacional en las funciones universitarias acaban por constituirse en un elemento estratégico que permite elevar la calidad, la pertinencia y la competitividad de la educación, porque prepara a los egresados para funcionar eficientemente en un mundo cada vez más interdependiente y educa en valores que promueven el conocimiento y respeto por las culturas nacionales e internacionales, favoreciendo una preparación más humanista a favor de una formación integral del individuo.

Este programa está bajo la responsabilidad de la Rectoría y de la Oficina de Relaciones Interinstitucionales, las cuales harán la promoción, seguimiento y evaluación de la ejecución de las acciones realizadas desde las facultades.

**Tabla 9:** Internacionalización.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Promover el interés entre la comunidad universitaria por los procesos de internacionalización institucional e integración regional.	Realizar veinte talleres anuales de capacitación y actualización sobre las tendencias de internacionalización en la educación superior y oportunidades de movilidad académica en el exterior.	Se vienen efectuando diez (10) talleres anuales.	Número de talleres realizados al año.	Actualización permanente de la información de movilidad y mecanismos de internacionalización.  Circulación de información en distintos medios y canales de comunicación de la Universidad.
Implementar en los programas de posgrado (maestrías y doctorado) la titulación doble o conjunta con universidades nacionales o internacionales reconocidas.	Contar con tres (3) maestrías y un (1) doctorado con opción de doble titulación internacional.	Se cuenta con una (1) maestría con opción de doble titulación.	Número de maestrías y doctorados con opción de doble titulación.	Promover la realización de convenios internacionales para ofrecer programas conjuntos con opción de doble titulación.
Fortalecer los vínculos culturales de la Universidad con los países de América Latina, el Caribe y el mundo.	Participar, por lo menos, en dos redes culturales nacionales y dos latinoamericanas.	Una (1) red nacional.	Número de redes culturales nacionales y latinoamericanas en las cuales se participa la UPN.	Identificación de redes culturales nacionales e internacionales.
	Realizar por lo menos cinco eventos de intercambio cultural internacional (uno anual).	Un (1) evento anual.	Número de eventos de intercambio cultural realizados.	Establecimiento de contactos y vínculos con otras instituciones y grupos culturales a nivel nacional e internacional.  Apoyo a los grupos culturales internos.
Fortalecer el aprendizaje de lenguas para favorecer una integración regional que incorpore como riqueza la diversidad cultural y el plurilingüismo.	Lograr que el 30% de los docentes de la UPN domine una lengua extranjera.	No se ha sistematizado el nivel de docentes con dominio de otro idioma distinto al español.	Porcentaje de docentes de la Universidad que dominan una segunda lengua.	Establecimiento del nivel de dominio de una segunda lengua de los docentes de la Universidad.

continúa

continuación 1

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Formalizar cuatro (4) convenios específicos de movilidad para el perfeccionamiento de un segundo idioma en doble vía.	Se cuenta con un (1) convenio para perfeccionamiento de segundo idioma.	Número de convenios de intercambio firmados para perfeccionamiento de segunda lengua.	Consolidación de una estrategia de formación de los docentes de la Universidad en una segunda lengua.  Promoción de convenios de intercambio con universidades extranjeras de países de idioma diferente al español.
Promover la generación y circulación de conocimiento científico en el campo educativo de calidad internacional.	Publicar por lo menos el 10% los resultados de investigación en la base ISI y otras bases de índole internacional.  Lograr que un 10% de investigadores y docentes de la Universidad y de otros países que se movilizan en intercambios de doble vía participe en el desarrollo proyectos de investigación internacionales.	Publicación permanente en tres (3) revistas internacionales.	Porcentaje de publicaciones en base ISI y otras de nivel internacional.  Porcentaje de docentes en movilidad que participan en proyectos de investigación junto con otros países.	Promover la consecución de fuentes internacionales para la investigación.  Promoción de intercambios de docentes investigadores para realizar proyectos de investigación conjuntos.
Participar en la construcción de una agenda regional de ciencia, tecnología e innovación para la superación de brechas y el desarrollo sustentable de América Latina y el Caribe, acorde con las políticas generales de cada estado miembro.	Establecer seis (6) nuevos convenios institucionales para la creación de programas conjuntos y líneas de investigación compartidas entre instituciones de distintos países.	Se cuenta con diez (10) programas de intercambio.	Número de nuevos convenios de intercambio, programas conjuntos y líneas de investigación.	Contactos y gestión con instituciones nacionales e internacionales que apoyen los procesos de movilidad.
Participar en la integración regional latinoamericana y caribeña.	Crear cuatro nuevos programas de intercambio académico con instituciones de América Latina y el Caribe.	Existen cuatro (4) programas de intercambio con instituciones de América Latina.	Número de convenios específicos para la movilidad con países latinoamericanos	Crear políticas específicas para ofrecer opciones atractivas a estudiantes extranjeros de América Latina y el Caribe.

continúa

continuación 2

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Promover el conocimiento recíproco de los sistemas nacionales de educación superior y divulgar informaciones relacionadas con instituciones y con los sistemas nacionales de educación superior.</p>	<p>Establecer dos (2) cátedras sobre las sociedades, los sistemas educativos y las culturas de la región.</p>	<p>No se han desarrollado este tipo de acciones conjuntas.</p>	<p>Número de cátedras ofrecidas sobre las sociedades, los sistemas educativos y las culturas de la región.</p>	<p>Gestionar la realización de eventos académicos y culturales con el apoyo de las embajadas acreditadas en el país.</p>
<p>Estimular y facilitar el intercambio de estudiantes, docentes e investigadores de los países de la región y del mundo.</p>	<p>Mantener los niveles de movilidad académica de los estudiantes y los docentes con otros países.</p>	<p>Movilidad estudiantil 2004-2008: Semestre Académico Salen: 40. Ingresan: 52  Con ponencia y apoyo económico: 40.  Movilidad docentes 2004-2008:  Comisiones de servicio al exterior: 263.  Comisiones de estudio: 51.  Profesores ocasionales con ponencia y apoyo económico en eventos internacionales: 15.  Conferencistas internacionales en la UPN: 242.</p>	<p>Número de estudiantes y docentes que participan en la movilidad académica.</p>	<p>Gestión de los programas de movilidad entre las IES de la región para docentes, investigadores, estudiantes y directivos.</p>

continúa

continuación 3

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar una agenda de internacionalización que refleje las iniciativas y necesidades de la academia de la Universidad, en relación con su papel como formadora de maestros.	Crear (1) una agenda de internacionalización por facultad con base en las actividades propuestas por los miembros de la comunidad universitaria.	Se cuenta con un plan de internacionalización que es propuesto y discutido por el Comité de Internacionalización.	Número de agendas de internacionalización definidas.	Apoyo al diseño de planes de acción de las facultades y del Programa de Doctorado en materia de internacionalización
Establecer mecanismos de cooperación, redes y apoyos específicos para la docencia, la investigación y la proyección social en escenarios nacionales e internacionales.	Incrementar el número de convenios y proyectos financiados Acceder a nuevas fuentes de financiación internacional para los proyectos de investigación y redes.	Siete (7) proyectos financiados internacionalmente, en el periodo 2004-2008.	Número de proyectos con financiación internacional.	Realizar dos talleres anuales dirigidos por expertos y dirigidos a docentes-investigadores que permitan promover capacidades técnicas y de negociación que generen la cooperación internacional.

## **Educación rural e intercultural**

Las tendencias globalizadoras no se circunscriben al aspecto económico, sino que también inciden en el desconocimiento de los saberes y la falta de reconocimiento de la diversidad territorial, que se traducen en políticas públicas educativas reducidas a planteamientos homogeneizantes respecto a las competencias para el trabajo y lo productivo, lo que genera exclusión de diversas formas, especialmente de los derechos sociales, negando incluso el acceso a la educación de las comunidades, sobre todo en las regiones.

Este panorama delimita escenarios particulares en relación con la apropiación del conocimiento y, por ende, formas diferentes de pensar la educación en el país y la Universidad, siendo vital el compromiso con las realidades concretas desde la formación de maestros, a partir de la comprensión de las particularidades del contexto y de los vínculos con las poblaciones, en la perspectiva de trascender con sentido las posibilidades de vida de las personas y de las comunidades.

En este sentido, las políticas públicas educativas deben contribuir mediante acciones reales a la consolidación de un país pluriétnico e intercultural, en el que se propicie el empoderamiento de las distintas comunidades para proponer y orientar sus propios procesos educativos. La Universidad Pedagógica Nacional, desde su carácter público y nacional, no puede ser ajena a su compromiso con la producción de conocimiento, el desarrollo social y el planteamiento de alternativas que permitan avanzar en estos propósitos.

Por medio de la investigación y la formación de maestros críticos, se hace necesario, mediante una perspectiva comprensiva, valorar la legitimación de las comunidades a partir del reconocimiento de saberes y de las formas de configuración propias para la construcción social de universidad y generar propuestas educativas alternativas, como una manera de confrontar los distintos procesos homogeneizadores. Ello implica, por ejemplo, producir conocimientos que consoliden alternativas que respondan a los intereses y las problemáticas de los diferentes grupos sociales y que propicien otras perspectivas de desarrollo social desde la construcción de conocimiento pedagógico pertinente a cada contexto. Esto puede hacerse viable mediante la búsqueda de acciones colectivas que permitan la construcción participativa de la universidad con las dife-

rentes comunidades, como una manera de incidir en la definición de proyectos políticos educativos que contribuyan a resignificar la idea de nación desde las regiones.

La creación del Centro Valle de Tenza ha significado un acercamiento del deber ser de la academia a las comunidades y a su vez del compromiso con ellas en la producción de conocimiento, lo cual supone un reconocimiento del otro por medio del diálogo de saberes y de la identificación de la territorialidad y de los referentes identitarios de las diversas comunidades, en la búsqueda de sociedades más democráticas e incluyentes como una construcción desde la diversidad, con lo cual se pretende profundizar sobre las realidades locales en la producción de conocimiento, de manera que se alcance incidencia en el mejoramiento de los niveles de vida y en los procesos educativos.

En particular, el Centro Valle de Tenza y el Ceres de la Chorrera, Amazonas, han contribuido en el reconocimiento de su función social desde el sentido de lo público, aportando a una universidad más plural al comprometerse con las diversas realidades nacionales y al buscar alternativas concretas que respondan a las necesidades e intereses educativos de las regiones.

En relación con los procesos administrativos y de gestión pertinentes para los centros regionales, este programa debe encargarse de repensar la normatividad institucional, de manera que se atienda a los requerimientos académicos, administrativos y financieros de los centros regionales; construir con la participación de personal administrativo y académico un sistema de comunicación eficiente que favorezca la interacción entre la administración central y los centros regionales, así como entre todas las dependencias que conforman la Universidad, y legitimar la participación de los centros regionales, con voz y voto, mediante un representante de la comunidad académica ante el Consejo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad compartida por la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

**Tabla 10:** Educación rural e intercultural.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Generar, desde los procesos formativos, investigativos y de proyección social, una posición crítica, desde la perspectiva de interculturalidad, frente a los procesos globalizadores y alternativos que aporten soluciones a las problemáticas educativas de las regiones en las que la Universidad hace presencia.</p>	<p>Incidir en la definición de tres proyectos políticos educativos a nivel departamental o regional que contribuyan a resignificar la educación rural y afro desde un enfoque intercultural.</p>	<p>Se cuenta con propuestas iniciales que deben ser desarrolladas.</p>	<p>Número de proyectos políticos educativos en los cuales se incide o participa.</p>	<p>Convocatoria a organizaciones educativas, políticas, sociales y comunitarias. Organización de foros anuales. Sistematización de desarrollos.  Divulgación de experiencias. Establecimiento de mecanismos de participación con las instancias de toma de decisión en los distintos niveles.  Diseño de estrategias de trabajo para los distintos niveles.</p>
<p>Consolidar el liderazgo que la Universidad ha venido ejerciendo en las distintas regiones del país en el marco de la formación de maestros rurales y de la investigación en educación, pedagogía y didáctica.</p>	<p>Diseñar políticas públicas educativas en los niveles local (7) y nacional (1).</p>	<p>Se han entregado tres (3) documentos a nivel municipal.</p>	<p>Número de documentos de política pública educativa diseñados.</p>	<p>Establecimiento de mecanismos de participación con las instancias de toma de decisión en los distintos niveles.</p>
<p>Mantener el desarrollo de eventos de divulgación sobre los desarrollos alcanzados en el tema de educación rural.</p>	<p>Mantener el desarrollo de eventos de divulgación sobre los desarrollos alcanzados en el tema de educación rural.</p>	<p>Dos eventos anuales.</p>	<p>Número de eventos realizados anualmente.</p>	<p>Realización de eventos de difusión de los resultados a nivel local, regional, nacional e internacional.</p>
<p>Publicar cinco (5) libros que promuevan la innovación curricular y la producción de alternativas para la formación de maestros que puedan dar respuesta a las necesidades e intereses educativos en diferentes contextos.</p>	<p>Publicar cinco (5) libros que promuevan la innovación curricular y la producción de alternativas para la formación de maestros que puedan dar respuesta a las necesidades e intereses educativos en diferentes contextos.</p>	<p>Se ha publicado un (1) libro.</p>	<p>Número de libros publicados.</p>	<p>Creación de la colección Educación Rural e Intercultural.</p>
<p>Diseñar diez (10) programas para cualificación de docentes.</p>	<p>Diseñar diez (10) programas para cualificación de docentes.</p>	<p>Se han diseñado tres (3) programas para la cualificación de docentes.</p>	<p>Número de programas de cualificación docentes diseñados.</p>	<p>Diseño y desarrollo de programas de cualificación de docentes, facultades de educación y de normales superiores en las regiones.</p>

continúa

continuación

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Fortalecer académica y administrativamente los centros regionales constituidos por la UPN que atienden la educación de las comunidades indígenas, afrocolombianas y campesinas.	Articular los desarrollos de los Centros Regionales de Educación Superior, Ceres, y el Centro Regional Valle de Tenza, en cuanto a gestión, formación, investigación y proyección social.	Se considera un avance del 15% de articulación entre el desarrollo de los centros regionales.	Porcentaje o nivel de articulación de los procesos académicos y administrativos de los centros regionales Chorrera, Guapí, Putumayo y Valle de Tenza.	Conformación de un equipo de gestión con los coordinadores de los Centros Regionales.  Formalización de la propuesta administrativa de los Ceres con el Centro Valle de Tenza.
	Diseñar y poner en funcionamiento una maestría en educación rural e intercultural, de acuerdo al convenio con la Secretaría de Gobierno de Bogotá.	Avance de un 30% en la propuesta de la Maestría.	Maestría diseñada y en funcionamiento.	Construcción de la línea de investigación en educación rural e intercultural en articulación con el doctorado interinstitucional en educación.
	Favorecer los procesos de movilidad de los profesores y estudiantes de los centros regionales con la sede central de Bogotá.	Se estima que el 20% de la comunidad de los centros regionales ha participado en procesos de intercambio por medio de eventos académicos.	Porcentaje de estudiantes y docentes en procesos de intercambio entre los centros y la sede Bogotá.	Formulación de un proyecto de organización y estructuración de los centros regionales a consideración del Consejo Superior.  Promoción de eventos conjuntos entre las sedes.
	Promover la creación de espacios académicos en la sede central y centros regionales que apoyen el conocimiento y la comprensión de la diversidad étnica y cultural.	Desarrollo de eventos académicos y proyectos como: diversidad y cohesión social, procesos educativos propios en comunidades indígenas y afrocolombianas.	Eventos realizados en torno al conocimiento y comprensión de la diversidad étnica y cultural.	Continuidad en los procesos emprendidos en torno a la comprensión de la diversidad étnica y cultural.  Desarrollo de programas y proyectos de asesoría y extensión, en torno a la diversidad étnica y cultural.
Construir conocimiento pedagógico que aporte sentido a la construcción de un país pluricultural y diverso incluyente y equitativo	Consolidar La propuesta de tres (3) Ceres en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional para las regiones de Guapí, Chorrera y Puerto Asís, Putumayo.	Un (1) Ceres constituido en la Chorrera, Amazonas.	Número de Ceres constituidos.	Establecimiento de las alianzas con las entidades responsables en cada región y el Ministerio de Educación Nacional.

## **Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano**

En la UPN, la concepción del bien-estar supera el tradicional imaginario paternalista y asistencial de prestar servicios y desarrollar actividades por áreas para la satisfacción de necesidades y la provee de un carácter formativo fundamentado en procesos de construcción social con la comunidad pedagógica de una cultura de bienestar y desarrollo humano, referidos a la comprensión integral de su realidad y su observación sobre sus estados de bienestar; a la formación y el desarrollo humano, a la promoción de la salud; a la participación, organización y articulación en red; a la promoción y prevención integral; al desarrollo y extensión cultural; al desarrollo recreativo-deportivo; a la gestión socio-económica, producción y trabajo; a la comunicación interpersonal y la socialización de la información que conduzcan a estados superiores de bienestar y calidad de vida.

Además de referirnos al “estar-bien” de la persona, lo concebimos como un aporte al proceso educativo, mediante acciones intencionalmente formativas que permiten el desarrollo de las dimensiones física, psicoafectiva, intelectual, cultural, social, política, ética, estética, prospectiva y espiritual del ser humano y constituyen, en la formación de los educadores, un vasto campo de experiencias y conocimientos esenciales para su ejercicio profesional y un componente fundamental de su formación pedagógica.

Como práctica que construye cultura y hace realidad una filosofía y una postura de vida, convoca la participación activa de todos los miembros de la comunidad pedagógica, su conciencia crítica y el ejercicio responsable de su libertad como condiciones de posibilidad para fortalecer la actitud y voluntad firme para lograr y mantener su propio bien-estar, lo cual va más allá de los programas de bienestar tradicionales que son asignados de manera organizativa a una unidad en la Universidad.

Cada día se hacen más visibles las acciones que diferentes unidades académicas y administrativas emprenden autónomamente para dar respuesta a los intereses de su comunidad pedagógica. Son varias las que han hecho explícito su interés de mejorar los procesos de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad y la sociedad, de procurar un sentido de arraigo y de pertenencia con la comunidad universitaria desde la convivencia pacífica, la posición crítica, la conciliación de intereses entre distintos actores y la formación política para comprender los procesos que se dan desde y hacia la Universidad; de hacer extensiva en las diferentes sedes locales y regionales la política de construcción social que recoja la participación y el compromiso de todos los

estamentos a favor del mejoramiento del clima laboral; de avanzar en la humanización de la cultura institucional y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida institucional de la comunidad pedagógica.

El bienestar y desarrollo humano propende y contribuye a la realización personal y a la obtención de una calidad de vida plena y auténtica que facilite el equilibrio, la integración social y el desempeño de las labores propias de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

En esta dirección, el bienestar pleno de la comunidad universitaria, sólo se logra con la consolidación de una cultura institucional fundamentada en el reconocimiento de las capacidades de sus miembros, en el respeto a sus ideas, en la comprensión de sus diferencias y en la creación de espacios realmente participativos y de inclusión. Para ello, la Universidad ha de continuar propiciando la construcción colectiva de sus grandes propósitos, conforme al contexto social y político, con el fin de definir su identidad en el sistema educativo, el fortalecimiento de los valores, el trabajo en equipo, la participación, la no exclusión, la concertación y democratización de las decisiones en su quehacer cotidiano.

Su principal reto lo entiende en lograr la coherencia entre el discurso, la filosofía de la institución y la realidad cotidiana de su quehacer. Para hacerlo posible, este programa observará y hará visible las propuestas, caminos y recorridos de sus grupos humanos en pos de llegar, cada vez más, a sus ideales frente a la institución y a valores como la solidaridad, el diálogo, la confianza, la autonomía y la responsabilidad individual y colectiva, de tal forma que se consolide la identidad institucional y se establezca una red de relaciones que permita a cada una de las personas crecer y desarrollarse integralmente en su proyecto de vida.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Administrativa.

**Tabla 11:** Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Fortalecer los procesos de indagación, conocimiento y comprensión de quienes hemos sido, somos y deseamos ser como comunidad pedagógica en cuanto a problemáticas, retos, potencialidades y sueños que afectan nuestros estados de bienestar y calidad de vida.	Consolidar un sistema de investigación y caracterización, de evaluación y de sistematización de la información sobre la comunidad pedagógica, sus características y sus estados de bienestar.	Existe el estudio de caracterización de estudiantes de 2006 I a 2008 II.	Sistema de investigación y caracterización de la comunidad universitaria consolidado.	Realización de ejercicios de caracterización de la población universitaria.  Fortalecimiento del sistema de investigación de Bienestar Universitario en articulación con las unidades académicas y administrativas mediante el apoyo o realización propia de la indagación y comprensión relacionada con los estados de bienestar de la comunidad universitaria.  Socialización periódica de los hallazgos obtenidos por el Observatorio sobre Bienestar.
	Realizar los estudios de caracterización de los estudiantes de primer semestre y de la Cátedra Vida Universitaria en cada periodo académico.	Existe una aproximación a la caracterización de los estudiantes de Cátedra Vida Universitaria, CVU.	Número de estudios de caracterización de estudiantes de 2009 I a 2013 II y Cátedra Vida Universitaria en funcionamiento.	Acompañamiento a estudios realizados por estudiantes, como práctica universitaria o investigación, en relación con el bienestar de la comunidad pedagógica, su cultura, conflictos y problemas, entre otros.
Consolidar la propuesta de formación y desarrollo humano como proceso pedagógico, mediante el cual la comunidad universitaria fortalece y re-crea visiones, conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para el desarrollo personal, profesional, social y ambiental.	Consolidar por medio de un documento la fundamentación pedagógica de la construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano.	Existe un primer nivel de Cátedra Vida Universitaria consolidado y una propuesta para el segundo nivel.  Existe una caracterización de las tutorías y consejerías de la UPN.	Documento con la fundamentación pedagógica del proceso de construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano.	Ampliación y fortalecimiento de la Cátedra Vida Universitaria.  Promoción del desarrollo integral de la comunidad universitaria en los ámbitos de formación humano cristiana, espiritual y social.  Afirmación de una red interinstitucional de saberes en relación con las prácticas pedagógicas para el bienestar y generar acciones pertinentes a las demandas de formación integral, construcción de comunidad y calidad de vida de la UPN.
	Ampliar la cobertura de estudiantes en cada uno de los niveles de la Cátedra Vida Universitaria.	En promedio quinientos estudiantes al semestre forman parte de la CVU.	Número de estudiantes que participan en la Cátedra Vida Universitaria.	Vinculación de los estudiantes nuevos de cada semestre a la cátedra vida universitaria.  Propuesta de inclusión de la cátedra en el plan de estudios de los programas de pregrado.

continúa

continuación 1

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
	Conformar y consolidar los grupos gestores para contribuir al mejoramiento continuo del clima institucional y de los estados de bienestar.	Experiencias con la iniciación de la propuesta de conformación de grupos gestores.	Número de grupos gestores conformados y consolidados.	Desarrollo de alternativas formativas en torno a proyectos de vida con calidad.
Afianzar los procesos de participación, organización y articulación en red intrainstitucional e interinstitucional de grupos de creación y proyección social de carácter académico, artístico, recreativo-deportivo, de servicio social, investigativo, político, productivo, entre otros, y, con ello, las estrategias de formación política.	Apoyar la conformación de grupos organizados, materiales educativos y procesos de formación, para favorecer la convivencia, el respeto a los derechos humanos y la articulación en red.	<p>Existe un inventario de grupos organizados.</p> <p>Existe el prediseño de una cartilla sobre grupos organizados.</p> <p>Existe una propuesta de formación política construida colectivamente.</p> <p>Existen iniciativas conjuntas de bienestar universitario y facultades a favor de la convivencia y los derechos humanos.</p>	<p>Número de grupos organizados.</p> <p>Materiales informativos sobre los grupos organizados.</p> <p>Acciones de formación política, desarrolladas conjuntamente desde Bienestar Universitario y facultades.</p>	<p>Fundamentación colectiva de la concepción y metodología de la participación en la UPN.</p> <p>Fortalecimiento de los grupos de creación y proyección.</p> <p>Participación en espacios de discusión interinstitucional e intrainstitucional.</p> <p>Contribución a las estrategias de formación política que se originan desde la comunidad.</p> <p>Ampliación de los espacios participativos por medio de recursos tecnológicos y redes virtuales.</p>

continúa

continuación 2

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Consolidar con la comunidad pedagógica una cultura de promoción y prevención integral ante problemas socialmente relevantes tales como los asociados a la sexualidad, al consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco, a las violencias, a la destrucción ambiental, entre otros.</p>	<p>Desarrollar una propuesta para que desde una perspectiva pedagógica, se integren a la formación permanente de la comunidad universitaria en los planes de acción y programas académicos, en la construcción de una cultura de promoción del desarrollo humano y prevención integral con pretexto problemas socialmente relevantes.</p>	<p>Existe una experiencia colectiva de procesos de promoción y prevención integral ante problemas socialmente relevantes tales como los asociados a la sexualidad, al consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco, a las violencias, a la destrucción ambiental, entre otros, desde los componentes de formativo, de atención, comunicación, normativo, intrainstitucional e interinstitucional.</p>	<p>Número de propuestas de formación ante problemas socialmente relevantes incorporadas en los currículos.</p> <p>Número de estrategias de enganche y remisión para la atención de problemas relacionados con consumos de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco.</p> <p>Número de estrategias construidas colectivamente con la comunidad universitaria para la promoción y prevención.</p>	<p>Caracterización permanentemente de la comunidad universitaria en relación con las potencialidades, visiones de futuro y problemas socialmente significativos.</p> <p>Fortalecimiento de la red intrainstitucional, la propuesta pedagógica de promoción del desarrollo humano y prevención integral con pretexto PSR a incluir en los programas académicos de pregrado y posgrado.</p> <p>Consolidación del proceso de promoción y prevención integral Giros a partir del trabajo en red intrainstitucional e interinstitucional.</p> <p>Fortalecimiento de la estrategia de comunicación para el intercambio y el reconocimiento de las acciones desarrolladas por el proceso Giros.</p>
<p>Afianzar los procesos de promoción de la salud física, mental y espiritual de los miembros de la comunidad universitaria.</p>	<p>Mantener la oferta de programas de salud física, mental y espiritual a la comunidad universitaria.</p>	<p>Programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad; atención médica, odontológica y enfermería con bajo nivel de complejidad; atención psicológica y espiritual.</p>	<p>Número de programas de promoción de la salud ofertados consistentemente a la comunidad universitaria.</p>	<p>Implementación de programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, con componente pedagógico, para su multiplicación como docentes.</p>

continúa

continuación 3

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Potenciar los procesos de desarrollo y extensión cultural.	Mantener la oferta actual de talleres de extensión cultural.	Veinticinco talleres culturales al año.	Número de talleres ofertados en cada vigencia.	<p>Afianzamiento de la propuesta de extensión mediante el mejoramiento y diversificación de la oferta cultural.</p> <p>Generación de redes y articulación a través de entornos virtuales y desarrollo de la plataforma de servicios web.</p> <p>Participación en eventos nacionales e internacionales de investigación en arte y cultura.</p> <p>Convocatoria a pares internacionales para evaluar los proyectos de investigación del área de cultura.</p>
Fomentar los procesos de desarrollo recreativo y deportivo.	Lograr una mayor participación de la comunidad universitaria en las líneas y grupos deportivos.	En promedio participan 210 personas en cada vigencia.	Número de personas que participan en la oferta deportiva.	<p>Fomento de la participación de los miembros de la comunidad universitaria en el deporte recreativo.</p> <p>Apoyo a la gestión de articulación con otras IES en el marco del intercambio de experiencias recreativas y deportivas e incluso de la alta competencia.</p> <p>Fortalecimiento de las prácticas deportivas, lúdicas y de alta competencia como espacios formativos de mejoramiento de la convivencia y la estructuración de tejido social dentro y fuera de la Universidad.</p>
Favorecer los procesos de mejoramiento de calidad de vida de los estudiantes, con el fin de lograr la permanencia en la Universidad durante el transcurso de la carrera.	Mantener los programas de apoyo socio-económico a los estudiantes.	<p>Existe un inventario de más de cien programas de apoyo a estudiantes:</p> <p>Programa de apoyo a servicios estudiantiles, ASE; reliquidación; fraccionamiento; asignación servicio de restaurante subsidiado, tutorías, asesoría de semestre, asesoría de cohorte, entre otros.</p>	<p>Número de programas de apoyo socio-económico dirigidos a los estudiantes.</p>	<p>Consolidación del servicio de almuerzo subsidiado.</p> <p>Administración del estudio de la revisión de liquidación inicial de matrícula.</p> <p>Realización del estudio del fraccionamiento de matrícula.</p>

## **Comunicación, imagen y medios**

La Universidad Pedagógica Nacional, desde su misión como formadora de docentes para las diferentes áreas y niveles del sistema educativo, trabaja en el desarrollo de sus políticas de comunicación desde una perspectiva estratégica y pedagógica que permite reflexionar, analizar y proponer acciones, con el fin de lograr una verdadera interacción entre los actores de la comunidad universitaria.

La comunicación, entendida como un proceso dialógico, es uno de los elementos fundamentales para que exista un verdadero flujo de información en la institución y desde ésta hacia la sociedad. La participación de la comunidad universitaria genera espacios de discusión que permiten establecer un diálogo constructivo entre las unidades e instancias de la Universidad tanto desde la perspectiva académica como desde la administrativa.

Es así como el carácter participativo y estratégico de las comunicaciones se convierte en un elemento transversal a todas las acciones que se desarrollan en la Universidad y un punto de encuentro con la sociedad a partir del trabajo realizado en torno a la pedagogía y la formación de maestros.

La comunicación nace de la noción de comunidad y es mediante los procesos comunicativos que las comunidades expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, acuerdos y desacuerdos, entre muchos otros. La comunicación vincula al individuo y a las colectividades con su comunidad, donde los hombres y las mujeres interpretan, comprenden, transforman y asimilan el mundo físico y social en sus formas de hacer y de vivir. La comunicación conjuga todos aquellos procesos de significación en los que se articula la lengua, la expresión creativa e imaginativa, los modos de vida, las ideas religiosas, los valores éticos y los estéticos. De esta manera, los procesos comunicativos involucran los elementos y rasgos que caracterizan la cultura, entendida como el conjunto de actividades, creencias, o estructuras del pensamiento comunitario y cotidiano. La comunicación es, entonces, poner en común, es un fenómeno fundamentalmente de participación.

Por esta razón, es necesario tener en cuenta que el proceso comunicativo debe resaltar las características del contexto sociocultural en el que se lleva a cabo un acto comunicativo. Igualmente, se debe pensar la comunicación como un acto dialógico y no

como una acción unidireccional, es decir, la comunicación debe ser entendida como la interacción significativa entre la comunidad en la que se tiene como referente tanto la dimensión individual como la social.

Dado que la modernidad ha constituido una nueva cartografía de subjetividades sociales que nos impiden asumir el acto comunicativo como un encuentro entre semejantes y constantemente mediado por la diferencia, consideramos que la comunicación moderna, crítica y democrática en la Universidad Pedagógica Nacional debe ser entendida como la circulación de complejos procesos significantes entre sensibilidades que interactúan en diversos contextos colectivos o individuales.

Una de las exigencias que hace la sociedad a la Universidad es el reconocimiento y el acompañamiento de los procesos individuales y colectivos como “legítimos otros en su diversidad” en el proceso educativo; esto es, la presencia de la pluralidad cultural en la comunidad universitaria.

En el ámbito universitario, es indiscutible que la comunicación debe ser uno de los principales temas de reflexión en los ambientes de aprendizaje de la institución, ya sean las aulas u otros espacios de práctica pedagógica, con el fin de que los futuros profesionales de la educación puedan desarrollar una capacidad crítica que les permita entender de qué manera deben construir los procesos comunicativos con sus estudiantes.

El maestro es, por excelencia, un comunicador de conocimientos, de ideas, de reflexiones y de información. Para que su práctica tenga un sentido pedagógico, es necesario que establezca un diálogo con los estudiantes, que le permita intercambiar los contenidos propios del proceso de enseñanza, ofreciéndole al alumno la posibilidad de interactuar con él, de disentir, de interrogar y de poner su propio conocimiento, el que le ofrece su contexto sociocultural.

La participación de todos los miembros de la comunidad universitaria es fundamental para mejorar el flujo de comunicación en la institución y desde ella hacia la sociedad. Si los diversos grupos que integran el alma máter encuentran espacios en los que pueden proyectar su voz e intercambiar sus ideas de una forma pacífica, tolerante y argumentativa, se puede lograr desestimular por completo la violencia como forma de expresión, haciendo evidente la existencia de múltiples canales mediante los cuales cada miembro de la Universidad puede manifestar sus inquietudes y reclamos, generar espacios de

discusión, presentar propuestas y establecer un diálogo constructivo con las diversas dependencias de la institución, tanto a nivel académico como administrativo.

Desde esa perspectiva, se hace imprescindible que la Universidad avance en la reestructuración de un proyecto editorial de amplio alcance como el Fondo Editorial, que tome en cuenta los nuevos lenguajes de la posmodernidad mediados por soportes tecnológicos e ingrese de lleno en el mundo virtual, sin dejar de lado la publicación por medio impreso. Un Fondo Editorial dinámico en sus propuestas de divulgación y distribución, capaz de brindar a la comunidad pedagógica todos los títulos acumulados del saber universitario durante muchos años, para ponerlos a disposición no sólo de sus alumnos y del magisterio colombiano, sino también de especialistas latinos e iberoamericanos en pedagogía y didáctica. El Fondo Editorial debe trabajar sobre una perspectiva de relativa descentralización, con un Comité de Redacción que soporte y guíe sus ejecuciones.

En articulación con todo lo enunciado, cualquier proyecto comunicativo desarrollado en la Universidad debe venir acompañado de una estrategia pedagógica diseñada para optimizar el uso de los distintos escenarios mediante los cuales se generan procesos comunicativos.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa están bajo la responsabilidad de la Rectoría y el Grupo de Comunicaciones.

**Tabla 12:** Comunicación, imagen y medios

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar y fortalecer la política y la producción editorial de la Universidad.	Mantener los niveles de publicación de libros, revistas y demás publicaciones propias de los procesos académicos y de gestión de la Universidad.	Total periodo PDI 2004-2008: 133 libros, 59 revistas, 50 Boletines, cartillas y otros informes.	Número de libros, revistas y publicaciones realizadas.	Establecimiento de estrategias para optimizar los recursos asignados al Fondo Editorial.  Revisión y actualización de la política editorial de la Universidad.  Promoción e inclusión de mecanismos de difusión de las publicaciones distintas al medio impreso (publicaciones virtuales).
	Desarrollar una línea editorial significativa de e-book (libro electrónico).	Se ha iniciado la producción de una revista electrónica.	Número de libros y revistas electrónicas realizadas.	Definición de estrategias para consecución de recursos para el desarrollo de libros y revistas virtuales.  Promoción e inclusión de mecanismos de difusión de publicaciones distintas al medio impreso (publicaciones virtuales).
	Establecer una política sobre derechos de autor.	100% de las publicaciones impresas con derechos de autor registrados o definidos en política.	Número de títulos registrados.	Desarrollo de un estudio sobre el tema de derechos de autor.  Construcción e implementación de la normatividad interna en torno a las publicaciones del Fondo Editorial.
Mejorar los procesos de comunicación internos y externos de la Universidad.	Construir un (1) documento con las políticas de comunicación, información y de imagen de la Universidad Pedagógica Nacional.	Se ha avanzado en un 80% de los elementos del documento de política de comunicaciones.	Un documento con las políticas de comunicación de la UPN.	Definición de los retos de la institución con base en las políticas de la Universidad.  Definición del papel de las dependencias relacionadas con las comunicaciones para ayudar a cumplir el objetivo general.  Definición del papel y la función de las comunicaciones en los diferentes asuntos institucionales.

continúa

continuación 1

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	Diseñar un (1) un plan de acción anual para las comunicaciones, la imagen y los medios institucionales.	Se cuenta con un plan anual del grupo de comunicaciones, se debe pasar a un documento institucional.	Un documento anual con el plan de comunicaciones y su respectiva evaluación.	Evaluación anual del plan de acción. Coordinación de los grupos de trabajo de forma integrada y estratégica con las diferentes dependencias que tienen vínculos con la comunicación.
Mantener informados a los miembros de la comunidad universitaria y del entorno educativo sobre los diversos aspectos de la vida institucional.	Incrementar la efectividad de los canales de comunicación al 80% con cada una de las audiencias.	Se estima en un 40% de efectividad.	Porcentaje de cada audiencia que manifiesta recibir información de forma efectiva.	Desarrollo de estudios de audiencias para conocer las necesidades de la comunidad universitaria relacionadas con la comunicación. Creación de medios y estrategias de comunicación que permitan mejorar las relaciones con las diferentes audiencias. Definición estrategias oportunas para suplir las necesidades comunicativas e informativas.
Fomentar procesos de comunicación horizontales entre las diferentes unidades académicas y administrativas, y con pares académicos, para recibir y remitir a las diferentes audiencias los mensajes que se produzcan.	Incrementar el nivel de recepción al 90% de la información de interés institucional y transmitir el 100% de la información recibida sobre la producción pedagógica de la UPN a los sectores interesados, en el ámbito nacional e internacional.	Se recepciona cerca del 50% de la información de interés. Se transmite el 100%.	Porcentaje de comunicados de prensa recibidos, transmitidos y divulgados los sectores interesados.	Actualización permanente de la base de datos interna y externa. Establecimiento de relaciones con las diferentes unidades académicas para tener una interacción constante. Divulgación de la importancia de las comunicaciones para que los coordinadores informen sobre la producción y logros académicos.
Examinar, analizar y hacer seguimiento de manera permanente de la imagen corporativa, realizando las auditorías y las evaluaciones precisas en pro de un mejoramiento continuo.	Llegar al 90% de la comunidad universitaria para mejorar la percepción de la realidad de la Universidad.	Se considera que actualmente se llega al 40%.	Porcentaje de la percepción acorde a la realidad de la UPN según estudio de audiencias.	Realizar estudios de percepción sobre la UPN con las diferentes audiencias. Creación de campañas para mejorar las percepciones sobre la UPN. Fomento del buen uso de la imagen corporativa tanto internamente como externamente.

continúa

continuación 2

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Articular los procesos comunicativos y las acciones de relación desarrolladas por las diferentes unidades académicas y administrativas.</p>	<p>Crear y socializar por lo menos cuatro (4) nuevas estrategias de comunicación organizacional en la UPN.</p>	<p>Una (1) estrategia vigente. Tres que se diseñaron en su momento para diferentes propósitos, ya se implementaron.</p>	<p>Número de estrategias de comunicación creadas para apoyar los procesos y proyectos que inicie la Universidad.</p>	<p>Desarrollo de asesorías y acompañamientos de comunicación a las diferentes dependencias de la Universidad.  Creación de estrategias y campañas comunicativas para los procesos y proyectos que emprenda la Institución.</p>
<p>Mejorar los niveles de articulación con los medios de comunicación especializados en educación.</p>	<p>Actualizar con veinticinco nuevos medios de comunicación o medios especializados en educación la base de datos del Grupo de Comunicaciones, para ampliar las relaciones establecidas con los diferentes medios de comunicación, nacionales e internacionales.</p>	<p>Existe relación con cincuenta medios.</p>	<p>Número de medios de comunicación con los cuales se articula la UPN.</p>	<p>Actualización de la base de datos de medios, de periodistas que cubren educación y de redes educativas.  Generación de espacios para reuniones con los medios.  Difusión de información sobre la producción académica en los medios de comunicación.  Seguimiento a las publicaciones que sobre la UPN aparecen en los diferentes medios.</p>
<p></p>	<p>Lograr por lo menos cien publicaciones gratuitas en medios de comunicación masivos y medios de comunicación especializados en educación.</p>	<p>Existen cuarenta y cinco publicaciones gratuitas actualmente.</p>	<p>Número de publicaciones gratuitas logradas en los medios de comunicación masivos y medios de comunicación especializados en educación.</p>	<p>Inventario de medios de publicaciones gratuitas y establecimiento de vínculos y relaciones.</p>

## **Gestión efectiva y de calidad**

Mediante este programa, la Universidad, durante los últimos cinco años, logró la estructuración y establecimiento de un modelo de operación por procesos con el que se propone mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión institucional, garantizando el establecimiento de mecanismos de control sobre las actividades de cada proceso y las interacciones entre los mismos, todo esto enfocado al cumplimiento de la misión institucional que nos ha sido asignada por la Constitución y las leyes, y siempre teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para que dicho establecimiento se mantenga en operación, es fundamental evaluar y repensar las estructuras académico-administrativas, con el fin de permitir que las diferentes instancias trabajen de forma articulada y coordinada, buscando como elemento común e integrador el cumplimiento de la misión institucional; de igual forma, es necesario consolidar la cultura institucional entendida ésta, como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los servidores públicos de la Universidad Pedagógica Nacional.

Para que se materialice, es necesario implementar la planeación como herramienta de gestión institucional, optimizar el uso de los recursos, ejecutar las acciones con base en la planeación realizada, generar mecanismos de autoevaluación, autorregulación y autocontrol que permitan verificar que el accionar de la Universidad se basa en lo planeado y tomar las acciones que correspondan para mitigar las posibles desviaciones existentes, para lo cual es preciso fortalecer las condiciones organizacionales, logísticas y financieras, de manera que se mejore la capacidad instalada, posibilitando cumplir con la esencia misional institucional, respondiendo a los retos y demandas de la sociedad.

Como pilar fundamental de lo anterior, se propone consolidar y mantener el Sistema de Gestión Integral y Control, el cual ha venido construyéndose bajo los lineamientos de la dirección institucional, la coordinación de la Oficina de Desarrollo y Planeación, la concurrencia activa de las unidades académicas y administrativas de la Universidad y la evaluación permanente de la Oficina de Control Interno.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad compartida de la Vicerrectoría Administrativa y la Oficina de Desarrollo y Planeación.

**Tabla 13:** Gestión efectiva y de calidad.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Actualizar la estructura orgánica y funcional de la Universidad, basada en las condiciones reales de operación actual, teniendo como marco los procesos institucionales.</p>	<p>Consolidar, formalizar e implementar la propuesta de reorganización institucional.</p>	<p>Se han construido tres documentos con lineamientos y contenidos que aportan a la propuesta de reorganización institucional.</p>	<p>Un (1) documento consolidado de la propuesta de reorganización aprobado por el Consejo Superior.</p>	<p>Actualización de las propuestas de reorganización. Presentación y aprobación ante los Consejos Académico y Superior. Desarrollo y ejecución de la propuesta de reorganización.</p>
	<p>Consolidar el modelo de desconcentración por centros de responsabilidad.</p>	<p>Se cuenta con una propuesta inicial.</p>	<p>Diez centros de responsabilidad funcionando, acorde con el modelo de desconcentración adoptado.</p>	<p>Revisión de las propuestas de desconcentración y delegación para los centros de responsabilidad. Aplicación de la desconcentración administrativa y delegación de funciones en los diez (10) centros de responsabilidad de acuerdo con el modelo aprobado.</p>
<p>Mantener, mejorar y consolidar el Sistema Integrado de Gestión y Control.</p>	<p>Obtener la certificación del Sistema Integrado de Gestión.</p>		<p>Un certificado de calidad ISO 9000 para el Sistema Integrado de Gestión de la UPN.</p>	<p>Conformación y establecimiento grupos focales de calidad. Implementación de mecanismos de seguimiento medición y control de los procesos institucionales.</p>
	<p>Consolidar y articular el Sistema de Control Interno a los procesos institucionales.</p>	<p>Establecimiento, documentación, implementación y verificación (preauditoria Icontec) del Sistema.</p>	<p>Un sistema de Control Interno consolidado y articulado.</p>	<p>Consolidación de la cultura de la calidad, el control y autocontrol en los procesos de la Universidad. Consolidación de los valores institucionales y de la Carta Ética de la Universidad.</p>

continúa

continuación 1

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Salvaguardar la memoria institucional de la Universidad.</p>	<p>Lograr el 80% del archivo histórico institucional organizado y microfilmado: historias académicas, nominas, resoluciones rectorales, acuerdos y actas Consejo Superior y Consejo Académico, entre otros.</p>	<p>Se han seleccionado, clasificado y organizado las historias académicas de 1960-1977, las cuales estaban en estado de abandono; en proceso de organización historias académicas de graduados 1970-2004.</p>	<p>Porcentaje del archivo institucional organizado y microfilmado.</p>	<p>Selección de los registros correspondientes al archivo histórico. Establecer soportes diferentes al papel para conservar el archivo histórico Establecimiento de convenios con terceros para la custodia documental.</p>
<p>Consolidar el Sistema Integrado de Información, sii, de la Universidad, como sustento para la generación de información que aporte a la toma de decisiones.</p>	<p>Lograr que el 100% del Sistema Integrado de Información de la Universidad esté consolidado y funcionando. Adquirir o renovar una planta telefónica de la Universidad.</p>	<p>Se tiene un 70% de los módulos del Sistema integrado. Una planta que quiere ser cambiada o renovada.</p>	<p>Porcentaje de módulos integrados e implementados. Planta telefónica renovada.</p>	<p>Definición de los requerimientos que conforman la totalidad del componente sistémico. Actualización y complemento de los desarrollos informáticos, conducentes a la integralidad del Sistema de Información Institucional. Definición de especificaciones técnicas y adquisición de la planta.</p>
<p></p>	<p>Lograr que el 90% del parque computacional de la Universidad este actualizado o renovado. Lograr el 100% de los desarrollos de los módulos actuales que conforman el Sistema Integrado de Información - sii</p>	<p>Se estima que existe un 10% del parque renovado. 70% de los desarrollos.</p>	<p>Porcentaje de computadores de la Universidad renovados o actualizados. Porcentaje de desarrollo de los módulos del sii.</p>	<p>Gestión de convenios de renovación de computadores. Continuar con la definición de requerimientos del sistema. Desarrollo de los requerimientos.</p>

continúa

continuación 2

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Implementar los procesos formales de selección, evaluación, capacitación y formación por competencias en todos los niveles de la planta administrativa.</p>	<p>Logra la implementación del 100% de los procesos formales de selección, evaluación, capacitación y formación por competencias del personal administrativo de la Universidad.</p>	<p>Se estima un avance del 10%, en la formulación del nuevo modelo.</p>	<p>Porcentaje de procesos de personal implementados.</p>	<p>Desarrollo de una plataforma tecnológica para la validación del instrumento que operacionalizan el proceso de evaluación del desempeño por competencias.</p> <p>Monitoreo al proceso de implantación del proceso de evaluación del desempeño por competencias.</p> <p>Elaboración de estudios técnicos que permitan definir el diseño del programa institucional de capacitación.</p> <p>Elaboración, adopción y gestión del plan de acción anual de capacitación por competencias para servidores públicos de la Universidad Pedagógica Nacional.</p>
<p>Mejorar las condiciones del clima organizacional, calidad de vida y sentido de pertenencia de los servidores públicos de la Universidad.</p>	<p>30% del personal administrativo accediendo a programas de estímulos e incentivos.</p>	<p>Acuerdo 06 de 2006. Estatuto de Personal Administrativo.</p>	<p>Porcentaje del personal de la Universidad que accede a estímulos e incentivos.</p>	<p>Definición y adopción de las políticas de estímulos e incentivos para el personal administrativo de la UPN de acuerdo a la reforma de acuerdo 06 de 2006.</p>
<p>Actualizar la planta de personal docente y administrativo de acuerdo con las necesidades reales que tiene la Universidad para su desarrollo misional.</p>	<p>Lograr un 80% de la planta de personal docente y administrativa actualizada y provista.</p>	<p>Actualmente se cuenta con el 60% de la planta administrativa provista. En docentes se tiene una provisión del 90%.</p>	<p>Porcentaje de funcionarios docentes y administrativos vinculados por concurso.</p>	<p>Elaboración de un estudio técnico de factibilidad para determinar temas objeto de actualización.</p> <p>Elaboración de estudio técnico que incluya revisión de nomenclatura de cargos.</p> <p>Diseño y adopción de los procedimientos (documentales y aplicativos técnicos) mediante los cuales se gestionen las metas comprometidas.</p>

## **Fortalecimiento de la gestión financiera para el cumplimiento de la responsabilidad social institucional**

La tendencia de la financiación de la educación superior en los últimos años en el mundo, en especial en los países en desarrollo, muestra que los recursos transferidos por el Estado son insuficientes para avanzar y lograr los objetivos y metas deseados en sus planes de desarrollo. Se ha evidenciado en diversos medios que, a pesar de la presión ejercida por las protestas sociales, estudiantiles y sindicales, las políticas de Estado tienden a mantener la transferencia e incluso a su disminución en términos reales, lo cual imposibilita verdaderas apuestas de desarrollo e innovación institucional, requeridas por las universidades estatales para ser consideradas instituciones modernas y eficientes.

Ante estas circunstancias, las universidades públicas se han visto conducidas a pensar esquemas mixtos de financiación, por lo que es preciso que la Universidad fortalezca el compromiso social y, con ellas, sus finanzas por medio de la definición, concreción y ejecución de fuentes de financiación alternativas, adicionales a los recursos del Estado y a los ingresos propios tradicionales.

Durante los últimos cinco años, la Universidad logró en el contexto de su proyección social, a través de convenios de cooperación técnica nacional e internacional, de asesorías institucionales a diversos sectores, de cofinanciación de proyectos de investigación y formación, incrementar en cerca de seis veces la gestión de recursos, logrando financiar con los excedentes propiciados por esta gestión el emprendimiento de nuevos proyectos. No obstante, aún se requiere un mayor esfuerzo que permita consolidar y mantener los avances logrados.

Como un aspecto a destacar, también se encuentra la gestión realizada ante el cuerpo legislativo nacional, para promover el establecimiento de una estampilla que le permita a la Universidad contar con el apalancamiento financiero para la construcción del proyecto Valmaría, además se considera que es un camino viable, máxime cuando cerca de la mitad de las Universidades públicas del país cuentan con esta asignación. Durante los próximos años, es de vital importancia que esta gestión se mantenga y concretar tan importante dotación de recursos, los cuales serán aplicados específicamente para la construcción del proyecto arquitectónico.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa están bajo la responsabilidad de compartida de todas las unidades de responsabilidad.

**Tabla 14:** Fortalecimiento de la gestión financiera para el cumplimiento de la responsabilidad social institucional.

OBJETIVOS	METAS	LINEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Participar con el Sistema universitario Estatal, SUE, y el Ministerio de Educación Nacional en acciones relacionadas con el mejoramiento de las transferencias del presupuesto nacional.</p>	<p>Presentar una propuesta conjunta con las demás universidades estatales ante el Gobierno Nacional para el mejoramiento del nivel transferencias a la educación superior pública.</p>	<p>En 2008, se realizó la solicitud al Presidente de la República, al Ministerio de Educación y al Ministerio de Hacienda de ajustar los presupuestos de las universidades. Se deben seguir solicitando conjuntamente dichos ajustes.</p>	<p>Número de propuestas presentadas ante el gobierno nacional para mejorar los recursos financieros de las universidades públicas.</p>	<p>Participación activa en las reuniones del Sistema Universitario Estatal y Ascun. Análisis de la situación financiera de las universidades públicas. Estructuración de una propuesta para la redefinición de los criterios para las transferencias.</p>
<p>Mejorar los ingresos de la Universidad por gestión propia, ante instancias internacionales, nacionales, regionales y locales.</p>	<p>Mantener la presencia de la Universidad a nivel internacional, regional y local en el desarrollo de programas de investigación y proyección social, financiados con recursos provenientes de entidades externas.</p>	<p>Cien convenios anuales interinstitucionales y contratos con otras organizaciones de todos los niveles, en el marco de la proyección social y la investigación.</p>	<p>Número de convenios interinstitucionales con financiación externa alcanzados en cada vigencia del Plan.</p>	<p>Establecimiento de mecanismos que hagan pariticipes a las unidades académicas de la universidad en la consecución de recursos. Caracterización y sistematización de la capacidad institucional para el ofrecimiento de servicios a distintos sectores de la sociedad, en el contexto nacional e internacional. Actualización y fortalecimiento del portafolio de los servicios de proyección social de la Universidad.</p>
<p>Implementar un programa y una proyección estratégica de financiamiento a cinco años para la consecución de los recursos financieros para Valmaría.</p>	<p>Una comisión o comité financiero interinstitucional sobre Valmaría, operando.</p>	<p>Estrategias de financiamiento establecidas para el proyecto Valmaría.</p>	<p>Mantenimiento y fortalecimiento de la comisión de gestión financiera para el Proyecto Valmaría.</p>	<p>Mantenimiento y fortalecimiento de la comisión de gestión financiera para el Proyecto Valmaría.</p>

continúa

continuación

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Favorecer los espacios y procesos de gestión organizativa y financiera de la Universidad con el fin de adecuarla a las necesidades propias de una gestión moderna y eficiente.</p>	<p>Actualizar el estatuto presupuestal y financiero y sus respectivos manuales.</p>	<p>Un manual presupuestal y financiero por actualizar. Normatividad dispersa sobre aspectos reguladores de la gestión financiera.</p>	<p>Un Estatuto Presupuestal y Financiero actualizado con los respectivos manuales. Normatividad de gestión financiera agrupada en un solo documento normativo.</p>	<p>Revisión y consolidación normativa de la Universidad de manera sistemática y permanente. Generación de procesos que conduzcan a la unidad de materia de la reglamentación de la Universidad.</p>
<p>Disponer de la información financiera y contable por cada centro de responsabilidad y de costos que contribuya a la toma de decisiones.</p>	<p>Contar con un sistema de costos eficaz por centros de responsabilidad y sus respectivos centros de costo.</p>	<p>Implementación en 40%.</p>	<p>Un sistema de costos por unidad de responsabilidad funcionando.</p>	<p>Definición de un sistema de costos acorde a las necesidades institucionales. Actualización de las herramientas informáticas requeridas para la implementación del sistema. Armonización de los procesos de formulación y ejecución de los presupuestos. Formación de la comunidad universitaria en temas financieros y presupuestales.</p>

## **Inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional**

La Universidad Pedagógica Nacional, en su compromiso social como educadora de educadores, incluye el tema ambiental como una de sus grandes directrices, ya que asume un papel transformador de las prácticas ambientales en beneficio de la conservación del ambiente no sólo a nivel local, sino que contempla los ámbitos nacional e internacional. Promueve en todas las actividades institucionales el respeto por lo vivo y actúa frente al derecho que tiene cada miembro de la comunidad pedagógica de gozar de un ambiente sano.

La Universidad asume su responsabilidad por medio de procesos pedagógicos y didácticos que permiten potenciar en su comunidad pedagógica talentos y habilidades que, puestas al servicio del estudio y la reflexión acerca del ambiente, construyen estrategias que trascienden el límite institucional e influyen en la construcción colectiva e individual de la conciencia ambiental de los ciudadanos.

La Universidad incluye de manera participativa a toda la comunidad universitaria en el cuidado del ambiente natural y aquellos contruidos por las sociedades humanas, reconociendo el carácter integral del sistema y atribuyendo principal importancia a las relaciones interpersonales y las sucedidas entre los humanos y las especies animales y vegetales y de éstas con el medio en el cual se desarrollan. Ante esta necesidad, la Universidad plantea la variable ambiental como uno de los aspectos más relevantes en la gestión y no sólo como un requisito normativo, intentando buscar que sea un factor que apoye la calidad, la credibilidad y la responsabilidad social.

La Universidad se vincula a las estrategias nacionales y mundiales de trabajar en armonía con el ambiente, facilitando la participación de la comunidad universitaria y generando soluciones y alternativas innovadoras de responsabilidad que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

La dimensión ambiental es inherente a todas las actividades que desarrolla la Universidad, significando ello su importancia transversal. Con la puesta en marcha del Sistema de Administración Ambiental, en 2007, la Universidad adoptó un proceso de planeación y organización para mejorar su desempeño ambiental. Para mantener los estándares de calidad respecto a los lineamientos establecidos nacional e internacionalmente para conservar y preservar el ambiente, la institución se dará a la tarea de ordenar sus pro-

cesos y procedimientos siguiendo para ello los criterios de responsabilidad ambiental y adoptando los principios de seguridad y calidad de vida.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Administrativa.

**Tabla 15:** Inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional.

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Impulsar acciones de reflexión en torno a la cultura ambiental como la principal política que enmarca los deberes y obligaciones que se tienen para convivir en armonía con el entorno.	Desarrollar al menos dos (2) campañas anuales sobre acciones de respeto y valoración por el ambiente.	Se cuenta con material pedagógico y didáctico para el desarrollo de campañas ambientales.	Número de campañas y ejercicios de participación desarrollados.	Desarrollo de campañas de participación en actividades relacionadas con el ambiente. Fomento mediante los diferentes medios de comunicación e información y ejercicios de reflexión para generar interés en conservar el ambiente. Promoción de documentos informativos e ilustrativos que motiven el interés por cuidar y preservar el ambiente.
Establecer bianualmente propuestas de manejo para minimizar impactos negativos sobre el ambiente y planificar dinámicas que favorezcan el desarrollo del trabajo.	Diseñar bianualmente el plan de manejo ambiental y de emergencias y contingencias.	Se ha diseñado un Plan de manejo ambiental para un período de dos años.	Número de planes de manejo ambiental, aplicados y socializados, bianualmente.	Elaboración cada dos años el Plan de manejo ambiental y plan de emergencias y contingencias de la Universidad. Aplicación y socialización del Plan de manejo ambiental y plan de emergencias y contingencias de la Universidad.
Elaborar e implementar las reglamentaciones necesarias para regular las prácticas de cuidado ambiental.	Seis (6) reglamentaciones institucionales para regular el manejo y usos de los recursos naturales y ambientales.	Existen actualmente tres (3) normas. Hace falta regular otras normas ambientales de gran importancia.	Número de normas ambientales aplicadas y socializadas.	Proyección de propuestas normativas para regular los procesos, procedimientos o actividades institucionales que impacten positiva o negativamente el ambiente. Socialización de las propuestas normativas implementadas utilizando los medios de comunicación e información internos.

continúa

continuación 1

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Introducir en los procesos académicos de docencia, investigación y proyección social, así como en los administrativos, políticas y estrategias de formación en educación ambiental y desarrollo sostenible.</p>	<p>Incrementar el número de programas curriculares de pregrado con cursos de formación en educación ambiental y desarrollo sostenible.</p>	<p>Se estima que el 5% de los programas tiene espacios académicos relacionados con el ambiente.</p>	<p>Porcentaje de programas curriculares de pregrado que incluyen cursos en temas ambientales.</p>	<p>Gestión y aplicación de la inclusión de cursos, seminarios o talleres en temas ambientales para programas de pregrado.</p>
	<p>Lograr que el 10% de los procesos de investigación y extensión apliquen la política ambiental.</p>	<p>No se cuenta con información sistematizada.</p>	<p>Porcentaje de proyectos de investigación que incluyeron la política ambiental.</p>	<p>Institucionalización y aplicación de la política ambiental en el desarrollo de proyectos de investigación y extensión.</p>
<p>Generar propuestas de participación para que los miembros de la comunidad universitaria se involucren en las acciones promovidas para mejorar su integridad personal y física por medio de la lúdica, el arte, el deporte, la recreación, la cultura y la reflexión en interacción con el ambiente y el entorno.</p>	<p>20% de los funcionarios docentes y administrativos capacitados en temas ambientales.</p>	<p>No se cuenta con información sistematizada al respecto.</p>	<p>Porcentaje de funcionarios docentes y administrativos capacitados en temas ambientales.</p>	<p>Programación y desarrollo de los planes anuales de capacitación para funcionarios formación en temas ambientales.</p>
	<p>Lograr una participación del 30% de la comunidad universitaria en programas de actividad recreativa y lúdica interactuando con el ambiente.</p>	<p>No se cuenta con información sistematizada al respecto.</p>	<p>Porcentaje de miembros de la comunidad que participan en programas de actividad recreativa y lúdica desarrollados.</p>	<p>Programación de jornadas de participación de la comunidad universitaria en actividades recreativas y lúdicas en armonía con el ambiente.</p>

continúa

continuación 2

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Proyectar periódicamente programas de participación para la comunidad universitaria en el que se desarrollen actividades que promuevan la seguridad, salubridad y sanidad humana, y aseguren la protección, recuperación y conservación de los sistemas naturales y construidos.</p>	<p>Contar con diez (10) programas de participación dirigidos a la comunidad universitaria en seguridad, salubridad, sanidad y conservación de los espacios naturales y construidos de la Universidad. Contar con diez (10) programas de participación dirigidos a la comunidad universitaria en seguridad, salubridad, sanidad y conservación de los espacios naturales y construidos de la Universidad.</p>	<p>Se cuenta con una propuesta incipiente.</p>	<p>Número de programas desarrollados.</p>	<p>Programar periódicamente jornadas de participación en actividades de atención de emergencias, salubridad, sanidad y conservación de los espacios naturales y construidos.</p>
<p>Establecer redes y convenios con otras empresas y entidades privadas o públicas, así como con instituciones académicas nacionales e internacionales, el desarrollo de alianzas de cooperación para el intercambio de conocimientos, tecnologías o experiencias encaminadas a mejorar la calidad de vida y asegurar una relación armónica con el ambiente.</p>	<p>Contar con al menos dos (2) nuevos convenios de cooperación interinstitucional nacional e internacional para tratar temas relacionados con gestión y educación ambiental.</p>	<p>Existe un (1) convenio en el tema de cooperación para la gestión y educación ambiental.</p>	<p>Número de Convenios de cooperación firmados y ejecutados por la Universidad.</p>	<p>Desarrollar reuniones de trabajo con otras instituciones o entidades para establecer compromisos de cooperación.</p> <p>Gestionar la participación de la comunidad universitaria en programas o proyectos de cooperación interinstitucional.</p>

continúa

continuación 3

OBJETIVOS	METAS	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>Instaurar metodologías participativas de seguridad para prevenir y atender situaciones de siniestro o emergencia en las instalaciones de la Universidad.</p>	<p>Vincular veinte (20) personas nuevas al grupo de atención de emergencias y contingencias de la Universidad.</p>	<p>Existe un comité de emergencias que debe fortalecerse.</p>	<p>Número de personas que se vincularon al grupo de atención de emergencias.</p>	<p>Convocatoria a miembros de la comunidad universitaria en la conformación del grupo de atención de emergencias.</p> <p>Desarrollar periódicamente jornadas de capacitación específica en temas relacionados con atención de emergencias.</p> <p>Proyectar periódicamente ejercicios de entrenamiento y simulacro en atención de emergencias.</p>

## **Desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física**

La Universidad, mediante la adecuación de su infraestructura física, busca acondicionar y cimentar nuevas instalaciones o modernizar las existentes, de tal manera que le permita generar condiciones adecuadas para garantizar la conservación y preservación de los bienes físicos y a su vez adquirir las capacidades suficientes para efectuar con eficiencia y calidad el cumplimiento de sus funciones misionales.

La Universidad ha venido mejorando durante los últimos años su capacidad instalada para dar respuesta a las exigencias actuales del contexto y las necesidades de consolidación de los servicios que presta a la sociedad, con especial interés en lo concerniente a su carácter público y estatal, que le imprime unas determinadas exigencias. Mediante este programa, se pretende desarrollar, construir y modernizar la planta física de la Universidad para atender adecuadamente y en condiciones de excelencia los diferentes programas académicos y administrativos, así como las actividades institucionales que se desarrollan en su interior y en su proyección nacional e internacional. Este programa presenta vínculos con el conjunto del quehacer de la Universidad, ya que sus componentes se convierten en la base sobre la cual se desarrollan las actividades académicas, administrativas y de gestión de la comunidad universitaria.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de Vicerrectoría Administrativa.

**Tabla 16:** Desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física.

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Renovar la planta física de los laboratorios y de las salas especializadas.	Lograr el 70% de los laboratorios y salas especializadas renovadas y actualizadas.	Se cuenta con veinte (20) laboratorios y salas especializadas que deben renovarse o actualizarse.	Porcentaje de los laboratorios y salas especializadas renovadas y actualizadas.	Identificación y priorización de las necesidades de equipos técnicos y tecnológicos de los laboratorios.
Emprender la construcción del proyecto arquitectónico de Valmaría.	Lograr el 80% de la construcción de la Facultad de Educación Física y el 70% de la Facultad de Bellas Artes, de acuerdo con recursos gestionados para su implementación.	Un terreno con cambio de destinación, con plan de implantación, licencia de construcción y estudios técnicos aprobados.	Porcentaje de avance en las obras físicas de las Facultades de Educación Física y Bellas Artes.	Promoción ante el gobierno nacional, la asignación de los recursos financieros anunciados en el Plan Nacional de Desarrollo.  Gestión ante el Congreso para la asignación de la estampilla para la Universidad.  Continuación del estudio iniciado por la Comisión de trabajo, conformada por el Ministerio de Hacienda, la Universidad y la Corporación Andina de Fomento.
Desarrollar estrategias de planeación académica y administrativa que permitan el uso óptimo de la capacidad instalada.	Mejorar el índice de ocupación de los espacios físicos de la Universidad destinados a los espacios académicos.	Un programa de manejo de espacios físicos con información desactualizada. Inventario de espacios físicos.	Nivel de ocupación de los espacios físicos.	Revisión de los índices de ocupación de los espacios físicos.  Identificación de rutas críticas.  Ajuste y correcciones a las rutas críticas.

## **Sistema de planeación y evaluación institucional**

Durante el periodo 2004-2008, la Universidad se propone, como parte del mejoramiento de la gestión, fortalecer los procesos del sistema de planeación y evaluación institucional, los cuales comprenden la construcción colectiva de las políticas y planes y evaluación integral de las funciones y ámbitos en los que se desempeña la Universidad.

Desde esta perspectiva, la Universidad avanza en la consolidación de una cultura institucional de la planeación que se ha venido decantando mediante procesos y metodologías referidas a la construcción social del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo Institucional.

De igual manera, se adelanta el proceso de auto evaluación con fines de acreditación de los catorce proyectos curriculares de pregrado, alcanzándose el reconocimiento de acreditación de alta calidad para diez de ellos. Así, la Universidad avanza en la definición de un modelo y una propuesta metodológica propia para la acreditación institucional, en la cual se recogen los requisitos mínimos exigidos por el Consejo Nacional de Acreditación y se imprimen características particulares institucionales. En este último punto, el avance alcanzado se determina en dos de las tres fases consideradas para su desarrollo.

En relación con la evaluación de la gestión institucional, ésta se aborda desde diversas acciones en las cuales, como característica fundamental, se considera el papel formativo, participativo y objetivo que debe darse a la evaluación. Como principales resultados del proceso se obtienen informes de gestión anuales, informes estadísticos y financieros, informes de seguimiento periódico de planes de acción y proyectos de inversión, entre otros. Asimismo, la Universidad avanza en la utilización y disposición de mejores mecanismos para la puesta en circulación de la información.

Como propósitos fundamentales para el periodo 2009-2013, se plantean el fortalecimiento del Sistema de Planeación y Evaluación Institucional, el mejoramiento de los mecanismos e instrumentos para su desarrollo y la puesta en marcha de efectivos canales de realimentación.

Todo lo anterior enmarca las dinámicas institucionales en su totalidad e implican el desarrollo y apropiación de criterios autónomos y procesos de planeación, evaluación y de

formulación de indicadores, atendiendo a su especificidad y a su funcionalidad social, en tanto entidad pública y en tanto Universidad educadora de educadores.

La concepción del sistema se define como un proceso colectivo de construcción de sentido hacia la transformación colegiada del ser y el quehacer universitario e implica la transformación de las perspectivas y visiones del mundo de los actores de la universidad, ya que en forma consciente y racional modifican sus comportamientos a la luz de valores y principios, en la construcción, desde la educación, de un modelo de país. Este programa guarda relaciones con la totalidad de los ejes temáticos y demás programas del PDI, en la medida que existe la necesidad de generar un Sistema de Planeación y Evaluación que incluya todos los componentes de la gestión de la UPN.

La coordinación de las acciones que han de desarrollarse en este programa está bajo la responsabilidad de la Rectoría y la Oficina de Desarrollo y Planeación.

Tabla 17: Sistema de planeación y evaluación institucional .

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar un proceso permanente de planeación y evaluación en cada una de las unidades académicas y administrativas.	Incluir en el seguimiento y evaluación de los planes de acción y proyectos de inversión, un componente formativo y desarrollar al menos una jornada anual de capacitación en el tema.	Evaluación de los planes acción al final de cada vigencia.	Número de jornadas de formación a funcionarios efectuadas anualmente.	Realización de eventos de formación anual con cada Vicerrectoría y sus unidades académicas y administrativas.
	Realizar el seguimiento a los planes de acción y proyectos de inversión semestralmente, consolidando un informe que ha de socializarse con la comunidad universitaria.	Seguimiento a los proyectos de inversión semestralmente.	Número de Informes semestrales de seguimiento a planes acción y seguimiento a proyectos, sociabilizados.	Aplicación de los procesos y procedimientos de seguimiento a los planes de acción semestralmente, así como el seguimiento a los proyectos de inversión, generando dinámicas de retroalimentación respecto a los avances y falencias identificadas.
Desarrollar permanentemente procesos de realimentación con las unidades académicas y administrativas, y en general con toda la comunidad, sobre los avances y resultados de la gestión institucional y en especial del Plan de Desarrollo Institucional.	Desarrollar reuniones semestrales por programa del Plan, para socializar avances y crear sinergias.  Efectuar una audiencia pública anual donde se muestren los avances y resultados obtenidos en la ejecución del PDI 2009-2013.	Una reunión anual con coordinadores de proyectos de inversión.  Cero (0). Se cuenta con un Informe de Gestión anual, un Boletín Estadístico anual, Una matriz de Indicadores de gestión institucional calculada anualmente, un Boletín Financiero trimestral, entre otros.	Número de reuniones semestrales realizadas por cada programa.  Número de audiencias públicas efectuadas al año.	Identificación y socialización de los resultados, avances y las falencias identificadas en el logro de las metas definidas en Plan de Desarrollo Institucional.  Aplicación de metodologías para la realización de audiencias públicas, preparación y realización de las etapas para su realización, disposición de recursos.

continúa

continuación

OBJETIVO	META	LÍNEA BASE	INDICADOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Consolidar el sistema informacional estadística institucional que facilite la toma de decisiones de manera pertinente y oportuna.	Conformar una base de datos, que recopile toda la información estadística de la Universidad, con cortes semestrales.	Datos dispersos y reportados fuera de las fechas dispuestas.	Base de datos en funcionamiento.	Implementación de una base de datos que recoja las variables más relevantes de la vida institucional.
	Lograr que las áreas reporten semestralmente el 100% de la información estadística que se requiera para actualizar la base de datos.	El 60% de las dependencias reportan oportunamente la información.	Porcentaje de instancias que reportan la información estadística por semestre.	Definición de instrumentos, formatos y fuentes y rutas de información.
Implementar y hacer seguimiento a los indicadores de gestión institucional, como base para la planeación, evaluación y mejora de los procesos misionales y de apoyo a la gestión.	Continuar con la publicación anual del boletín estadístico.	Un (1) Boletín Estadístico anual.	Número de Boletines Estadísticos impresos anualmente.	
	Unificar la matriz de indicadores institucionales de gestión.	Indicadores de Gestión parcialmente formulados.	Matriz de indicadores de Gestión Institucional.	Definición con las áreas y unidades académicas y administrativas de los indicadores y sus fechas de corte.
	Calcular semestralmente los indicadores de gestión institucional.	Cálculo anual de indicadores de gestión.	Número de cálculos de indicadores de gestión efectuados anualmente.	Definición de mecanismos e instrumentos para la gestión de la información.



## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y de cada uno de sus componentes tiene la pretensión de comparar un patrón de deseabilidad (imagen objetivo determinada en el PDI) con lo que realmente sucede en su implementación. Se desarrolla desde la misma formulación hasta después de su ejecución y ofrece elementos para tomar decisiones, que ante todo beneficien el cumplimiento de la misión institucional.

Es una responsabilidad que, al igual que la formulación e implementación, compete a toda la comunidad universitaria, bajo la dirección y coordinación de las directivas. Involucra al maestro como sujeto del saber pedagógico, al estudiante como sujeto en construcción, a los administrativos como actores fundamentales en la gestión y reorientación de los procesos y a los egresados como la expresión concreta de la Universidad en su entorno. Este proceso debe generar propuestas temáticas y metodológicas, que contribuyan al mejoramiento y mayor articulación entre los distintos componentes del plan y las instancias que lo ejecutan.

La Universidad tiene en el seguimiento y evaluación una condición sustantiva para la transformación cualitativa del presente. Como práctica de argumentación permanente, posibilita a la UPN ser una institución que aprende, toda vez que permite el análisis de los avances, resultados, efectos e impactos de las acciones realizadas, frente a las consignadas en los planes.

Este proceso debe contribuir a:

- Servir de información confiable de lo que institucionalmente se está realizando, en cumplimiento de lo trazado en el PDI.
- Permitir la toma de decisiones orientada al mejoramiento del quehacer de la Universidad en el cumplimiento de su misión.
- Servir de mecanismo de autorregulación de los procesos institucionales hacia la consolidación y mejoramiento de los servicios.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión, la identificación de dificultades y posibilitar la reorientación de acciones y el mejoramiento de procesos.
- Contribuir a la rendición de cuentas a la comunidad universitaria, a la sociedad en general y al Estado colombiano.
- Contribuir en la identificación de potencialidades, limitaciones y ventajas comparativas frente a otras instituciones de actividad similar, con el fin de aprovechar los entornos más favorables para el desarrollo de su misión.

El proceso de seguimiento y evaluación que se realice debe caracterizarse, entre otros, por los siguientes aspectos:

- Participación: posibilita el establecimiento de acuerdos y propósitos individuales, colectivos e institucionales, el planteamiento de desacuerdos, la aprobación colegiada de un modelo evaluativo y autoevaluativo, la construcción estamental y colectiva de variables e indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa, que permite legitimar y validar las acciones y conocer los resultados o conclusiones que se obtengan.
- Formación: el fin de la evaluación no puede ser el de aprobar o reprobar acción o resultados, éste debe ser la identificación de logros y dificultades en los procesos formulados en el PDI, con el fin de reorientarlos o mejorarlos. La pretensión de la evaluación debe ser la de realizar una valoración para aprender de los procesos y capacidades institucionales enmarcadas en el Plan.
- Objetividad: la evaluación debe minimizar las apreciaciones personales en el momento de emitir juicios valorativos, empleando instrumentos que recojan hechos

verificables, de modo que, si distintos evaluadores aplican el mismo instrumento, obtengan resultados similares.

- Viabilidad: considerada como el grado en el que los efectos positivos derivados de una acción continúan generando cambios, aún cuando se hayan dejado de realizar directamente las acciones que los originan. Se trata de continuar cumpliendo con los efectos positivos de una acción ejecutada.
- Validez. Los instrumentos y mecanismos que se utilicen en el proceso, deben ser pertinentes en relación con lo que se quiere medir.

La evaluación inicial aplica para los proyectos, en cuanto se requiere tomar decisiones sobre si se emprenden o no; el seguimiento y la evaluación de resultados, aplican para el Plan y sus componentes (ejes, programas, planes de Acción y proyectos), con una periodicidad por lo menos anual. La evaluación de impacto aplica para el plan en su totalidad, estimándose su aplicación al tercer año de ejecución y un año después de terminado y para lo mismo, se requiere determinar, una línea base o situación actual que permita conocer los cambios producidos en la institución. Los procesos de seguimiento y evaluación serán competencia de cada una de las instancias y actores responsables de los diferentes componentes del Plan y contarán con el apoyo de la Oficina de Desarrollo y Planeación, que hará la coordinación del proceso en todos sus momentos. Igualmente, las Unidades de Seguimiento y Evaluación, como superiores jerárquicos del coordinador durante la implementación, realizan acompañamiento, revisan los avances o resultados y formularán los correspondientes conceptos para la toma de decisiones.

Los órganos colegiados de los diferentes niveles organizativos y la comunidad universitaria también participan del proceso, para lo cual por lo menos con periodicidad anual se realizarán eventos que permitan la socialización y validación de los resultados o conclusiones que se obtengan del proceso.



## FUENTES DE FINANCIACIÓN

La planeación participativa es un mecanismo de construcción colectiva esencial para construir tejido social activo y proactivo de la comunidad pedagógica en las decisiones que afectan la vida institucional en lo académico, el bienestar, lo cultural, lo administrativo y económico.

El PDI está conformado por una parte general de carácter estratégico y un plan de gasto e inversiones de carácter operativo a mediano y corto plazo. Con base en el PDI aprobado, cada dependencia presenta su correspondiente plan de acción, mediante el cual se posibilita la concreción de los propósitos y objetivos trazados en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad. Cada plan contiene las acciones a desarrollar en el marco de los objetivos y programas del PDI, las metas a alcanzar y los indicadores para su medición y evaluación.

Para efectos de la elaboración de los planes de inversión, y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la Oficina de Desarrollo y Planeación mantiene actualizado el banco de programas y de proyectos, mediante el cual se registra y realiza seguimiento a las propuestas que conllevan recursos específicos de inversión.

Para el desarrollo de los planes de acción aprobados, es necesario que estos se encuentren armonizados con el presupuesto anual de la Universidad, el cual debe reflejar el plan plurianual de inversiones y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Se entiende por presupuestos plurianuales la proyección de los costos y fuentes de financiación de los principales programas y proyectos de inversión, cuando éstos requieran para su ejecución más de una vigencia fiscal.

Con el fin de asegurar la estabilidad económica y financiera, el gasto e inversión derivado de los planes de acción debe ser consistente con las proyecciones de ingresos y de financiación institucional, y estar de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

En este contexto, se elabora la siguiente proyección de ingresos y gastos para el periodo comprendido entre las vigencias fiscales 2009-2013, teniendo como base el comportamiento de las ejecuciones presupuestales anteriores y en especial el nivel de los recursos y gastos ejecutados durante 2008. En su elaboración se tuvo en cuenta como parámetro para el cálculo el índice proyectado del Producto Interno Bruto, PIB, por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para el periodo en mención, así como las expectativas frente a las nuevas fuentes y estrategias de generación de nuevos recursos.

**Tabla 18:** Expectativas frente a las nuevas fuentes y estrategias de generación de recursos.

AÑO	INDICADOR	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
2009	Presupuesto aprobado	1,1%
2010-2013	Crecimiento esperado PIB	3%

Frente a los ingresos se parte del recaudo de 2008, constituido por los recursos propios y los aportes del presupuesto nacional. En relación con los recursos destinados a inversión, se cuenta con los aportes que la nación asigna para la financiación de los proyectos que están acordes con la política establecida en el PDI. Adicionalmente, se espera que la Universidad pueda disponer de parte de sus recursos propios para financiar nuevas propuestas de inversión, recursos que se esperan percibir como resultado de la mayor gestión de las unidades académicas y administrativas y sus acciones de proyección social.

A continuación, se presenta la proyección de ingresos y gastos, distribuidos por fuentes de financiación y concepto del gasto, respectivamente.

**Tabla 19:** Proyección de ingresos y gastos, distribuidos por fuentes de financiación y concepto del gasto.

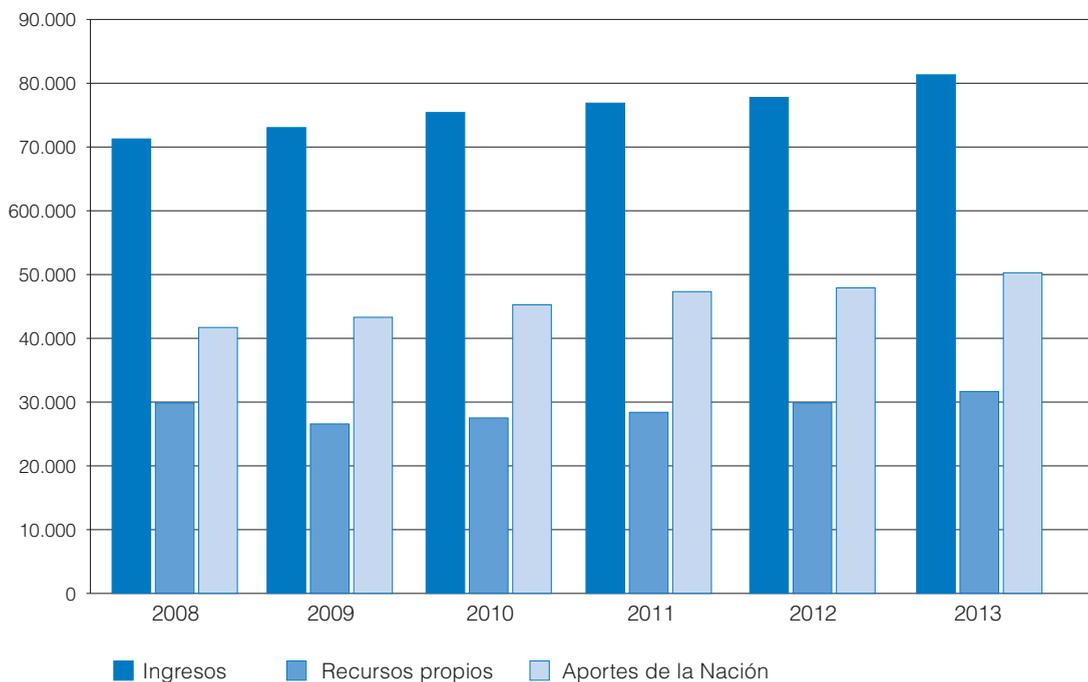
CONCEPTO	2008 (AÑO BASE)	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
							(2009-2013)
INGRESOS	71.207	72.014	74.174	76.400	78.692	81.052	301.280
RECURSOS PROPIOS	29.822	27.276	28.094	28.937	29.805	30.699	114.113
RECURSOS CORRIENTES	26.500	26.389	27.181	27.996	28.836	29.701	110.402
RECURSOS DE CAPITAL	3.322	887	914	941	969	998	3.711
APORTES DE LA NACIÓN	41.385	44.738	46.080	47.463	48.886	50.353	187.167
FUNCIONAMIENTO	38.684	41.969	43.228	44.525	45.861	47.236	175.583
CESU	1.050	1.050	1.082	1.114	1.147	1.182	4.393
INVERSIÓN	1.651	1.719	1.771	1.824	1.878	1.935	7.192
GASTOS	71.207	72.014	74.174	76.400	78.692	81.052	301.280
FUNCIONAMIENTO	65.675	69.213	71.289	73.428	75.631	77.900	289.561
GASTOS DE PERSONAL	48.289	51.694	53.245	54.842	56.487	58.182	216.268
GASTOS GENERALES	8.337	8.637	8.896	9.163	9.438	9.721	36.134
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2.938	3.844	3.959	4.078	4.200	4.326	16.082
INTERNACIONALIZACIÓN	364	413	425	438	451	465	1.728
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	5.747	4.625	4.764	4.907	5.054	5.205	19.349
INVERSIÓN	5.532	2.801	2.885	2.972	3.061	3.153	11.718

Nota: No se tiene en cuenta los índices de inflación. Se proyecta a precios constantes considerando un crecimiento real.

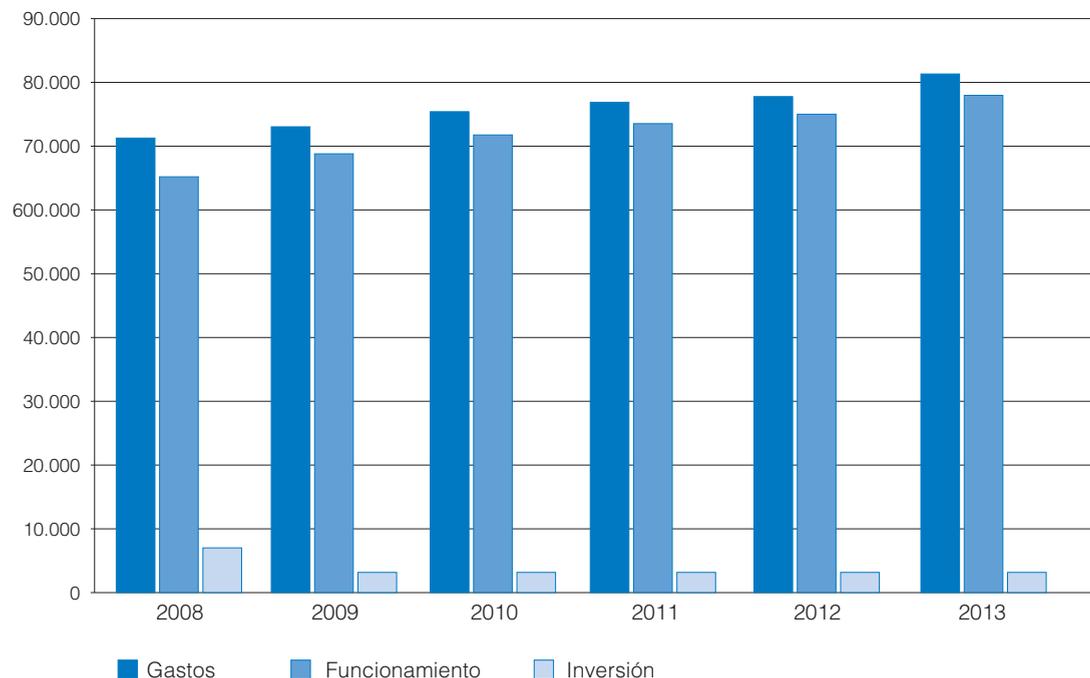
Vale la pena mencionar que la inversión requerida para llevar a cabo el Proyecto Valmaría no se considera en esta proyección, debido a que los recursos necesarios deben provenir de fuentes distintas a las del presupuesto ordinario. Específicamente, la Universidad seguirá planteando y evaluando estrategias financieras que permitan realizar la construcción del campus universitario por etapas.

La proyección, evolución y distribución de los ingresos y gastos se muestra en las siguientes figuras:

**Figura 2:** Proyección de ingresos 2009-2013 (millones de pesos).



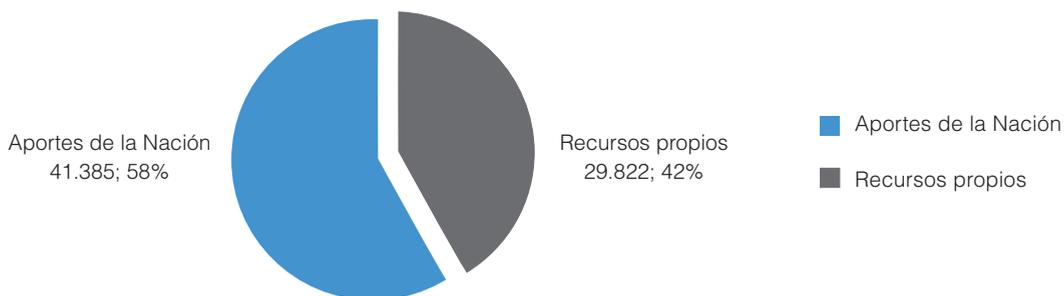
**Figura 3:** Proyección de gastos 2009-2013 (millones de pesos).



Es importante destacar que los años 2009 a 2013 constituyen para la Universidad un periodo de consolidación. Esto implica que muchos de los proyectos desarrollados en el PDI 2004-2008, especialmente los que contribuyeron al crecimiento y fortalecimiento académico, como los nuevos programas de pregrado y posgrado en Bogotá y otras regiones, se han incorporado en el funcionamiento institucional, con lo cual el gasto de funcionamiento absorbe cerca del 97% de los recursos institucionales, permitiendo destinar a inversión lo restante. No obstante esta situación, la Universidad buscará fuentes alternativas de financiación, para poder emprender nuevas propuestas de inversión.

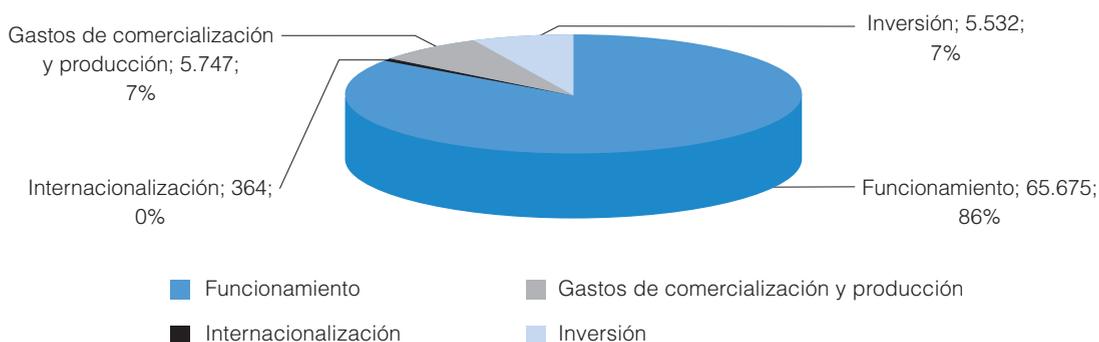
Adicionalmente, es importante analizar y mostrar la manera en que se constituyen los ingresos y se distribuye el gasto en cada uno de sus rubros, funcionamiento e inversión.

**Figura 4:** Conformación de los ingresos por fuente de financiación.



En cuanto a los ingresos, la Figura 4 muestra que la Universidad contribuye con ingresos propios al presupuesto institucional con el 42%, los cuales provienen de la gestión de recursos adicionales. En especial se espera que la Universidad obtenga mayores recursos estatales y movilice más recursos de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de propuestas de investigación, docencia y extensión, así como para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

**Figura 5:** Distribución del gasto.



La Figura 5 muestra que cerca del 86% del presupuesto total corresponde a los gastos de funcionamiento y, a su vez, en estos el mayor peso está dado por el costo docente, el cual se ha visto incrementado por la ampliación de los programas académicos de docencia, investigación y extensión, así como la mayor productividad y cualificación docente.

En cuanto a la inversión, se proyecta que los recursos provenientes de la nación serán destinados especialmente a investigación y a la reposición de equipos y laboratorios de las unidades académicas.

## GLOSARIO

**Ejes temáticos:** son propósitos centrales que responden a grandes temas de interés académico y administrativo, en los cuales se fundamentan, orientan y organizan los programas, planes de acción y proyectos que, en desarrollo del PDI, son propuestos y emprendidos por las diversas instancias y estamentos de la Universidad, para el logro de los objetivos generales planteados a mediano y largo plazo.

**Misión:** es una declaración que expresa la razón de ser de la Universidad y establece sus prioridades y responsabilidades frente a la sociedad y a su comunidad. Responde cinco preguntas fundamentales: qué, para quién, para qué, cómo y por qué de la Universidad.

**Planeación:** se define como proceso e instrumento. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones que involucran a los miembros de la institución en la búsqueda de claridad respecto al quehacer de la misma. Como instrumento se constituye en marco conceptual, que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que sean necesarios.

**Planes de acción:** son herramientas operativas de gestión que articulan actividades y recursos, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas específicos de las diferentes instancias académicas y administrativas de la Universidad. Conjugan recursos del funcionamiento cotidiano, con los contenidos en los Planes Operativos Anuales de Inversión, POAI. Permiten orientar la ejecución de procesos y metas definidas anualmente para el logro de los objetivos propuestos en el PDI.

**Plan de Desarrollo Institucional:** es una construcción que articula y da coherencia a todas las acciones que realiza la UPN para cumplir su misión y propósitos en la so-

ciudad. Se concibe como el conjunto de ejes, programas y planes de acción, con sus respectivos proyectos, los cuales permiten alcanzar un estado de desarrollo sustantivamente mejor que aquel que se tenía en el momento de la formulación del Plan<sup>7</sup>.

**Programas:** son unidades integradoras que organizan las acciones para el desarrollo de los ejes temáticos del Plan bajo un principio genérico de coordinación. Es una estructura de trabajo en la que se definen las directrices y determinan los medios que, articulados, permiten responder a visiones de futuro, mantener logros y dar una solución integral y permanente a problemas, a partir de la formulación de planes de acción y proyectos específicos.

**Proyectos:** son unidades de gestión del Plan que forman parte integral de los planes de acción de la Universidad. Vinculan actividades y recursos durante un periodo determinado y se ejecutan en el marco de una clara relación con los programas y con los ejes temáticos.

**Proyecto Educativo Institucional:** como marco de referencia de la Universidad, se constituye en una fuente de criterio político y orientación filosófica del ejercicio universitario, en el sentido de enfatizar el carácter de “servicio público, cultural inherente a las instituciones de educación superior”<sup>8</sup>. Se constituye, en “[...] expresión de nuestra capacidad de autodirección y autodeterminación, es decir, del pleno ejercicio responsable de la autonomía conquistada y asumida a partir del nuevo marco político institucional del país”<sup>9</sup>. La apropiación del PEI implica integrar la actividad académica con los soportes administrativos y de gestión necesarios para cumplir con su misión y los fines académicos que se derivan de ella.

*Visión: es el conjunto de propósitos amplios que proveen el marco de referencia de lo que la Universidad quiere ser. Es un deber ser que sirve de guía para inspirar a la institución en la cotidianidad hacia la búsqueda de un futuro posible. Está planteada desde la comprensión de su filosofía, con un horizonte de tiempo formulado según los cambios que se dan en el contexto. Supone el compromiso y apoyo de toda la comunidad universitaria.*

---

<sup>7</sup> Sistema Universitario Estatal–Subcomisión Técnica para la Construcción de Indicadores de Gestión para las Universidades Públicas. Bucaramanga, 2002.

<sup>8</sup> Artículo 2 Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

<sup>9</sup> Universidad Pedagógica Nacional. (1997). *Proyecto Educativo Institucional*, p. 9.

**Plan de desarrollo institucional 2009-2013.**

Una Universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación  
fue impreso en Javergraf  
Bogotá, 2009.





Plan de desarrollo institucional 2009-2013

Una Universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación

ISBN 978-958-8316-68-0



9 789588 316680



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL

*Educadora de educadores*