



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

Educadora de educadores

CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO N° **011** DE 09 AGOSTO 2023

Por la cual se modifica el Acuerdo 025 de 2019 del Consejo y se adopta la armonización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026 “Generación de maestras y maestros por la verdad, la paz y la vida”

EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

en ejercicio de sus atribuciones legales y estatutarias, en especial la conferida en el literal a) del artículo 17 del Acuerdo 035 de 2005 del Consejo Superior y,

CONSIDERANDO:

Que el artículo 69 de la **Constitución Política de 1991** garantiza la autonomía universitaria y les permite a las universidades estatales u oficiales darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley.

Que el artículo 83 de la **Ley 30 de 1992**, establece que “Las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional”.

Que en atención de los artículos 28 y 29 de la Ley 30 de 1992, las instituciones de educación superior podrán determinar las formas, procedimientos y maneras por los cuales se adoptan sus planes de desarrollo institucionales, siempre en concordancia con su naturaleza jurídica, su origen, cumplimiento y observancia de la Ley, amén de su normatividad interna.

Que la **Ley 152 de 1994** estableció la “Ley Orgánica del Plan de Desarrollo” destacando la autonomía que las entidades territoriales tienen en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les han atribuido la Constitución y la Ley, y en este sentido, las universidades estatales u oficiales, deben incorporar los lineamientos previstos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo para llevar a cabo la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus planes de desarrollo institucional, aplicando, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas previstas en esta Ley.

Que el artículo 39 de la Ley 152 de 1994 establece que quien haya sido elegido para dirigir la administración de las entidades, es quien debe impartir las orientaciones para la elaboración de los planes de desarrollo conforme al programa de gobierno presentado al inscribirse como candidato. En este sentido, el plan de desarrollo institucional constituye el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales, municipales y de las instituciones públicas durante un período de gobierno, en donde las propuestas del candidato ganador son las que determinan las líneas sobre las cuales se construye la estructura programática y el plan de inversiones del plan de desarrollo institucional.

Que el artículo 9º del **Acuerdo No. 035 de 2005** del Consejo Superior – Estatuto General de la Universidad Pedagógica Nacional, establece 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 precitadas, la Universidad debe adoptar 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, y se ejecuten dentro del periodo de duración del gobierno universitario de turno, para atender las apuestas de la propuesta rectoral.

De mediante el **Acuerdo 025 del 19 de diciembre de 2019**, el Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional adoptó el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 “Educativa de Educadores, para la Excelencia, la Paz y la Sustentabilidad Ambiental” que rige a partir del 01 de enero de 2020 y está vigente hasta el 31 de diciembre de 2024.

Que el Consejo Superior mediante el **Acuerdo 013 del 16 de junio de 2022** designó como Rector de la Universidad Pedagógica Nacional para el periodo 2022-2026 al profesor Alejandro Álvarez Gallego, por el período comprendido entre el 05 de julio de 2022 y el 04 de julio de 2026.

Que los periodos de duración de los acuerdos del Consejo Superior citados en los dos párrafos precedentes, evidencian un traslape entre el periodo de vigencia del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 y el periodo de gobierno universitario 2022-2026, por lo que resulta procedente realizar la modificación al PDI para ampliar su horizonte temporal hasta el año 2026, con el correspondiente proceso de armonización entre la estructura programática del PDI y la estructura estratégica del programa rectoral.

Que el proceso de armonización del Plan de Desarrollo Institucional con el programa rectoral no implica la construcción de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional, sino se enfoca en ajustar, complementar y mejorar el documento existente, fortaleciendo los avances e impulsando las prioridades de la administración anterior para construir sobre lo construido, reconociendo las nuevas realidades con ocasión de la situación post pandemia, generando estrategias para llevar a cabo la implementación de las políticas que se construyeron en el marco del PDI, estableciendo metas anuales y responsables únicos a los indicadores, con estrategias de seguimiento que permitan valorar permanentemente el nivel de cumplimiento de los compromisos PDI, incorporando proyecciones que orienten el marco presupuestal de mediano plazo y le den sustento al plan plurianual de inversiones, y generando compromisos que le permitan a la Universidad articularse y contribuir al cumplimiento de las apuestas del Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo, en perspectiva de los nuevos recursos que para la educación superior y las universidades públicas están previstos para incorporar en el periodo 2023-2026.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

Educadora de educadores

CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO N° **011** DE 09 AGOSTO 2023

Por la cual se modifica el Acuerdo 025 de 2019 del Consejo y se adopta la armonización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026 “Generación de maestras y maestros por la verdad, la paz y la vida”

Que el proceso de armonización culminado en 2023 complementó los momentos de participación del proceso de construcción realizado en 2019, por cuanto sistematizó propuestas de los diferentes cuerpos colegiados de la Universidad y propició la participación representativa de todos los estamentos de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados, administrativos, trabajadores oficiales y directivos) tanto presencial como por medio de formularios virtuales, que permitieron la consolidación de aportes que nutrieron la propuesta de armonización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026.

Que en el Plan de Desarrollo Institucional se señalan las líneas estratégicas para orientar el desarrollo institucional, se precisan los alcances esperados, y se proponen las acciones para alcanzarlo, con el propósito de fortalecer la cualificación del proyecto académico pedagógico, la articulación misional para el posicionamiento de la UPN, la casa digna y el bienestar y la convivencia formativa para la paz

Que el Consejo Académico en sesión del 22 de junio de 2023, estudió y avaló el proyecto de armonización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026, y recomendó su aprobación al Consejo Superior.

Que el Consejo Superior de la Universidad en sesión del 09 de agosto de 2023, estudió y aprobó la armonización propuesta.

Que, en consecuencia,

ACUERDA:

Artículo 1. Modifica y Adopta. Modificar el Acuerdo 025 de 2019 del Consejo Superior y por consiguiente, se adopta la armonización estratégica del Plan de Desarrollo Institucional *Generación de maestras y maestros por la verdad, la paz y la vida* para el periodo 2020-2026.

Artículo 2. Modificación. Previa evaluación del nivel del cumplimiento de los compromisos previstos en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026, *Generación de maestras y maestros por la verdad, la paz y la vida*, las modificaciones, actualizaciones y ajustes a los indicadores y/o con ocasión de ajustes en la apropiación del presupuesto de cada vigencia, “Programación Anual Indicadores PDI” y al “Presupuesto Indicativo Plurianual 2023-2026”, será considerada y aprobada a través de versiones, por el Comité Directivo en materia Presupuestal, sin necesidad de modificar el presente acto administrativo.

Artículo 3. Disposiciones. Ordenar la actualización de los procedimientos relacionados con la formulación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional para garantizar el cumplimiento de los requerimientos normativos señalados en la parte considerativa del presente acuerdo, así como la actualización de los instrumentos y lineamientos asociados a los procesos que tienen relación directa con los recursos, estructura e indicadores del PDI.

Artículo 4. Vigencia. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición, será publicado en la página web de la Universidad y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá a los **09 AGOSTO 2023**

MARÍA FERNANDA POLANÍA CORREA
Presidente del Consejo

GINA PAOLA ZAMBRANO RAMÍREZ
Secretaria del Consejo

Revisó: *Adriana del Pilar Echeverry Tijero - Jefe Oficina Jurídica*
Jhon Emerson Espitia Suárez - Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación

Proyectó: *Elizabeth Barrera ODP*



Plan de Desarrollo Institucional

Confianza • Transparencia • Buen Trato • Eficiencia

Generación de maestras y maestros
por la verdad, la paz y la vida

Rector: Alejandro Álvarez Gallego



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

Educadora de educadores

.....la.....
*Casa
grande*
DE LA PEDAGOGÍA



Plan de Desarrollo Institucional

Confianza • Transparencia • Buen Trato • Eficiencia

Generación de maestras y maestros
por la verdad, la paz y la vida



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

Educadora de educadores

Rector: Alejandro Álvarez Gallego

.....la.....
**Casa
grande**
DE LA PEDAGOGÍA



EQUIPO DE GOBIERNO 2020-2022

CONSEJO SUPERIOR

Constanza Liliana Alarcón Párraga
Delegada del Ministerio de Educación

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector

Jorge Enrique Celis Giraldo
Delegado de la Presidencia de la República

María Ruth Hernández Martínez
Delegada del Gobernador de Cundinamarca

José Otty Patiño Hormaza
Representante del Sector Productivo

Gustavo Montañez Gómez
Representante de los Exrectores de Universidades
Públicas

Análida Altagracia Hernández Pichardo
Representante de las Directivas Académicas

Ricardo Andrés Franco Moreno
Representante de Profesores (principal)

Alejandro Álvarez Gallego
Representante de Profesores (suplente)

José Gregorio Cárdenas Peña
Representante de Estudiantes (principal)

Bayrón Hernán Giral Ospina
Representante de Estudiantes (suplente)

Yira Nataly Díaz Mendoza
Representante de Egresados (principal)

Diego Enrique Infante González
Representante de Egresados (suplente)

Gina Paola Zambrano Ramírez
Secretaría General

CONSEJO ACADÉMICO 2020-2022

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector

John Harold Córdoba Aldana
Vicerrector Académico

Fernando Méndez Díaz
Vicerrector Administrativo y Financiero

María Isabel González Terreros
Vicerrectora de Gestión Universitaria

Hugo Daniel Marín Sanabria
Decano Facultad de Ciencia y Tecnología

Faustino Peña Rodríguez
Decano Facultad de Educación

Magda Patricia Bogotá Barrera
Decana Facultad de Humanidades

Martha Leonor Ayala Rengifo
Decana Facultad de Bellas Artes

Narda Dioselina Robayo Fique
Decana Facultad de Educación Física

Mauricio Bautista Ballén
Director Instituto Pedagógico Nacional

Edgar Orlay Valbuena Ussa
Representante de Profesores (principal)

Claudia Marcela Chapetón Castro
Representante de Profesores (suplente)

José Luis Bejarano Garnica
Representante de Estudiantes de Pregrado (principal)

Laura Xiomara Morales Martínez
Representante de Estudiantes de Pregrado (suplente)

Gina Paola Zambrano Ramírez
Secretaría General

EQUIPO ACADÉMICO DE CONSTRUCCIÓN DEL PDI

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector

Yaneth Romero Coca
Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación

Ángela Rocío Valderrama Díaz
Facultad de Bellas Artes

Yair Alexander Porras Contreras
Facultad de Ciencia y Tecnología

Alejandra Yamyle Sguerra Feres
Facultad de Educación (2019-I)

Carlos Ernesto Noguera Ramírez
Facultad de Educación (2019-I)

Luis Alberto Rodríguez Camargo
Facultad de Educación Física (2019-I)

Luis Carlos Pérez Ferro
Facultad de Educación Física (2019-I)

Liliana Maribel Mora González
Facultad de Educación Física

Roberto Medina Bejarano
Facultad de Educación Física (2019-I)

Alfonso Torres Carrillo
Facultad de Humanidades

Ibeth Paola Delgadoillo Rodríguez
Facultad de Ciencia y Tecnología

Natalia Katherine García Ramírez
Profesional de Apoyo Académico Rectoría

EQUIPO DE GOBIERNO 2022-2026

CONSEJO SUPERIOR

María Fernanda Polanía Correa

Delegada del Ministerio de Educación

Alejandro Álvarez Gallego

Rector

Linda Mayerly Cárdenas Ramírez

Delegada de la Presidencia de la República

Lisbeth Marcela Sáenz Muñoz

Delegada del Gobernador de Cundinamarca

Alfredo Ayarza Bastidas

Representante del Sector Productivo

Fernando Misas Arango

Representante de los Exrectores de Universidades Púlicas

Wilson Armando Acosta Jiménez

Representante de las Directivas Académicas

Ricardo Andrés Franco Moreno

Representante de Profesores (principal)

José Francisco Páez Cardozo

Representante de Profesores (suplente)

María Paula Tovar Navarrete

Representante de Estudiantes (principal)

Helen Camila Mancera Romero

Representante de Estudiantes (suplente)

Yeimy Alexandra Moreno Soste

Representante de Egresados (suplente)

Gina Paola Zambrano Ramírez

Secretaría General

CONSEJO ACADÉMICO

Alejandro Álvarez Gallego

Rector Universidad Pedagógica Nacional

Yeimy Cárdenas Palermo

Vicerrectora Académica

Gabriel Rueda Delgado

Vicerrector Administrativo y Financiero

Mireya González Lara

Vicerrectora de Gestión Universitaria

Hugo Daniel Marín Sanabria

Decano Facultad de Ciencia y Tecnología

Sonia Mireya Torres Rincón

Decana Facultad de Educación

Alexander Cely Rodríguez

Decano Facultad de Humanidades

Aleyda Nuby Gutiérrez Mayesoy

Decana Facultad de Bellas Artes

Víctor Hugo Durán Camelo

Decano Facultad de Educación Física

Adolfo León Atehortúa Cruz

Director Instituto Pedagógico Nacional

Dixon Vladimir Olaya

Representante de Profesores (principal)

Adriana Chacón Chacón

Representante de Profesores (suplente)

Cristhian Stiven Zamudio Potes

Representante de Estudiantes de Pregrado (principal)

Oriana Valentina Soler Trujillo

Representante de Estudiantes de Pregrado (suplente)

Gina Paola Zambrano Ramírez

Secretaría General – Secretaría Técnica del Consejo

EQUIPO LÍDER ARMONIZACIÓN DEL PDI

Alejandro Álvarez Gallego

Rector

Yeimy Cárdenas Palermo

Vicerrectora Académica

Mireya González Lara

Vicerrectora de Gestión Universitaria

Gabriel Rueda Delgado

Vicerrector Administrativo y Financiero

Jhon Emerson Espitia Suárez

Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación

Fabio Castro Bueno

Asesor de Apoyo Académico Rectoría

Natalia Katherine García Ramírez

Profesional de Apoyo Académico Rectoría

Andrey Uriel Vergara Sánchez

Anguie Milena Sanabria Aragón

Carolina Ávila Andrade

Jesly Said Guzmán Bayona

Julián Alejandro Piedrahita Monroy

Luz Angela Elizabeth Barrera Bohórquez

Luz Dary Urrego Páez

María Alejandra Jiménez Amaya

María Angélica Martínez Vergara

Martha Liliana Arias Becerra

Paula Citlalli Piñeros Fuentes

Saida Andrea Gaitán Ruiz

Sandra Milena Azcarate Zuluaga

Profesionales de Apoyo Oficina de Desarrollo y Planeación

Grupo Interno de Trabajo Editorial

Alba Lucía Bernal Cerquera

Coordinadora

Pablo A. Castro Henao

Editor de libros

María Alejandra Uribe C.

Corrección de estilo

Mauricio Esteban Suárez Barrera

Diseño y diagramación

Paula Andrea Cubillos

Ana Sofía Delgado

Diseño de figuras

TABLA *de* CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	15
PRESENTACIÓN	17
INTRODUCCIÓN	21
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PDI	25
Momento 1. Lanzamiento y convocatoria (26 de marzo al 1 de abril del 2019)	26
Momento 2. Organización, deliberación y producción de iniciativas (2 de abril al 10 de mayo del 2019)	26
Momento 3. Consolidación de la información (13 de mayo al 30 de junio del 2019)	26
Momento 4. Elaboración del primer borrador de PDI (30 de junio al 25 de septiembre del 2019)	27
Momento 5. Retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria (25 de septiembre al 30 de noviembre del 2019)	27
Momento 6. Aprobación del documento del PDI por el Consejo Académico (diciembre de 2019)	28
Momento 7. Aprobación del PDI por el Consejo Superior (diciembre de 2019)	28
Momento 8. Armonización del Programa Rectoral 2022-2026 con el PDI 2020-2024 (2022-2023)	29
Evaluación del PDI 2020-2024 y valoración del cumplimiento de indicadores con corte a diciembre 31 de 2022	30
Valoración de la pertinencia en la continuidad de indicadores y formulación de metas anualizadas hasta 2026 por parte de las Vicerreorías y la ODP	30

Participación de los estamentos de la comunidad universitaria en la valoración del borrador inicial de la propuesta de armonización del Programa Rectoral con el PDI y sistematización de nuevas necesidades de priorización de inversiones	31
Participación ampliada de la comunidad universitaria vía formularios web	31
Aprobación de la nueva versión del documento del PDI 2020-2026	34

PRINCIPIOS ORIENTADORES 35

Ética de lo público	35
Buen vivir, reconocimiento de la diversidad y sentido de comunidad	36
Participación responsable	36
La formación, la autonomía y lo común	36
La gestión eficiente	37

CONTEXTO Y HORIZONTE DE SENTIDO 39

Un contexto que nos desafía como educadora de educadores	39
Autoevaluación y acreditación institucional	40
Crisis de financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE)	45
Reforma de la Ley 30 de 1992	46
Construcción de paz con justicia	48
Crisis planetaria y compromiso con la sustentabilidad ambiental	51
Aprendizajes de la pandemia	53
Nuestro horizonte de sentido	55
Misión, Visión y objetivos del PDI	58
Misión	58
Visión	58
Objetivos	59

LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HOY 61

Caracterización actual de la UPN	61
Oferta académica y cobertura	62
Equidad	65
Aseguramiento de la calidad	69
El ejercicio y cualificación docente	70
Pruebas del Estado	76
Investigación	79
Extensión y proyección social	84
Internacionalización	86
Estructura orgánica y condiciones administrativas	89
 Balance del PDI 2020-2024 a diciembre de 2022	 95
Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social	96
Eje 2. Investigación	97
Eje 3. Proyección social	98
Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera	98
Eje 5. Casa digna	99
Eje 6. Universidad en red nacional e internacional	99
Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional	100

EJES, PROGRAMAS Y PROYECTOS 103

Eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico	104
Programa 1.1. Oferta académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	106
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	110
Programa 1.3. Escenarios y espacios de innovación y práctica educativa y pedagógica	112

Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	114
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	118
Eje 3. Casa digna	127
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	129
Programa 3.2. Mejoramiento de la infraestructura y dotación de la UPN	136
Eje 4. Bienestar y convivencia formativa para la paz	138
Programa 4.1. Dignificación del <i>bien estar</i> en la UPN	140
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: el conflicto como experiencia	146
INDICADORES, METAS Y RECURSOS PRESUPUESTALES	151
Indicadores PDI 2023–2026	152
Indicadores de relevancia estratégica	152
Indicadores del eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico	155
Indicadores del eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	158
Indicadores del eje 3. Casa digna	164
Indicadores del eje 4. Bienestar y convivencia formativa para la paz	166
Comportamiento y proyecciones del presupuesto UPN	171
Ejecución presupuestal 2017–2022	171
Presupuesto Indicativo Plurianual para el periodo 2023–2026	175
REFERENCIAS	183
ANEXOS	187

ÍNDICE *de* TABLAS

TABLA 1. CUMPLIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN PREVISTA EN EL MUESTREO ESTRATIFICADO (2023)	32
TABLA 2. INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS EN PRIMER SEMESTRE UPN, TASAS DE SELECTIVIDAD Y ABSORCIÓN (2016-2022)	65
TABLA 3. HISTÓRICO POR NÚMERO DE DOCENTES, SEXO BIOLÓGICO Y TIPO VINCULACIÓN (2016-2022)	72
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES DEL IPN SEGÚN SU MODALIDAD DE VINCULACIÓN Y SEXO BIOLÓGICO (2016-2022)	76
TABLA 5. RESULTADOS HISTÓRICOS PRUEBAS SABER 11, AGREGADO NACIONAL VS. IPN (2016-2022)	78
TABLA 6. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN COFINANCIADOS (2016-2022)	80
TABLA 7. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN MINCIENCIAS (2016-2021)	82
TABLA 8. INDEXACIÓN NACIONAL DE REVISTAS PUBLINDEX (2016-2021)	83
TABLA 9. MATRÍCULA POR EXTENSIÓN EN EL CENTRO DE LENGUAS (2016-2022)	86
TABLA 10. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE RECURSOS EJECUTADOS PARA MOVILIDAD ACADÉMICA (2016-2022)	88

ÍNDICE *de* GRÁFICAS

GRÁFICA 1. RESULTADOS GENERALES POR EJE Y PROGRAMA EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE COMPROMISOS DEL PDI 2023-2026	33
GRÁFICA 2. PORCENTAJE DE OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS EN LA UPN CON RESPECTO A TODOS LOS PROGRAMAS OFERTADOS EN EL PAÍS Y EN BOGOTÁ (2016-2022) (EXCLUSIVAMENTE DEL ÁREA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN)	62
GRÁFICA 3. HISTÓRICO DE OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS UPN (2016-2023-1)	64
GRÁFICA 4. ESTUDIANTES MATRICULADOS PERTENECIENTES A POBLACIONES ESPECIALES (2016-2022)	66
GRÁFICA 5. DISTRIBUCIÓN DEL ESTRATO SOCIOECONÓMICO DE ESTUDIANTES DE PREGRADO POR SEMESTRE, EN PORCENTAJES (2016-2021)	67
GRÁFICA 6. APOYOS SOCIOECONÓMICOS A ESTUDIANTES (2016-2022)	68
GRÁFICA 7. TASA DE RETENCIÓN Y DESERCIÓN ANUAL, UPN VS. SISTEMA (2016-2021)	69
GRÁFICA 8. PORCENTAJE DE PROGRAMAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD (2016-2022)	70
GRÁFICA 9. HISTÓRICO DE DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO EQUIVALENTE, POR VINCULACIÓN (2016-2022)	71

GRÁFICA 10. HISTÓRICO DE NÚMERO DE DOCENTE, POR VINCULACIÓN (2016–2022)	72
GRÁFICA 11. DOCENTES CON MÁXIMO NIVEL DE FORMACIÓN (MAESTRÍA Y DOCTORADO), POR TIPO DE VINCULACIÓN (2016–2022)	75
GRÁFICA 12. RESULTADOS DE PRUEBAS SABER PRO, AGREGADO NACIONAL VS. UPN (2016–2022)	77
GRÁFICA 13. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNOS APROBADOS POR LA SGP-CIUP (2016–2022)	80
GRÁFICA 14. PROMEDIO DE MONITORES DE INVESTIGACIÓN (2016–2022)	81
GRÁFICA 15. CATEGORIZACIÓN DE INVESTIGADORES UPN EN LA PLATAFORMA SCIENTI (2016–2021)	82
GRÁFICA 16. HISTÓRICO DE LIBROS PUBLICADOS (2016–2022)	84
GRÁFICA 17. PROYECTOS DE ASESORÍA Y EXTENSIÓN – VALOR DEL CONTRATO O CONVENIO (2016–2022)	85
GRÁFICA 18. MOVILIDAD ESTUDIANTIL (2016–2022)	87
GRÁFICA 19. MOVILIDAD DOCENTE (2016–2022)	88
GRÁFICA 20. COMPORTAMIENTO DE RECURSOS DE INVERSIÓN “BASES DE DATOS, COLECCIONES BIBLIOGRÁFICAS Y REPOSITORIOS”, VALOR COMPROMETIDO (2016–2022)	90

GRÁFICA 21. NÚMERO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO (2016-2022)	91
GRÁFICA 22. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA, SEGÚN SU USO (DATOS EN M²)	92
GRÁFICA 23. COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL (2016-2022)	93
GRÁFICA 24. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS EJES EN EL PDI 2020-2024	96
GRÁFICA 25. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PDI 2020-2024, A 31 DE DICIEMBRE DE 2022	101
GRÁFICA 26. ARMONIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PDI 2020-2026	104
GRÁFICA 27. COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2017-2022 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS – VALORES CONSTANTES 2023)	172
GRÁFICA 28. COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS 2017-2022 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS – VALORES CONSTANTES 2023)	174
GRÁFICA 29. PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2023-2026 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS – VALORES CONSTANTES 2023)	176
GRÁFICA 30. PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS 2023-2026 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS – VALORES CONSTANTES 2023)	180

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al comité directivo, decanos, directores de Departamento, coordinadores de Programa, representantes estudiantiles y profesoriales, subdirectores, jefes de Oficina, colectivos estudiantiles, el Sindicato Mixto de Trabajadores de las Universidades Públicas Nacionales (SintraUNAL), el Sindicato de Trabajadores Oficiales (SintraUPN), la Asociación Sindical de Profesores Universitarios (ASPU) y en general a toda la comunidad universitaria por participar activamente en el proceso de construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2020-2024, así como de la armonización realizada para la modificación que extiende su periodo de vigencia hasta el año 2026.

PRESENTACIÓN

Como lo señaló el profesor Leonardo Fabio Martínez en la presentación del PDI 2020–2024, durante el segundo semestre del 2018, la educación superior pública experimentó un importante proceso de movilización social, en favor de su reconocimiento como derecho fundamental de todos los colombianos. Diversos sectores sociales expresaron la necesidad de que las universidades públicas contaran con los recursos suficientes para un funcionamiento digno, teniendo en cuenta que estas instituciones le han cumplido al país al ofrecer una educación de calidad y pertinente de cara a los problemas sociales con prácticamente los mismos recursos destinados por la nación desde la promulgación de la Ley 30 de 1992.

Estudiantes, profesores, trabajadores, rectores, comunidades indígenas y afro y distintos sectores acompañaron la gran movilización social que terminó en un acuerdo histórico entre plataformas estudiantiles y profesoriales y el Gobierno nacional, el cual otorgó recursos adicionales para sostener el funcionamiento y la inversión de las universidades, en las mismas condiciones como venían operando, pero reconociendo las dificultades de sostenibilidad financiera que enfrentarían en el siguiente cuatrienio (Presentación PDI 2020–2024).

Entonces, la educación se dispuso como el centro de la agenda política del país y de la formulación de políticas públicas que aportaran a la construcción de una paz justa y duradera, así como al cuidado de las distintas formas de vida en el planeta, las cuales requieren de una atención especial con el desarrollo de propuestas educativas basadas en la sustentabilidad.

La necesaria inclusión de víctimas del conflicto armado, excombatientes, población en situación de discapacidad, indígenas, afrodescendientes y otros grupos diversos hace parte de una apuesta política que la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) debe atender. En el contexto actual de pospandemia

en el que la sociedad sufre los rezagos sociales y económicos derivados de aquella; a la vez, debe afrontar las consecuencias de la creciente crisis climática y los fuertes cambios sociales y económicos que trajo la emergencia sanitaria a nivel mundial.

La construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 partió de los logros alcanzados en el plan de desarrollo *"Formación de Maestros para una Colombia en Paz"*, plasmados en la evaluación realizada a sus cuatro ejes y a sus respectivos programas. Así mismo, para realizar el proceso de armonización del Programa Rectoral 2022-2026, se hizo un balance del cumplimiento de los compromisos del PDI 2020-2024 con corte a diciembre 31 de 2022, con el fin de orientar los recursos en función de las prioridades establecidas por la comunidad universitaria, para atender las líneas estratégicas de intervención esenciales para sostener, cualificar y posicionar nuestros compromisos misionales de docencia, investigación y proyección social.

Con el proceso de la armonización, el horizonte de sentido del PDI se amplía por dos años más, para que su alcance abarque el periodo 2020-2026 y se reorienta con base en los criterios de acción del Programa Rectoral 2022-2026, el cual reconoce los atesorados históricos de nuestra UPN y, con una mirada crítica, propone avanzar, corregir y renovar energías. Lo anterior tiene como objetivo desplegar la fuerza creadora que históricamente hemos acumulado, ofreciendo una experiencia de conocimiento y voluntad que sea fortalecida a partir de nuestra diversidad constitutiva, para que puedan coexistir distintas posturas sobre el sentido de lo que somos.

Complementando el Programa Rectoral anterior, esta armonización pretende potenciar el liderazgo de la Universidad Pedagógica Nacional como la institución rectora de la formación de educadores y la producción de conocimiento en los campos de la educación, la pedagogía, las didácticas y las disciplinas asociadas, según sus múltiples perspectivas éticas, estéticas y cognitivas, promoviendo los niveles más altos del pensamiento, siempre guiada por la función crítica y la libertad de cátedra.

El horizonte del Plan de Desarrollo Institucional retoma los principios planteados en la propuesta rectoral anterior sobre la ética de lo público, el buen vivir, el reconocimiento de la diversidad, el sentido de comunidad y la participación responsable, enfocándolos en tres grandes principios orientadores: la formación, que nos reconoce como una institución que forma educadores; la autonomía, no para reclamarla sino para ejercerla, y lo común, por cuanto nuestro compromiso es de interés general, principio irrenunciable ligado a la autonomía y a lo público.

Con este proceso de armonización, las siete líneas de acción del Plan se reconfiguran en cuatro ejes estratégicos que, en sintonía con el Programa Rectoral anterior, buscan potenciar nuestro carácter pedagógico para el fortalecimiento del campo de la educación, la pedagogía y la didáctica. De esta manera, es posible favorecer los procesos de investigación, la ampliación del horizonte de la pedagogía a través del diálogo con los múltiples saberes y la construcción de conocimientos en nuestros campos de actuación; articular

las tareas misionales para tejer mayores y mejores vínculos con las comunidades del país; fortalecer las relaciones interinstitucionales para impulsar el posicionamiento de la UPN en el ámbito nacional e internacional; legitimar el gobierno colegiado para optimizar los procesos de participación efectiva, e impulsar la convivencia formativa para la dignificación del bienestar universitario, la construcción de una casa digna y ver los conflictos como una oportunidad para leer lo que somos y derivar de allí lecciones formativas.

Para complementar el riguroso ejercicio de participación que se había llevado a cabo en el 2019, y para sistematizar los aportes al PDI 2020-2024 de la comunidad educativa, en el proceso de armonización actual se llevó a cabo un nuevo momento de participación, con la intención de realizar balances y priorizar las acciones a realizar en el periodo 2022-2026, en el marco de la nueva Propuesta Rectoral.

De esta forma, se armoniza la bitácora institucional para construir sobre lo construido y reorientar el horizonte universitario hasta el año 2026, lo que permitirá continuar fortaleciendo la excelencia académica y la cultura de autoevaluación institucional, potencializando la investigación, favoreciendo la transformación social a través de la extensión y contribuyendo a la construcción de paz.

Alejandro Álvarez Gallego
RECTOR

INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2026 es el instrumento de planeación que define los ejes, programas y líneas estratégicas que la Universidad llevará a cabo para orientar su horizonte institucional, en el marco del Programa Rectoral actual, con el objetivo de fortalecer los compromisos misionales de docencia, investigación y proyección social. Este instrumento da cuenta de la obligación constitucional y legal que tiene la Universidad para formular planes de desarrollo institucionales. Si bien, la Ley 152 de 1994, “Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”, destaca la autonomía que las entidades territoriales tienen en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les han atribuido la Constitución y la Ley 30 de 1992, en su artículo 83 (en el que se establece que “las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional”), las universidades estatales u oficiales deben incorporar los lineamientos previstos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo para llevar a cabo la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus planes de desarrollo institucional, aplicando, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas previstas en la Ley 152 de 1994.

En lo que concierne a la elaboración del Plan, el artículo 39 de la Ley 152 de 1994 establece que quien haya sido elegido para dirigir la administración de las entidades es quien debe impartir las orientaciones para la elaboración de los planes de desarrollo, conforme al programa de gobierno presentado al inscribirse como candidato. En este sentido, el Plan de Desarrollo Institucional se constituye como el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales y de

las instituciones públicas durante un periodo de gobierno, en el que las propuestas del candidato ganador son las que determinan las líneas sobre las cuales se construye la estructura programática y el plan de inversiones.

De esta forma, considerando que mediante el Acuerdo 025 del 19 de diciembre de 2019 el Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional adoptó el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024, “Educativa de educadores, para la excelencia, la paz y la sustentabilidad ambiental” (el cual ha regido desde el 01 de enero de 2020 y está vigente hasta el 31 de diciembre de 2024, teniendo en cuenta que el periodo de gobierno de la actual administración va desde el 05 de julio de 2022 hasta el 04 de julio de 2026 y atendiendo a las indicaciones del artículo 21 del Acuerdo 035 de 2005 en el que el Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional señala que “el rector será designado para un periodo de cuatro años”), resulta evidente que existe un traslape entre estos dos periodos, por lo cual es procedente realizar ajustes para ampliar el horizonte temporal del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional hasta el año 2026. Esta situación implica hacer modificaciones en el contenido de la parte general para armonizar el marco estratégico vigente con las prioridades del Programa Rectoral del gobierno actual y en el contenido del plan de inversiones para precisar el alcance de los compromisos pendientes e incorporar los nuevos, de tal forma que se garantice la armonización entre los periodos de gobierno y los periodos de existencia del PDI.

Así, además de ser un mandato constitucional, el PDI establece de manera armónica y participativa los objetivos, metas y estrategias en relación directa con las funciones misionales universitarias, las dinámicas institucionales que las hacen posibles y el bienestar de la comunidad que conforma la Universidad. Al tiempo, da cuenta de líneas estratégicas concretas que contribuyen con el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad.

El PDI está estructurado en dos componentes: el primero de orden estratégico y el segundo de orden operativo. En su parte estratégica, el PDI comprende los capítulos relacionados con el proceso de construcción democrática; los principios orientadores; el contexto; el horizonte de sentido institucional; la caracterización actual de la Universidad, que en prospectiva contribuye con el desarrollo de las funciones sustantivas, y la estructura representada en los ejes, programas, líneas estratégicas, metas e indicadores del PDI. La parte operativa refiere al plan de inversiones que permite la financiación de los compromisos del PDI, en el cual se detallan las proyecciones del Marco Presupuestal de Mediano Plazo (MPMP) y se establece la proyección del presupuesto de ingresos y gastos requerido anualmente para llevar a cabo los objetivos propuestos en la parte estratégica.

En ese sentido, el PDI presenta una contextualización de aspectos cruciales para su formulación, tales como los procesos de autoevaluación institucional y calidad académica, la crisis de financiación de la educación superior pública, la importancia de la construcción del Acuerdo de paz logrado en el 2016 y la caracterización de la crisis ambiental, que implica el desarrollo de propuestas académicas por parte de la Universidad.

A partir del Programa Rectoral anterior, de los aportes consolidados en los procesos participativos de la comunidad universitaria y del diagnóstico actualizado en 2022, se concreta el horizonte institucional orientado a sostener, cualificar y potenciar los compromisos misionales de la Universidad, que incide de forma decisiva en la transformación educativa del país. Se definen objetivos para cada uno de los ejes propuestos y se realiza una caracterización actual de la Universidad en términos de oferta académica y cobertura, equidad, acreditación de alta calidad, ejercicio y cualificación docente, prueba de Estado, investigación, extensión y proyección social, internacionalización y estructura orgánica y administrativa.

La caracterización de la Universidad se complementa con una síntesis de la evaluación del PDI “Formación de maestros para una Colombia en Paz (2014-2019)” y con el balance de los logros alcanzados por el PDI 2020-2024 con corte a diciembre 31 de 2022. Ambos documentos evidencian importantes avances en el fortalecimiento de los compromisos misionales de la Universidad, en la construcción de propuestas educativas para la formación de la memoria de las víctimas del conflicto, el desarrollo de la cátedra de paz, la construcción de importantes políticas institucionales y la formación en derechos humanos. A su vez, se destacan los avances de los proyectos sobre sustentabilidad con la cátedra y el plan de formación ambiental que buscan la generación de prácticas responsables, en el relacionamiento del ser humano con la naturaleza.

En la parte estratégica del PDI, se ha armonizado la estructura al pasar de siete a cuatro ejes estratégicos: 1) Cualificación del proyecto académico pedagógico, 2) Articulación misional para el posicionamiento de la UPN, 3) Casa digna y 4) Bienestar y convivencia formativa para la paz. Para cada eje se definen programas y proyectos estratégicos que materializan los lineamientos de intervención prioritarios para el periodo 2020-2026.

Equipo de armonización del PDI

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PDI

La construcción democrática del nuevo PDI comenzó en el mes de marzo del 2019, cuando se realizó una amplia convocatoria para que todos los estamentos sociales de la Universidad aportaran en este proceso, a partir de un documento base para la construcción colectiva del PDI 2020-2024, el cual contenía la conceptualización necesaria sobre el significado de un plan de desarrollo, los principios, ejes de discusión, metodología y cronograma de trabajo. En la convocatoria se enfatizó en una dinámica abierta y altamente participativa, que permitiera la identificación de problemas estructurales que se reconocen prioritarios y necesarios de atender, para una correcta formulación de alternativas de solución y la identificación de responsables para su alcance.

En la formulación del Plan, la estrategia para la acción participativa consistió en la conformación de mesas de trabajo en las diferentes unidades académicas (Programas y Departamentos), unidades de apoyo, grupos de trabajo, dependencias, el Instituto Pedagógico Nacional (IPN), la Escuela Maternal, colectivos estudiantiles, egresados y sindicatos. Los aportes se registraron en matrices y se sistematizaron por parte de las decanaturas de cada Facultad, los jefes de dependencias, en el caso administrativo, y la Oficina de Desarrollo y Planeación (ODP), para el caso de los aportes construidos por los sindicatos y colectivos profesoriales y estudiantiles. Para el proceso de armonización del PDI con el Programa Rectoral 2022-2026, nuevamente se abrieron espacios de participación, aunque en esta ocasión para el trabajo concreto de realizar balances y establecer las prioridades a atender en lo que resta del periodo de gobierno que finaliza en el año 2026.

A continuación, se presenta el desarrollo de la construcción democrática del PDI y el respectivo momento llevado a cabo para la armonización.

Momento 1. Lanzamiento y convocatoria (26 de marzo al 1 de abril del 2019)

Entendiendo que la construcción de un PDI debe trascender el requerimiento burocrático y administrativo, se estableció como primer acercamiento un acto de sensibilización, en el cual se convocó al grueso de la comunidad universitaria a participar y a atribuirle profundo sentido a este proceso. Esta etapa se desarrolló en todas las instalaciones de la Universidad, en las unidades administrativas y en los diferentes cuerpos colegiados.

Momento 2. Organización, deliberación y producción de iniciativas (2 de abril al 10 de mayo del 2019)

Las mesas de trabajo ubicadas en los Programas o Departamentos estuvieron constituidas por estudiantes y profesores. Las otras mesas fueron conformadas por personal administrativo y trabajadores oficiales y estuvieron coordinadas por los directivos, subdirectivos o coordinadores de las respectivas dependencias. Cada Departamento o Programa académico organizó la participación conforme a sus propias dinámicas, consignando los aportes en los instrumentos diseñados para tal fin (Anexo 1); estos últimos fueron remitidos a los Consejos de Departamento para su consideración y los Consejos de Facultad consolidaron la información final.

Para el caso de los egresados, la dinámica estuvo centrada en el desarrollo de una guía alterna virtual (Anexo 1) que permitió la participación de este estamento, que a su vez fue dinamizada por el Centro de Egresados de la Universidad y su representación ante el Consejo Superior.

Momento 3. Consolidación de la información (13 de mayo al 30 de junio del 2019)

Cada mesa generó una relatoría y diligenció unas matrices que fueron remitidas a las instancias respectivas; para efectos de la consolidación de la información, se abarcaron los siguientes puntos:

- Las Facultades consolidaron la información de las diferentes mesas de trabajo coordinadas por las unidades académicas.
- Las relatorías de las mesas de trabajo de las dependencias adscritas a las Vicerrectorías fueron consolidadas por los directivos de las respectivas dependencias.
- Las relatorías de las mesas de trabajo de las oficinas de la Rectoría fueron consolidadas por los coordinadores de estas dependencias.

- Cada instancia sistematizó los aportes consignados por las mesas de trabajo en una matriz general que permitió organizar la información (Anexo 1).
- Las relatorías de las mesas de trabajo del IPN y de los grupos de trabajo, colectivos, sindicatos y otras formas organizativas de la comunidad fueron sistematizadas por la Rectoría y la Oficina de Desarrollo y Planeación.

Momento 4. Elaboración del primer borrador de PDI (30 de junio al 25 de septiembre del 2019)

De acuerdo con los aportes de la comunidad universitaria, el equipo académico de profesores (dinamizador de la construcción del PDI) revisó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes¹ consolidados en la sistematización hecha por las distintas dependencias y proyectó una estructura general del primer documento borrador, que a su vez fue retomado y discutido con las distintas dependencias de las Vicerrectorías para efectos de establecer con mayor claridad los programas y proyectos. Después de estas sesiones de trabajo, el equipo redactor elaboró el documento de trabajo que se sometió a discusión ante la comunidad universitaria.

Momento 5. Retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria (25 de septiembre al 30 de noviembre del 2019)

El documento de trabajo del PDI fue remitido oportunamente por la Secretaría General a cada una de las unidades académicas, así como la Oficina de Desarrollo y Planeación y el despacho de la Rectoría realizaron el envío respectivo a las demás instancias de la Universidad (dependencias administrativas, Subdirección de Bienestar Universitario, sindicatos y egresados). La Subdirección de Bienestar Universitario fue la encargada de convocar y dinamizar los espacios de participación de los colectivos, representaciones y organizaciones estudiantiles.

Posteriormente, cada instancia analizó los mecanismos de convocatoria y participación pertinente para este momento de retroalimentación y remitió los aportes a la Oficina de Desarrollo y Planeación y al despacho de la Rectoría.

El equipo académico dinamizador del proceso de construcción del PDI realizó actividades de divulgación y discusión por cada Facultad, al tiempo que programó encuentros con sindicatos, representantes estudiantiles, egresados y colectivos estudiantiles. Para el desarrollo de estos espacios, se contó con el apoyo de la subdirección de Bienestar Universitario y el Centro de Egresados. En ese momento, se diseñó un instrumento que permitió registrar y organizar los aportes de cada grupo al documento de trabajo: se trató de seis

¹ Los aportes consolidados en esta etapa del proceso se encuentran disponibles en: <http://pdi.pedagogica.edu.co/>
 > Proceso de construcción > Aportes de la comunidad universitaria.

guías (Anexo 1) dirigidas a los diferentes estamentos (unidades académicas, dependencias administrativas, egresados, el IPN y la Escuela Maternal, sindicatos, colectivos, organizaciones y representaciones estudiantiles) para facilitar su participación, las cuales describían el proceso realizado para la construcción del documento del PDI enviado y contenían la propuesta metodológica y cronograma para la construcción de aportes en cada caso.

El proceso también contempló asuntos discutidos y resaltados en una mesa de diálogo, desarrollada entre la administración y delegados de la asamblea triestamentaria, durante los días 8, 12, 13 y 15 de noviembre de 2019, relacionados con las condiciones laborales de los profesores ocasionales y catedráticos, el desarrollo del Proyecto Valmaría, la necesidad de fortalecer la inclusión y la atención de estudiantes en situación de discapacidad y la construcción de un programa de transversalización de género. Todos estos asuntos fueron incluidos de manera integral al documento.

Atendiendo a los consensos de la mesa de diálogo, era importante socializar el PDI con representantes de todos los estamentos, antes de contar con el aval otorgado por el Consejo Académico; en este sentido, se realizaron reuniones el 26 de noviembre y el 2 de diciembre con representantes estudiantiles y profesoraes, delegados del SintraUPN, el SintraUNAL y la ASPU-UPN. En estas reuniones se expusieron los aspectos incorporados de acuerdo con los aportes de las mesas de diálogo. Se envió la versión ajustada del PDI a los estudiantes que participaron para recibir nuevos aportes y se les convocó a reunión el 3 de diciembre para escuchar sus consideraciones.

A partir de los más de 1000 aportes recibidos en este quinto momento de participación, la Oficina de Desarrollo y Planeación y el equipo redactor del PDI, junto a las diferentes dependencias que lideran los procesos misionales y de apoyo a la misión de la Universidad, elaboraron la versión del PDI que se puso a consideración del Consejo Académico.

Momento 6. Aprobación del documento del PDI por el Consejo Académico (diciembre de 2019)

El documento construido durante el quinto momento fue puesto en consideración del Consejo Académico en la sesión del 5 de diciembre y fue avalado con aportes que se hicieron en los distintos ejes propuestos.

Momento 7. Aprobación del PDI por el Consejo Superior (diciembre de 2019)

En sesión del 5 de diciembre, el rector presentó la versión del PDI avalada por el Consejo Académico y una síntesis del proceso de construcción participativa. En esta sesión, los consejeros realizaron aportes y recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

- Incorporación de aportes de la mesa nacional de diálogo, centrados en PublindeX, la reforma a los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 y el Icoetex.
- Ampliación de planta docente.
- Visibilidad del Centro de Investigaciones.
- Prácticas educativas.
- Víctimas del conflicto armado.
- Visibilidad de La Pedagógica Radio.
- Ajustes estructurales sobre el apartado referido al proceso de paz.
- Impacto de la UPN, educadora de educadores, en la educación pública básica.
- Investigación pertinente sobre la educación colombiana.
- Mecanismos de control sobre temas de corrupción.
- Formación científica y disciplinar.
- Postura crítica sobre aseguramiento de la calidad.
- Cuestionamientos sobre la nueva oferta académica.
- Generación de recursos propios.
- Recursos para nuevas instalaciones.
- Optimización del protocolo de violencias de género.
- Creación del Instituto de Altos Estudios en Investigación Educativa.

Los aportes de los consejeros fueron incluidos en el documento y se realizaron las aclaraciones y precisiones del caso, a través de un documento construido para este fin. Este último fue socializado en la sesión del Consejo Superior realizada el 12 de diciembre; de esta forma, el contenido del PDI se cualifica con los aportes ofrecidos por el Consejo Superior que aprueba el Plan de Desarrollo 2020-2024.

Momento 8. Armonización del Programa Rectoral 2022-2026 con el PDI 2020-2024 (2022-2023)

Con el ánimo de construir sobre lo construido, el proceso de armonización del PDI con el Programa Rectoral 2022-2026 complementó el ejercicio de participación realizado en la construcción del PDI 2020-2024, enfocado principalmente en el balance de logros, estructura, metas y presupuesto, así como la valoración y ajustes a la propuesta de armonización por parte de los cuerpos colegiados de la Universidad. De esta forma, con base en la propuesta final de armonización, a los siete grandes momentos de la participación realizados en la construcción del PDI se le sumó un nuevo momento que recoge los resultados del proceso llevado a cabo entre el 2022 y el 2023, producto de la participación de los cuerpos colegiados y la participación de la comunidad para valorar y priorizar los proyectos estratégicos de la propuesta de armonización.

Así las cosas, y reconociendo la necesidad de articular el periodo de gobierno de la administración universitaria con el de duración del Plan de Desarrollo Institucional, se generó un proceso de armonización entre septiembre de 2022 y junio de 2023 que implicó el desarrollo de las siguientes actividades.

Evaluación del PDI 2020-2024 y valoración del cumplimiento de indicadores con corte a diciembre 31 de 2022

La Oficina de Desarrollo y Planeación realizó la evaluación de la ejecución del PDI 2020-2024 con corte a 31 de diciembre de 2022 permitiendo generar el balance de ejecución del Plan, para evidenciar la línea base para el desarrollo de la gestión del nuevo gobierno universitario en la rectoría del profesor Alejandro Álvarez Gallego.

En el marco de la armonización, es decir, partiendo del PDI 2020-2024 y de su evaluación con corte a 31 de diciembre de 2022, se realizó el análisis de la estructura del PDI frente al Programa Rectoral y se utilizó una herramienta comparativa que buscaba identificar las iniciativas que podían ser potencializadas. Al respecto, se construyó una matriz que consolidó un análisis cualitativo y cuantitativo que dio cuenta de los avances en cada uno de los ejes, programas y proyectos establecidos en el PDI, identificando la ejecución presentada en las líneas estratégicas planteadas y los asuntos que se encontraron pendientes en un ejercicio de seguimiento y evaluación. Cabe mencionar que la metodología de trabajo se desarrolló a partir de la información consignada en los Informes de Gestión y los formatos de seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión, es decir, la información suministrada desde las unidades académicas y administrativas, que dio como resultado un 66,5 % de ejecución.

Valoración de la pertinencia en la continuidad de indicadores y formulación de metas anualizadas hasta 2026 por parte de las Vicerrectorías y la ODP

Se generó la valoración de los indicadores del PDI buscando identificar qué indicadores fueron cumplidos, cuáles era pertinente reformular, cuáles se podrían pasar al Plan de Acción Institucional de la Universidad o cuáles se podrían unificar.

Esta evaluación permitió realizar la valoración en el cumplimiento de los indicadores del PDI 2020-2024 y generar un proceso participativo con las unidades académicas y administrativas frente a la revisión de los indicadores, planteando su posible reformulación a partir de la identificación de cumplimiento de metas y de nuevas necesidades, así como la revisión de la pertinencia y el alcance en un ejercicio de prospectiva hasta 2026.

Participación de los estamentos de la comunidad universitaria en la valoración del borrador inicial de la propuesta de armonización del Programa Rectoral con el PDI y sistematización de nuevas necesidades de priorización de inversiones

En la perspectiva de realizar un ejercicio participativo, para la armonización del PDI, se posibilitaron los escenarios de producción e interlocución en los cuerpos colegiados. Como punto de partida, el Consejo Académico el 26 de septiembre de 2022, en una sesión concentrada en la consolidación y sistematización de aportes frente a los ejes, programas y proyectos del PDI 2020-2024, produjo un documento borrador con necesidades y prioridades identificadas según la comunidad académica. Asimismo, en esta sesión el Consejo Académico sugirió replicar el ejercicio con los Consejos de Facultad, extendiendo los procesos de participación.

Así las cosas, entre octubre y diciembre se realizaron las jornadas de trabajo con los Consejos de Facultad, escenarios que permitieron la participación de directores de Departamento; coordinadores de Programas, y representantes de docentes, profesores y egresados; de este modo, la incorporación de observaciones, sugerencias y propuestas permitió consolidar un borrador cada vez más robusto y coherente con la planeación participativa, al contar con distintos aportes de la comunidad universitaria. Este documento terminó de sistematizarse en febrero de 2023.

Adicionalmente, los canales de participación para consolidar el proceso de armonización del PDI fueron extendidos a las representaciones sindicales pertenecientes a la Universidad Pedagógica Nacional, como es el caso del Sindicato Mixto de Trabajadores de las Universidades Públicas Nacionales (SintraUNAL-UPN), el Sindicato de Trabajadores Oficiales (SintraUPN) y la Asociación Sindical de Profesores Universitarios de la Universidad Pedagógica Nacional (ASPU-UPN). Se recibieron los respectivos aportes y propuestas en el último trimestre de la vigencia 2022 y el primer trimestre de la vigencia 2023, con la intención de incorporar las necesidades identificadas por todas y todos los miembros de la comunidad, en sintonía con los ejercicios de participación en las mesas de diálogo de formalización laboral, infraestructura y bienestar universitario.

Cabe mencionar que la sistematización de información fue realizada por la Oficina de Desarrollo y Planeación de forma simultánea en cada uno de los escenarios, permitiendo que sesión tras sesión se trabajara con los aportes previos en pro de consolidarlos y construir sobre lo ya planteado.

Participación ampliada de la comunidad universitaria vía formularios web

Como estrategia adicional a los escenarios de participación presencial, se emplearon herramientas de participación virtual mediadas por formularios web que permitieron la sistematización de aportes estadísticamente representativos de la comunidad universitaria y la ciudadanía en general. Así las cosas, se crearon formularios para diligenciar en línea con

el fin de priorizar los compromisos que debe llevar a cabo la UPN en cada vigencia, hasta 2026, a la luz de los ejes, programas y proyectos estratégicos armonizados. Producto de este ejercicio de participación se identificaron las necesidades de priorización, que orientan las líneas de intervención específicas que el gobierno universitario debe atender dentro del Plan Indicativo de Presupuesto Plurianual de Inversiones 2023-2026 previsto en este PDI.

Para dicha participación se estableció una muestra estratificada representativa. En la primera etapa, se determinó el tamaño de muestra global a través del método de muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas, el cual se utiliza cuando se conoce el tamaño total de la población, estableciendo un total de 372 participantes requeridos. Conocido este valor, se procedió a asignar un tamaño de muestra a cada estrato proporcional a su tamaño relativo dentro de la población. A continuación, se relacionó la población global considerada, la muestra estratificada y la participación real de los actores de la comunidad universitaria, señalando el porcentaje de cumplimiento de cada estrato de la muestra.

Tabla 1. Cumplimiento de la participación prevista en el muestreo estratificado (2023)

Estamento	Población	Muestra	Participación	%
Estudiante	9319	291	343	118 %
Egresado	720	23	40	174 %
Docente	944	30	117	390 %
Trabajador oficial	105	3	13	433 %
Administrativos	799	25	50	200 %
Otros	0	0	5	100 %
TOTAL	11 887	372	568	153 %

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Los resultados de esta priorización señalaron que el mayor interés de la comunidad universitaria está centrado en destinar recursos para desarrollar los programas de los ejes 1 y 3 del PDI, enfocados en el mejoramiento de la infraestructura y dotaciones de la Universidad, innovar en la oferta académica para fortalecer la articulación misional, ampliar y fortalecer escenarios y espacios de innovación y práctica educativa y pedagógica y la dignificación de la labor docente; todos estos son asuntos que cobran especial importancia en la definición del Plan Indicativo de Presupuesto Plurianual de Inversiones del PDI.

568
Participantes



Priorización General por Programa PDI



Gráfica 1. Resultados generales por eje y programa en el proceso de participación para la priorización de compromisos del PDI 2023-2026

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Aprobación de la nueva versión del documento del PDI 2020-2026

El ejercicio de armonización del PDI 2020-2024 con el Programa Rectoral 2022-2026 fue presentado ante el Consejo Académico y ante el Consejo Superior en septiembre y diciembre de 2022, respectivamente, contando con un gran suministro de aportes y observaciones que enriquecieron la información del proceso y con cuyo aval se permitió continuar el proceso. En junio y julio de 2023 se presentó el resultado final del proceso ante estos cuerpos colegiados con la propuesta de armonización nutrida por la participación de la comunidad universitaria. En agosto de 2023 se obtuvo la aprobación definitiva de la modificación al PDI 2020-2024 para ampliar su periodo hasta 2026; armonizar la estructura programática con el Programa Rectoral 2022-2026; ajustar los indicadores de medición, que establezcan metas anuales, e incorporar la totalidad del presupuesto de la entidad, focalizado en los recursos necesarios para poder atender los compromisos pactados en el PDI.

PRINCIPIOS ORIENTADORES

En coherencia con el trabajo democrático que tuvo lugar en la definición, construcción y armonización del PDI con el Programa Rectoral 2022-2026, la puesta en marcha de sus ejes, programas y proyectos estratégicos tuvo en cuenta tanto los principios expresados en nuestro Proyecto Educativo Institucional como los que fueron consignados inicialmente en el Plan, así como algunos elementos adicionales asociados con la formación, la autonomía, lo común y la eficiencia en la gestión.

Ética de lo público

En la sociedad colombiana está cada vez más presente el imaginario con el cual se concibe lo público como un bien de todos, sin embargo, falta una mayor apropiación de este ámbito y su respectiva defensa. La Universidad Pedagógica Nacional, entendida como patrimonio incuestionable de todos los colombianos y reconocida por su trayectoria e importancia en torno al proyecto político-pedagógico del país y la formación de maestros y maestras, convida a la potencialización de ese imaginario social respecto a lo público, que a su vez requiere de un compromiso colectivo basado en la honestidad, transparencia, celeridad y austeridad para el ejercicio responsable de derechos y cumplimiento de deberes. En esta medida, en la Universidad es fundamental la consideración del principio relacionado con *la ética de lo público*, dado el carácter imperativo de reivindicar su importancia y las responsabilidades compartidas que ello implica para todos los miembros de la comunidad universitaria: servir a la sociedad y cuidar de lo público, los bienes y las personas que integran la institución.

Buen vivir, reconocimiento de la diversidad y sentido de comunidad

Los bienes comunes, la solidaridad y las responsabilidades compartidas ocupan un lugar central en la convivencia. A partir de esta postura se entiende que, en todas sus acciones, la Universidad Pedagógica Nacional debe tener presente que el saber de la pedagogía y que formar educadores, maestros y profesionales de la educación significa, especialmente, el reconocimiento de la diversidad cultural y epistémica, lo que conduce a la comprensión de lo regional y lo global. Reconstruir el sentido de la comunidad en el contexto universitario implica comprender la realización del ser humano como un proceso colectivo, en el que las diferentes concepciones de lo educativo, lo pedagógico, lo didáctico y lo disciplinar contribuyan con la formación de profesionales comprometidos, críticos y con conciencia planetaria.

Participación responsable

La participación ha sido un elemento característico en todos los espacios del contexto universitario y cada vez son más los escenarios en los que diferentes estamentos trabajan colaborativamente para atender situaciones y necesidades de la vida universitaria. En ese sentido, continuar avanzando en la consolidación de un proyecto conjunto de universidad que concite el trabajo y las voluntades de todos los miembros de la comunidad implica restablecer la confianza en el otro y en la institución, para que tal participación se dé de manera comprometida, incluyente y cualificada, permitiendo así avanzar hacia el cuidado y apropiación de lo público mediante acciones concretas que evidencien, manifiesten y formen *en* y *para* el respeto hacia la Universidad.

La formación, la autonomía y lo común

Al asumir la universidad como patrimonio cultural, académico, pedagógico, educativo e investigativo de la nación, que tiene por encargo liderar un proyecto formativo en la sociedad y de formación de educadores en sus múltiples perspectivas éticas, estéticas y cognitivas, así como de promover los niveles más altos del pensamiento, guiada por la función crítica y la libertad de cátedra, se plantean tres de sus características esenciales como principios básicos que guiarán todas las acciones:

- **La formación:** la entendemos como el *ethos* que posibilita una experiencia pedagógica que nos proyecta al país y al mundo. Una forma de vida en la que la pedagogía y la formación de maestros ubica a la Universidad en el sentido profundo de la acción de educar, entendida como el cuidado de los vínculos intergeneracionales con el conocimiento, los saberes, el pensamiento y la vida.
- **La autonomía:** se trata de un derecho constitucional y, en cuanto tal, su ejercicio está orientando, pensando, interrogando e interviniendo en el Estado y la sociedad, esto es, en la política pública y en el tejido social. En este sentido, la autonomía no se reclama, se ejerce.

- **Lo común:** se refiere al interés general, principio irrenunciable ligado a la autonomía y a lo público. La educación, las ciencias, la pedagogía, las artes, las humanidades y los distintos saberes que configuran el *ethos* de la universidad son bienes comunes, los cuales están representados en un capital simbólico y material que se cultiva y por los que la comunidad universitaria seguirá velando.

La gestión eficiente

Una nueva lectura de la universidad propone entenderla como una comunidad en la que se tejen tradiciones y costumbres, fines sociales, emociones, sentimientos e ideas, porque le ha sido encargado el conocimiento para enseñarlo, para producirlo y para proyectarlo socialmente. Por eso, para complementar los principios inicialmente planteados en el PDI, se proponen tres nuevos que tienen como objetivo guiar el quehacer como servidores públicos y permiten flexibilizar y mejorar los modos de actuar:

- **La confianza:** busca generar otras formas de interactuar en el trabajo cotidiano de los equipos, que no estén basadas en el miedo, la incredulidad o la sospecha, especialmente, en la toma de decisiones. Estos sentimientos que se han ido instalando en el ejercicio de lo público (quizás por su relación con la norma y las reglas, por los vacíos en los procesos y procedimientos o, incluso, por los componentes ligados a la supervivencia individual) son desafíos para la comunidad universitaria. Estos últimos pueden ser asumidos a través de ejercicios que pongan en juego los propósitos comunes de hacer las cosas bien, la inteligencia colectiva, la necesidad de colaboración entre todos y la claridad sobre la importancia de que entre todos asumamos las responsabilidades que nos competen.
- **La transparencia:** como principio que guía la acción, especialmente en lo público, este principio se refiere a la claridad con la que se sustentan normativa y procedimentalmente los diferentes tipos de gestión que se desarrollan en la comunidad universitaria. Según Transparencia Internacional, es “la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas” (Transparency International, 2009).
- **El buen trato:** como gran aliado de la eficiencia, esta iniciativa ayuda a fortalecer la confianza y a garantizar la transparencia. El buen trato prima cuando el clima laboral es de mejora y confianza, cuando se logra dar trámite de forma ágil y transparente a los procesos y procedimientos que competen a cada cual, cuando se reconocen los talentos y los apoyos que necesitan los equipos. La colaboración entre compañeros, jefes, grupos de trabajo, entre todos, es fundamental.

Estos tres nuevos principios retan a los equipos de la comunidad universitaria a asumir con más libertad y, por lo tanto, con más responsabilidad cada uno de sus actos. La administración, la gestión, las decisiones, la operación, cada cual en su rol, en el día a día, con la inteligencia y voluntad necesarias, permiten comprender que no son actos mecánicos que obedecen a leyes exteriores, sino que son asumidos con compromiso y consciencia de lo público.

La vida de la comunidad está llena de sobresaltos, de imprevistos, de situaciones emergentes, de problemas inesperados propios de las relaciones humanas. Por eso, una gestión eficiente dentro de la comunidad universitaria pasa por la atención de lo aleatorio, inesperado y contingente, aún en el mejor marco institucional en el que la planeación, el seguimiento, la previsión, la evaluación y otros ejercicios son esenciales en su desarrollo.

Todos los principios son propuestos y apropiados en el andar institucional y se asumen, por consiguiente, como elementos básicos y constitutivos del Plan de Desarrollo Institucional.

CONTEXTO Y HORIZONTE DE SENTIDO

A lo largo de su trayectoria, la Universidad Pedagógica Nacional ha tenido un papel protagónico en el ejercicio de proponer posibilidades pedagógicas en las diferentes dimensiones y en los procesos de formación de educadores. La condición de ser la única institución universitaria de carácter nacional dedicada exclusivamente a la formación de educadores exige que los compromisos misionales obedezcan a claros principios educativos, pedagógicos y didácticos capaces de contribuir a la singularidad de los procesos de preparación en los campos de conocimiento educativo, en los que ha actuado la institución por más de noventa años, desde la creación de la Normal Femenina “Instituto Pedagógico para Señoritas”, y más de sesenta años desde su creación como universidad en 1955.

Según esa perspectiva, a continuación, se presentan los desafíos que la actualidad plantea a la institución, así como el horizonte de sentido que direccionará los esfuerzos de la Universidad en los próximos cinco años.

Un contexto que nos desafía como educadora de educadores

Proyectar el camino de la Universidad a mediano plazo implica no solo reconocer su trayectoria y trabajo por la educación en el país, sino también analizar el contexto social y político actual al que debemos atender, pues más que nunca hoy se demanda la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación para la construcción de una sociedad democrática con justicia y paz. De igual forma, reconocer las condiciones en las que se encuentra la educación superior pública en el país plantea desafíos que la

Universidad debe asumir para que la educación sea un derecho fundamental de todos los colombianos. Para este fin, se centra la atención de los proyectos en los siguientes aspectos:

- Aseguramiento de la calidad y la acreditación institucional.
- Crisis de financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE).
- Reforma a la Ley 30 de 1992.
- Construcción de paz con justicia.
- Crisis planetaria y compromiso con la sustentabilidad ambiental.

Aseguramiento de la calidad y acreditación institucional

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es un modelo que ha afectado sensiblemente el precepto constitucional de la autonomía universitaria. La evaluación y la acreditación son asuntos que deben hacerse entre pares académicos. Esa es la forma como las academias en el mundo entero se han constituido: a partir de la autoridad que les dan sus saberes especializados; pero el Sistema de Aseguramiento de la Calidad lo que ha hecho es monopolizar los tres procesos y ha llevado a las instituciones a desgastarse administrativamente en costosas oficinas y en la creación de sistemas de información centrados en recoger evidencias para cumplir con parámetros, impidiendo muchas veces la posibilidad de flexibilizar los programas académicos; si esto fuera así se podrían generar sinergias importantes al interior de cada universidad y entre todas las universidades del país. El Gobierno actual está hablando ya de la necesidad de hacer una reingeniería al modelo. Revisar y reorientar el llamado Sistema de Aseguramiento de la Calidad es urgente para redefinir las relaciones entre el Estado y las universidades, si queremos que la autonomía se pueda ejercer verdaderamente en procura de una sociedad libre y justa.¹

La acreditación institucional y de programas sigue siendo cuestionada en la manera como esta se fue construyendo desde los años dos mil. Actualmente, está siendo revisado a profundidad el modelo de acreditación, para dar paso a mecanismos que se basen en la autonomía, la confianza y la flexibilidad. Eso no quiere decir que este proceso no siga ajustándose al sistema: se trata de un procedimiento importante de las universidades para dar cuenta de la excelencia académica, evidenciada en los informes de autoevaluación que registran los avances institucionales en materia de compromisos misionales y en los factores correspondientes al Proyecto Educativo Institucional, formación de estudiantes y profesores, procesos académicos, visibilidad nacional e internacional, investigación, pertinencia e impacto social, autoevaluación y autorregulación, bienestar institucional, organización, gestión y administración, recursos de apoyo académico, infraestructura física y recursos financieros.

¹ Tomado de la columna de *El Espectador* publicada el 03 de septiembre de 2022 “Por una nueva relación entre el Estado y la Universidad” escrita por el profesor Alejandro Álvarez Gallego, rector de la Universidad Pedagógica Nacional.

Para el caso de los procesos de acreditación de los programas de licenciatura, las exigencias de los procedimientos de aseguramiento de la calidad propuestos por las directrices gubernamentales han planteado retos para las instituciones de educación superior públicas, pues en esta tarea no se asignan los recursos respectivos. Un ejemplo de ello fue la implementación del artículo 222 de la Ley 1753 de 2015, por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo del segundo periodo de gobierno del expresidente Juan Manuel Santos, que obligó a todos los programas de licenciatura del país a tramitar y obtener su acreditación de alta calidad en un plazo perentorio de 32 meses, contados a partir de la expedición de dicha ley, so pena de perder su registro calificado, tener que suspender inscripciones y cerrar su oferta.

La Ley 1753 entró en vigencia a pesar de las muchas advertencias realizadas por la Universidad Pedagógica Nacional y las facultades de Educación de todo el país, que llamaban la atención sobre los riesgos de esta medida, dado que terminaría ampliando las brechas entre las universidades de las grandes urbes y las de las regiones, al no contar con las condiciones financieras ni técnicas para cumplir con los requisitos exigidos. Efectivamente, la Ley 1753 de 2015 y las resoluciones 2041 del 2016 y 18583 del 2017 plasmaron iniciativas en favor de la calidad, desafortunadamente, sin un plan de financiación y apoyo gubernamental para su realización, lo cual terminó sobrecargando a las instituciones con más gastos y responsabilidades y, en el escenario regional, desencadenó un decrecimiento inminente de oferta educativa para la formación de maestros.

Después de que la Universidad Pedagógica Nacional y otras instituciones realizaran un importante trabajo en varias mesas, coordinadas por el Ministerio de Educación Nacional en cabeza de la ministra María Victoria Angulo, se logró que el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno de Iván Duque dejara sin efectos la obligatoriedad de la acreditación de alta calidad para las licenciaturas, lo cual permitió que los programas de formación de maestros de las regiones pudieran reactivarse y mejorar con los planes de fomento de la calidad. A pesar de este logro, aún persisten incertidumbres relacionadas con la política gubernamental y educativa en cuanto a la formación de maestros en el país. En este sentido, la formación de maestros debe continuar posicionándose en la agenda nacional, por lo que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad debe examinar las problemáticas, los logros, los alcances y las posibilidades que ofrece, para que las facultades de Educación y las escuelas normales contribuyan activamente, según las diversas experiencias acumuladas en torno a lo que representan tanto los procesos de evaluación interna como los de evaluación externa, construyendo así nuevos parámetros para la acreditación voluntaria de los programas.

Desde esa perspectiva, los lineamientos del sistema de acreditación vincularían la calidad con la pertinencia, la relevancia social, la diversidad cultural y los contextos específicos en que se desarrollan los procesos educativos.

La Universidad Pedagógica Nacional, en el marco del logro de la autonomía universitaria, ha adelantado procesos de autoevaluación permanente con el propósito de afianzar fortalezas académicas y establecer planes de mejoramiento que le permitan superar las debilidades detectadas.

La autoevaluación constituye así el elemento central de la calidad de los programas de la Universidad, de tal manera que la acreditación sea un reconocimiento al desarrollo de los procesos académicos en los distintos factores que dan cuenta de la excelencia académica, de acuerdo con los compromisos misionales de la institución. Así mismo, representa un reconocimiento a la generación de conocimiento en los distintos campos de actuación de la Universidad y al posicionamiento institucional en distintos escenarios culturales.

Atendiendo al compromiso institucional de la autoevaluación permanente, la Universidad adelantó desde julio de 2018 el proceso orientado a dar cuenta de los avances institucionales en el periodo 2014-2018, con el propósito de alcanzar el reconocimiento de la renovación de la acreditación institucional. Producto de este proceso, se consolidó el informe que evidencia avances en los doce factores de calidad² (Díaz *et al.*, 2019), en las treinta características y ciento cincuenta aspectos asociados a aquellos. El informe muestra un importante mejoramiento en todos los factores de calidad, de los cuales ocho se cumplen plenamente y cuatro en alto grado.

En este proceso, se destaca el fortalecimiento de la responsabilidad histórica de la Universidad con la educación de educadores, que ha estado a la altura de las demandas de la sociedad colombiana, lo cual se evidencia en los resultados del Desempeño de la Educación (Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación [MIDE]) en los que la Universidad, en el 2015, alcanzó los primeros lugares dentro de la valoración de instituciones especializadas. En el 2017, obtuvo el segundo lugar en investigación, el tercero en docencia y el quinto en entorno.

En relación con el factor *estudiantes*, se aprecian notables avances en los procesos de inclusión que adelanta la Universidad, que es reconocida en el país como una de las instituciones públicas que más trabaja en el tema, lo cual se evidencia en el aumento significativo de admisión de estudiantes sordos y en condición de discapacidad físico-motora y visual. A su vez, se destaca la disminución en los índices de deserción, el aumento en los índices de absorción y el incremento en la movilidad estudiantil en el ámbito internacional. Asimismo, se resalta la ampliación de apoyos socioeconómicos a los estudiantes a través de reliquidaciones de matrícula, fraccionamientos, monitorías de Apoyo a Servicios Estudiantiles (ASE), monitorías académicas, servicios subsidiados de restaurante y otorgamiento de distinciones por trabajos de grado meritorios o tesis laureadas. Muchas de estas iniciativas para beneficiar estudiantes tuvieron lugar con

2 Misión, estudiantes, profesores, procesos académicos, visibilidad nacional e internacional, investigación, pertinencia social, autoevaluación y autorregulación, organización y gestión administrativa, planta física, bienestar institucional y recursos financieros.

ocasión de las dificultades económicas de las familias en el contexto de los escenarios de pandemia y pospandemia.

En cuanto al factor *profesores*, se aumentó el número de profesionales contratados con mayor dedicación a las actividades docentes e investigativas, a través de la incorporación de nuevos profesores de planta; de igual forma, se mejoraron los procesos de reconocimiento de puntos adicionales a los profesores ocasionales para dar cuenta de su productividad y contribuir al mejoramiento de su reconocimiento salarial. En ese sentido, la institución cuenta con un mayor número de profesores con formación de maestría y doctorado y, de forma paralela, ha realizado esfuerzos importantes para continuar mejorando la formación académica de sus profesores, con el otorgamiento de comisiones de estudio doctoral. Existen avances en la expedición de resoluciones que estipulan la creación de un comité de estabilidad laboral y un comité de convivencia laboral, todo esto en virtud de mejorar las condiciones laborales de los profesores.

En los procesos académicos, la Universidad avanzó con la expedición del nuevo Estatuto académico, que organizó los aspectos normativos de los programas de pregrado y posgrado de la institución, ofreciendo un marco claro y concreto para organizar los currículos y orientar la investigación, la práctica pedagógica y otros aspectos propios de la gestión académica. Por un lado, se avanzó en la implementación de directrices para la autoevaluación y la autorregulación y, por el otro, se llevó a cabo la actualización de plataformas y se puso en marcha el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (Cinndet).

Cabe mencionar que la visibilidad nacional e internacional de la Universidad se fortaleció entre el 2014 y 2018 con el desarrollo de proyectos de investigación de orden internacional, la celebración de convenios de cooperación que posibilitan la doble titulación, el aumento de la movilidad internacional de profesores y la implementación de normas y procedimientos claros que dan cuenta del fortalecimiento interinstitucional.

Los avances en materia de investigación y creación artística, por su parte, son notables con el aumento significativo de recursos destinados al desarrollo de proyectos avalados mediante convocatorias internas; el fortalecimiento de proyectos cofinanciados; el aumento de grupos de investigación reconocidos por Colciencias, en las categorías A1, A y B; el aumento de investigadores reconocidos como eméritos, sénior, asociados o júnior; el fomento de la producción académica a través de convocatorias abiertas para la publicación de libros, y el mantenimiento de la indexación de revistas científicas. Asimismo, se ha elaborado y puesto en consideración la política de investigación de la Universidad que fortalece las trayectorias investigativas de la institución, potencializa el trabajo de grupos de investigación e incentiva la investigación formativa con semilleros, grupos juveniles e infantiles; todo lo anterior, da cuenta de la generación de conocimiento en los distintos niveles y las dinámicas institucionales.

La proyección social avanzó considerablemente con el desarrollo de convenios y consultorías realizadas a secretarías de educación en diversos temas, lo que permitió incidir en la formulación de políticas educativas y en el establecimiento de estrategias y planes

de inversión educativa en múltiples contextos socioculturales. De la misma forma, se logró generar mayor impacto en las comunidades a través de la puesta en marcha del Centro de Egresados y la creación de nuevos programas de pregrado, tales como la Licenciatura en Educación Básica Primaria a distancia que, a través de mediaciones basadas en las tecnologías de la información y la comunicación, puede cubrir necesidades formativas de normalistas o profesores en distintos lugares del país.

En los procesos de autoevaluación y autorregulación, se evidencia la organización del comité institucional que trabaja en esta materia y la creación del Grupo Interno para el Aseguramiento de la Calidad. Ambas unidades favorecieron las dinámicas institucionales para apoyar a los programas académicos en la tarea de realizar su acreditación o renovación; producto de este trabajo, todos los programas que tenían condiciones para su acreditación lo alcanzaron satisfactoriamente. Se destaca la acreditación de alta calidad del Doctorado Interinstitucional de Educación por un periodo de diez años.

El bienestar institucional se fortaleció con el desarrollo de diversos programas en las áreas de deporte, cultura, salud y convivencia. En cada una de estas, se evidencian avances en el mejoramiento de los procesos de atención de la comunidad universitaria y en el fortalecimiento de prácticas del cuidado de lo público y del propio ser humano.

En la organización, administración y gestión se evidencia el desarrollo de prácticas transparentes y coherentes con la normatividad interna para el manejo adecuado y responsable de los recursos. Se destaca la participación de profesores de alta trayectoria en la ocupación de cargos directivos, la inversión de recursos importantes para mejorar los canales de comunicación institucionales (como la actualización del portal web, el desarrollo del canal en YouTube, el programa Historias con Futuro, el desarrollo de La Pedagógica Radio, entre otras iniciativas). La modernización de los sistemas de información con certificación internacional y la adquisición de un nuevo programa académico evidencian los notables esfuerzos por mejorar la gestión administrativa en virtud de apoyar de mejor forma los procesos académicos.

Los recursos de apoyo académico se mejoraron notablemente con la remodelación de la Biblioteca Central, la adquisición de bases de datos y material bibliográfico y la optimización del *software* de consulta, todo en virtud de fortalecer la calidad de la prestación del servicio. En cuanto al mejoramiento de la infraestructura, se llevaron a cabo obras para el mejoramiento de la piscina, los laboratorios, el restaurante y la cafetería, así como la remodelación de los salones y las oficinas de los Edificios A y C. Empero, aún queda mucho por hacer.

En cuanto al manejo de recursos financieros, se aprecia una gestión transparente y responsable evidenciada en la rendición de cuentas permanente que adelanta la institución. El mantenimiento de un equilibrio financiero para sostener los compromisos misionales debe destacarse y para esto es necesario la optimización de recursos priorizando los gastos propios del funcionamiento de la institución y la inversión en líneas estratégicas del PDI que permiten fortalecer la docencia, la investigación y la proyección social. Pese

a la limitación de recursos existentes debido a la restringida transferencia de la nación, que está en el orden del 56 %, la Universidad logra una gestión adecuada y pertinente a su naturaleza para continuar adelante con sus compromisos misionales.

En términos generales, las fortalezas evidenciadas en el proceso de autoevaluación institucional dan cuenta de la importancia de este proceso para el mantenimiento de la calidad académica, expresada en la excelencia de las actividades misionales de la Universidad que debe mantenerse y potencializarse en el desarrollo del plan de mejoramiento, que está en sintonía con los objetivos y programas de este nuevo PDI.

Crisis de financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE)

El país presenció un paro nacional estudiantil en la mayoría de las universidades públicas de Colombia. Desde octubre hasta diciembre del 2018, se realizaron grandes movilizaciones sociales en las principales ciudades que reclamaban una respuesta a la crisis de financiación que enfrenta el Sistema Universitario Estatal (SUE); la raíz del problema radica en los insuficientes recursos que transfiere la nación para el funcionamiento de las universidades.

Desde la promulgación de la Ley 30 de 1992 se estableció la fórmula para transferir recursos a las universidades, basados en el ajuste anual del índice de precio al consumidor (IPC), sin tener en cuenta el crecimiento que tendrían las universidades en materia de cobertura, investigación, difusión del conocimiento, internacionalización y calidad académica. Es decir que las instituciones universitarias han funcionado con los mismos recursos promulgados por la ley a pesar de su importante crecimiento y de los aumentos salariales que se decretan para los funcionarios públicos, lo que impacta de forma significativa en el presupuesto de las instituciones universitarias públicas.

El acuerdo firmado el 14 de diciembre del 2018 entre el Gobierno nacional y las plataformas estudiantiles y profesoraes constituyó un respiro que alivió la crisis, pero no corresponde a una solución estructural de financiamiento del sistema; por esa razón, debe adelantarse una reforma de los artículos 86 y 87 de la Ley 30 que contemple la realidad actual de todas las instituciones de educación superior (IES), en particular, y que atienda el crecimiento de las universidades en sus labores misionales de docencia, investigación y proyección social.

Según los datos reportados por el Sistema Nacional de Educación Superior (SNIES³) sobre las IES del Sistema de Universidades del Estado (SUE), que compararon datos entre 2011 y 2021, se evidencia lo siguiente: el aumento en la cobertura de estudiantes de pregrado

³ El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) es un sistema de información que ha sido creado para responder a las necesidades de información de la educación superior en Colombia. En este sistema se recopila y organiza la información relevante sobre la educación superior que permite hacer planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector. Este sistema como fuente de información, en relación con las instituciones y programas académicos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, consolida y suministra datos, estadísticas e indicadores. Para más información, consultar la página web del SNIES: <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/EL-SNIES/Que-es-el-SNIES>

en un 23 % y de posgrado en un 90 %, la disminución de los programas de pregrado en un 7 % y el aumento de los de posgrado en un 55 %, la disminución del número de grupos de investigación categorizados por MinCiencias en un 38 % y la reducción del número de revistas científicas indexadas en un 16 %. Asimismo, se pasó de 5 universidades con acreditación de alta calidad a 21. Teniendo en cuenta estos datos, se deduce que el Sistema de Universidades Públicas llegó a su límite y que no es posible sostener los avances con los mismos recursos. Lo más crítico son los gastos de funcionamiento y el número reducido de profesores de planta que tienen las universidades que, para 2021, corresponde al 24 %, mientras que el porcentaje de profesores ocasionales y catedráticos es del 76 %. Así las cosas, el futuro de la universidad pública es difícil si no hay mayor inversión por parte del Estado.

Con este panorama claro, es clave preguntarse, entonces: ¿cómo incidir en las políticas públicas para que la educación superior pública sea un derecho fundamental y que la mayoría de los jóvenes puedan acceder y se gradúen como profesionales? ¿Cómo concretar un modelo de financiación de la oferta que garantice este derecho fundamental? ¿Cómo lograr arreglos en la distribución, focalización y optimización del gasto de funcionamiento e inversión que permitan maximizar los resultados, impactos y beneficios para toda la comunidad universitaria? ¿Cómo abordar problemas complejos en torno a la formalización laboral de cientos de docentes ocasionales y catedráticos? Estos últimos se vinculan semestre a semestre por no más de 4,5 meses, a junio de 2022, para atender funciones misionales, pero por falta de recursos no pueden ser vinculados por un mayor tiempo que les garantice condiciones de estabilidad laboral. Para el 2023, se ha hecho un esfuerzo presupuestal y los profesores ocasionales se encuentran vinculados por 44 semanas al año.

Reforma de la Ley 30 de 1992⁴

La reforma de la Ley 30, que rige desde 1992 los destinos de la educación superior, es una necesidad urgente si se quiere superar la forma inequitativa como se distribuyen las oportunidades de estudio, de vida y de futuro que se les ofrece a las nuevas generaciones. Desde el 2010, durante el primer gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se viene hablando de reformar la Ley 30. En ese momento, lo que se quiso fue afinar el modelo que entendía la educación superior como un sistema al servicio exclusivo de la productividad económica, regulado por el mercado. Se planteaba entonces que el conocimiento era una mercancía determinante para aumentar los niveles de competitividad en el intercambio económico global. Siendo así, las instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias (IES) entrarían a hacer parte del circuito en el que se generaría renta y, por lo tanto, tendrían que estar sometidas a las duras condiciones de la competencia propias del mundo empresarial.

4 Tomado de la columna de *El Espectador* “La reforma a la educación superior necesita de nuestra inteligencia social”, escrita en junio de 2023 por el profesor Alejandro Alvarez Gallego, rector de la Universidad Pedagógica Nacional.

Por eso se declaraba en dicha propuesta de reforma que las IES eran instituciones con ánimo de lucro, lo que no suponía la privatización de todas la IES, sino su funcionamiento en clave de su aporte a la reproducción del capital. La manera como los últimos tres planes de desarrollo entendieron la educación, dejaba ver cómo se estaba afinando esta concepción.

La reacción del movimiento estudiantil y profesoral, especialmente en las universidades públicas, fue contundente, y se le recuerda por su capacidad de articulación alrededor de lo que se conoció como MANE (Mesa Amplia Nacional Estudiantil). Desde entonces se ha seguido insistiendo, en las calles y en los campus universitarios, en la necesidad de producir reformas de fondo al Sistema de la Educación Superior. Lamentablemente, el problema se ha focalizado, por su urgencia, en los temas de financiamiento, cobertura y los mecanismos de elección del Gobierno universitario.

La convocatoria que hace el gobierno nacional es una oportunidad para volver a los debates profundos que se dieron en el año 2011, cuando se rechazó de manera contundente el proyecto que el gobierno de entonces presentó al Congreso.

El llamado no es exclusivo para la movilización estudiantil, también es necesario convocar a todos los actores interesados, entre ellos a la academia, lugar en el que habita el pensamiento crítico. Las discusiones y aportes deben girar en torno a temas cruciales tales como: los fundamentos y objetivos de un sistema de educación superior para el siglo XXI, la sociedad del conocimiento, la justicia y la igualdad; las tendencias que rigen las reformas educativas en el mundo; las formas alternativas que existen para organizar los modos de gobernanza de las IES; el concepto de autonomía y sus diferentes acepciones; la articulación de las políticas asociadas, que en nuestro caso tienen que ver con el Sistema Universitario Estatal (SUE), sus posibilidades y su papel, con Min Ciencias, con el ICFES, con el ICETEX, con el Consejo Universitario Estatal (CESU), la educación media, el aparato productivo; el lugar del bienestar universitario como condición para la el mejoramiento continuo de las tareas misionales; los sistemas de control a las finanzas de las instituciones públicas y las privadas, con sus diferencias; los modelos de manejo presupuestales; la eficiencia y racionalidad administrativa en función de la academia; los sistemas integrales de gestión; el llamado sistema de aseguramiento de la calidad y la posibilidad de transitar hacia un sistema de fomento; los marcos normativos y los flujogramas que armonizan y simplifican la gestión; las nuevas formas de proyección social y su relación con las actividades de extensión.

Y habría dos temas igualmente especializados que atravesarían estas discusiones: i) el peso ponderado que debe tener la educación técnica y tecnológica, históricamente empobrecida y marginada de los debates profundos sobre la educación superior; ii) el carácter público del sistema de educación superior que brinde la posibilidad de una reforma constitucional que declare la educación superior como derecho fundamental y permita avanzar hacia la gratuidad universal.

Construcción de paz con justicia⁵

Aunque a diferencia de otros países latinoamericanos no hemos tenido en Colombia gobernantes que se eternizaran en el poder y solo tres alzamientos a lo largo del siglo XIX culminaron con la victoria de los insurrectos, la violencia política se hizo presente en nueve grandes guerras civiles, repetidas revueltas regionales y múltiples enfrentamientos entre pequeñas ciudades. Las guerras del coronel Aureliano Buendía (guiño para reconocer la simbiosis de una realidad alimentada por la magia en la literatura) se convirtieron en la mejor forma de hacer política en el devenir incierto de una historia teñida con sangre tras el grito de la Independencia.

Desde entonces, Colombia se hizo célebre por su manía endémica de reproducir y repetir las guerras. Estas, como lo demuestra Sánchez (1991) para el siglo XIX, no fueron negación o sustituto, sino prolongación de las relaciones políticas, convirtiéndose en el camino más corto para llegar a la política. Así las cosas, fueron los partidos los que se encargaron de construir desde abajo las identidades sociales y las lealtades de la población, pero las construyeron en medio de la confrontación armada, como una dislocación original e indiscutible. En ese sentido, lo político se fundamentó en una especie de “separación prepolítica” regida por sistemas de adhesión colectiva que alimentaron la violencia.

Si bien la Guerra de los Mil Días selló el final del siglo XIX con sus confrontaciones caudillescas y marcó el inicio de la construcción de un Estado regido por la consolidada irrupción del capitalismo, la permanencia de la violencia social y política permitió ver la profundidad de las divisiones existentes en el terreno de lo social con repercusión en lo político. La masacre en las Bananeras, el levantamiento en armas de Quintín Lame, las luchas por la tierra que cobraron fuerza en los años treinta, la violencia liberal-conservadora que llevó al asesinato de Gaitán y al enfrentamiento fratricida de los años cincuenta ilustran —como dice Pécaut (2012, p. 26)— la existencia de una violencia consustancial al ejercicio de una democracia que, en lugar de tomar como referencia la homogeneidad de los ciudadanos, ha descansado sobre la conservación de sus diferencias sin aspirar a institucionalizar las relaciones de fuerza que irrigan la sociedad porque hace de ellas el resorte de su continuidad.

En efecto, ni la dictadura de Rojas ni el acuerdo bipartidista del Frente Nacional lograron superar la violencia; por el contrario, la agudizaron. La aparición del movimiento guerrillero, la Guerra Fría y la Doctrina de Seguridad Nacional condujeron la violencia con el transcurso de los años a nuevas formas con diferentes resultados. La aparición del secuestro, el paramilitarismo, la fragmentación territorial, el estrangulamiento de la democracia, el crecimiento del narcotráfico y finalmente la llamada “seguridad democrática”, con su expresión concluyente en los falsos positivos, constituyen el desarrollo de un proceso acompañado también por la búsqueda de paz, con sus errores, dificultades y limitaciones.

5 Este apartado fue elaborado con la participación del profesor Adolfo León Atehortúa, quien compartió con el equipo aportes de sus escritos académicos.

Por supuesto, no se trata de resumir en este espacio el trasegar de la violencia en Colombia ni los intentos fallidos o certeros de construir paz. Experiencias exitosas como la alcanzada en las conversaciones con el M-19 y otras fuerzas guerrilleras, el movimiento por la séptima papeleta y la Constitución de 1991, el fracaso consecutivo de las negociaciones con las FARC-EP y el Plan Colombia o la continuidad hasta hoy del ELN, el papel del narcotráfico y las relaciones de una democracia restringida con todo ello o el carácter inacabado de la construcción nacional son hechos sobre los cuales han recaído proliferas investigaciones.

Como episodio más reciente, el último proceso de paz entre el Gobierno nacional y las FARC-EP, cuya negociación duró más de cuatro años, ha tenido vaivenes, avances y retrocesos que se expresan, por ejemplo, en el resultado del plebiscito, que implicó escuchar las objeciones al Acuerdo, la realización de ajustes y su respectiva ratificación por el Congreso de la República. Sin embargo, al lado de ello, surge una nueva polarización política, cuya dicotomía se manifiesta, por un lado, en la obligación del Estado para cumplir con el Acuerdo de Paz firmado y, por el otro, en la divergencia política que frente a dicho acuerdo manifiestan sectores cuya posición genera amplios réditos electorales.

Para la academia, cabe destacar que la firma del Acuerdo de paz implica, en primer lugar, la erradicación de la pobreza rural extrema y la disminución en un 50 % de la pobreza en el campo en un plazo de diez años, así como la promoción de la igualdad, el cierre de brechas entre el campo y la ciudad y la reactivación de su economía basada en la agricultura campesina, familiar y comunitaria (Mesa de Conversaciones, 2017). En segundo lugar, el Acuerdo busca ampliar y fortalecer la democracia como una condición esencial para la construcción de la paz; así, deben reconocerse las voces de las FARC (como partido político) en el poder legislativo, garantizar que no se mezclen nunca más armas y política, al igual que favorecer que más ciudadanos participen en los asuntos públicos. En tercer lugar, el Acuerdo garantizó el fin bilateral y definitivo de hostilidades, así como la dejación de armas en 180 días y el inicio de la incorporación de las FARC-EP a la vida civil; las Naciones Unidas fueron las encargadas de esta recepción a través de un proceso técnico, trazable y verificable. En cuarto lugar, se propone un marco importante para la solución al problema de las drogas ilícitas, el cual contempla que los cultivadores pasen a una actividad legal, los consumidores sean tratados y rehabilitados y que, de esta forma, se combata toda la cadena del narcotráfico. En quinto lugar, se concreta el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición para garantizar los derechos de las víctimas y asegurar la rendición de cuentas de lo ocurrido; así se busca establecer la verdad sobre los hechos, la justicia por crímenes en el conflicto, la reparación de las víctimas y las garantías de que no se repitan hechos de violación de derechos fundamentales. Por último, el Acuerdo contempló un seguimiento nacional e internacional a su implementación y cumplimiento. Por supuesto, si bien son estos los propósitos, el camino por recorrer parece estar atravesado por múltiples dificultades y circunstancias difíciles de enumerar pero que se concretan en hechos como los generados por numerosas movilizaciones que recientemente exigen el cumplimiento pleno del Acuerdo.

Justamente, en ese marco contextual histórico y actual, la Universidad ha considerado que la importancia de la construcción de una paz estable y duradera implica también un compromiso de las instituciones públicas de educación superior. Tras dicho norte, la Universidad Pedagógica Nacional propuso en su momento un programa especial de formación, mediante el cual logró la graduación como bachilleres de todas las personas desmovilizadas en los acuerdos de paz de la década de los noventa; se inscribió desde temprano en el proceso de paz reciente con las FARC-EP, y estableció como prioridad en su Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019 la formación de maestros para una Colombia en paz.

Hoy en día, la situación del país evidencia que, a pesar de la importancia histórica del Acuerdo de paz, la violencia reaparece con el asesinato de líderes y lideresas en todo el país. Según el Centro de Investigación y Educación Popular / Programa por la Paz (Cinep/PPP) (2018), en el 2016 se registraron 99 asesinatos; en el 2017, 114 casos, y, sin terminar el 2018, ya había 100 casos, lo que significa una violación a los derechos humanos y una activación de la violencia en distintas zonas del país. Estos hechos, unidos a las declaraciones de algunos exdirigentes de las FARC-EP de regresar al camino de la guerra, demandan de toda la sociedad, de los distintos poderes del Estado y de las instituciones de educación superior, para así reafirmar el compromiso con la construcción de paz.

Desde luego, la firma del Acuerdo de paz entre el Gobierno nacional y las FARC no resuelve todos los problemas de violencia que subsisten en nuestro país, pero es cierto que la guerra, entendida esta como violencia política, entró en su agonía después de la desmovilización de esta guerrilla. Y esta visión es uno de los puntos más importantes para construir una política de paz y una pedagogía de paz que permitan afrontar los conflictos sociales o incluso los delincuenciales desde una perspectiva no bélica o, como en el caso del consumo de estupefacientes y del narcotráfico, desde una perspectiva de salud pública y legalizadora.

Es con ello que reiteramos el compromiso de la Universidad con la paz y exaltamos su papel para constituir ese derecho fundamental del ser humano. De esta forma lo ha establecido la Asamblea General de las Naciones Unidas, que concibe la paz como un “conjunto de valores, actitudes, tradiciones y costumbres, comportamientos y modos de vida enfocados al respeto por la vida, los seres humanos y sus derechos; el rechazo de la violencia en todas sus formas; el reconocimiento de la igualdad de derechos del hombre y la mujer; el reconocimiento de los derechos de todas las personas a la libertad de expresión, opinión e información; la adhesión a los principios de democracia, libertad, justicia, desarrollo para todos, tolerancia, solidaridad, pluralismo y aceptación de diferencias y entendimiento entre las naciones, entre los grupos étnicos, religiosos, culturales y de otro tipo y entre los individuos” (Naciones Unidas, s.f.).

El actual Gobierno nacional (2022-2026) ha iniciado un nuevo proceso llamado *Paz Total*, que esperamos prospere y frente al cual hemos previsto asumir un compromiso cercano, para lograr que llegue a feliz término.

Crisis planetaria y compromiso con la sustentabilidad ambiental

El vertiginoso avance de los conocimientos científicos y tecnológicos desde la segunda mitad del siglo xx, sumados a la instalación de diferentes crisis, convierte este momento de la historia en un punto de inflexión a partir del cual se promueve una conciencia colectiva sobre el impacto de dichos saberes y prácticas en la transformación de realidades. Por esta razón, uno de los desafíos que enfrentan las instituciones educativas se enfoca en conciliar dicho conocimiento construido en el centro (modernidad) y las diferentes formas de conocer y validar el saber de la periferia (Epistemologías del Sur), reconociendo la multiplicidad de visiones de mundo que conviven en un país catalogado como diverso. En consecuencia, una de las responsabilidades de la UPN y el sistema de formación de educadores, de cara a su papel como protagonistas en la consolidación de un proyecto crítico que pueda constituirse como alternativa para la formación de educadores, se basa en posicionar la investigación, la interdisciplinariedad y la interculturalidad como los derroteros sobre los cuales se construye un ideario de ciudadanía.

La forma en la que el ser humano ha venido relacionándose con su entorno ha generado una serie de valoraciones en los últimos tiempos, a partir de las cuales constantemente se generan debates frente a las implicaciones de las formas de pensar y actuar sobre dicho entorno. Es innegable que la actividad antrópica ha generado actividades relacionadas con la deforestación, la destrucción de la diversidad biológica y cultural, la contaminación de fuentes hídricas, la ganadería, la sobrepoblación, el hiperconsumo, el uso de combustibles fósiles, entre otros, hechos que afectan el equilibrio de los ecosistemas en el ámbito local, regional y mundial.

La Revolución Industrial y el modelo de desarrollo capitalista basado en el consumismo han provocado la explotación de los recursos naturales a un ritmo acelerado, generando como consecuencias la degradación sistemática de los ecosistemas alrededor del mundo; la contaminación de fuentes hídricas, del aire y del suelo por los desechos generados; la afectación de los seres vivos en todos los niveles, e impactos sobre la calidad de vida de los seres humanos (Foladori, 2001).

En 1972, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, celebrada en Estocolmo, empieza a generar alertas sobre el estado de los recursos naturales en el mundo y hace un llamado a repensar nuevamente el ambiente, la economía y el desarrollo a nivel mundial. A partir de dicha conferencia, se han generado encuentros, informes, simposios e iniciativas con el propósito de incluir el ambiente como una dimensión que permita sensibilizar a la sociedad, generar políticas gubernamentales orientadas a la protección de los recursos naturales e impulsar procesos de formación ambiental en diferentes niveles educativos (Leff, 2006). Sin embargo, el planteamiento de la cuestión ambiental y la preocupación a nivel mundial implican comprender esta dinámica en un ámbito de mayor complejidad. La crisis ambiental, en palabras de Enrique Leff (2006),

.....
[...] es el signo de una nueva era histórica. Esta encrucijada civilizatoria es ante todo una crisis de la racionalidad de la modernidad y remite a un problema del conocimiento. La degradación ambiental —la muerte entrópica del planeta— es resultado de las formas de conocimiento a través de las cuales la humanidad ha construido el mundo y lo ha destruido por su pretensión de unidad, de universalidad, de generalidad y de totalidad; por su objetivación y cosificación del mundo. La crisis ambiental no es pues una catástrofe ecológica que irrumpe en el desarrollo de una historia natural. Más allá de la evolución de la materia desde el mundo cósmico hacia la organización viviente, de la emergencia del lenguaje y del orden simbólico, el ser de los entes se ha “complejizado” por la reflexión del conocimiento sobre lo real. (p. 1)

Frente a este panorama, los aportes recientes sitúan la sustentabilidad como un lenguaje que resulta del desarrollo teórico acerca de lo ambiental en los últimos cincuenta años, en el cual se evidencia que el abordaje de la crisis requiere estrategias basadas en la complejidad, la transdisciplinariedad, la integralidad de los saberes y la construcción de una nueva ética que discuta las relaciones morales entre el ser humano y la naturaleza.

De hecho, la sustentabilidad tiene diversas interpretaciones en la actualidad, de acuerdo con el desarrollo de los marcos teóricos que la defienden; así, es posible identificar una pluralidad de acepciones, que van desde el biocentrismo hasta el antropocentrismo, postulando discusiones de orden político, económico, social y cultural, a partir de las cuales se disgregan diversas alternativas que privilegian, según sus propios marcos, el modelo de desarrollo económico, el lugar de la naturaleza o las necesidades sociales y la calidad de vida de los seres humanos (Foladori, 2001). En este sentido, la sustentabilidad “constituye posiblemente el principal pretexto o argumento para realizar un cuestionamiento radical al estilo de desarrollo dominante, a los valores hegemónicos, a la cosmovisión o paradigma vigente, y a la civilización occidental” (Elizalde, 2003, p. 3).

En este contexto, es necesario hacerse dos preguntas. La primera de ellas es: ¿cuál es el papel actual de la Universidad para abordar la crisis ambiental? Y la segunda: ¿cómo hacerlo? En primera instancia, la Universidad como generadora de conocimiento debe ser autocrítica frente al rol que cumple en la sociedad y reconocer a partir de su labor las implicaciones de su quehacer en los distintos contextos ambientales; en segunda instancia, mediar por la pluralidad de perspectivas y discusiones sobre desarrollo sostenible, sustentabilidad, desarrollo sustentable, sustentabilidad y otros conceptos, en tanto el debate conceptual continúa. En palabras de De Sousa Santos (2006), construir “la posibilidad [...] en donde el saber científico pueda dialogar con el saber laico, con el saber popular, con el saber de los indígenas, con el saber de las poblaciones urbanas marginales, con el saber campesino” (p. 26).

Estos dos elementos sitúan a la Universidad frente a un desafío social en relación con lo ambiental, en el que se hace necesario un esfuerzo colectivo que permita pensar un presente y un futuro sustentables. De esta manera, la sustentabilidad ambiental constituye un reto en la actualidad en la que las universidades deben tener un papel preponderante

en la formación de las futuras generaciones, con el propósito de hacer apuestas que desde ahora permitan una reflexión acerca de las relaciones entre el ser humano y su entorno y que promuevan acciones encaminadas a la conservación de la diversidad biofísica y sociocultural de nuestros territorios.

La Universidad Pedagógica Nacional en su PDI 2014-2019 ha desarrollado el eje Universidad y sustentabilidad ambiental, con los programas de formación y cultura ambiental universitaria, en los cuales se ha consolidado la Cátedra Ambiental.

Además, se han adelantado distintas iniciativas producto de proyectos de investigación, planes de facultad, programas curriculares, entre otros, que han aportado a una tarea conjunta relacionada con la necesidad y el compromiso social de pensar la sustentabilidad ambiental desde el ámbito universitario.

En nuestra labor como educadora de educadores, es primordial proyectar la formación, investigación y proyección social sobre lo ambiental, posibilitando escenarios de interlocución en los cuales se garantice la protección ambiental y la construcción social de saberes orientados a la sustentabilidad ambiental; de igual manera, es necesario visibilizar el compromiso ambiental en la estructura física de las instalaciones y en el Sistema de Gestión de Calidad.

Aprendizajes de la pandemia

La pandemia es, sin duda, uno de los fenómenos que más ha marcado la comprensión y práctica de la educación en tiempos recientes. Fue un acontecimiento global histórico y, dada su importancia, en muchos aspectos podemos marcar el *antes* y el *después* de la pandemia, tanto en asuntos educativos como en otros campos de la cultura, la sociedad y la economía. Transcurridos ya meses, sin llegar apenas a contar dos años después de esta, conviene referirnos a lo que a partir de este suceso nos cambió y nos enseñó, los retos que nos deja o, simplemente, lo que nos permitió ver.

La pandemia puede verse como un laboratorio en el cual, sin haberlo previsto, nos enfrentamos colectivamente a la práctica educativa mediada por tecnología. Debido a ello, iniciada la pandemia, muchas voces se alzaron enarbolando las banderas de un cambio irreversible en las prácticas educativas hacia la virtualización. Sin embargo, conforme pasaba el tiempo frente a las pantallas, muchas voces fueron reclamando paulatinamente el retorno a los entornos físicos. Con mayor o menor acierto, con mejores o no tan buenas condiciones y en distintos momentos, la educación fue retornando a la presencialidad.

¿Qué nos queda, pues, de esa experiencia en términos de la tensión entre presencialidad y la virtualidad? Justamente, corresponde a los tiempos posteriores a la pandemia dilucidar este asunto; sin embargo, lo hacemos sabiendo o, mejor, reconociendo el valor de uno y otro entorno. La escuela presencial salió fortalecida, pues asociado a esta reconocimos el valor del cuerpo en la formación, el aprender juntos, la construcción de un espacio político común que requiere del encuentro, el reconocimiento del rostro del

otro o aspectos de bienestar escolar y universitario, entre muchos elementos. Por su parte, el uso de las TIC también se vio impulsado, en términos de que experimentamos a gran escala que la mediación tecnológica es también un entorno educativo que, sin descuidar las trayectorias y objetivos de formación, puede ser aprovechado por los recursos y metodologías que ofrece: la posibilidad de conectar comunidades localizadas en distintas regiones, las dinámicas de interacción y, sin ser este un asunto menor, las posibilidades que brinda para superar dificultades de acceso a las instalaciones educativas y los programas de formación presenciales.

Quizás la pandemia sirvió para superar las posiciones de “apocalípticos” e “integrados” frente al uso de las TIC o aquella idea que promulgaba un simple remplazo de los espacios presenciales por entornos virtuales como signo de progreso. Por el contrario, las investigaciones apuntan a mostrar la diferencia entre los entornos, pero, por ello mismo, a buscar su complemento y las posibilidades que de estos se derivan, respondiendo a las particularidades educativas (nivel, área del saber, condición, poblaciones, territorios, etc.). Corresponderá a maestros e investigadores abrir caminos, continuar y acentuar la investigación para profundizar en los conceptos, prácticas, dinámicas, implicaciones, posibilidades y retos según los cuales hacemos uso de la tecnología en la educación. Esto redundará, desde luego, en transformaciones razonadas de algunas propuestas formativas, con distintos niveles de hibridación, prácticas pedagógicas y procesos de formación de maestros; en cambios de los mecanismos de comunicación, intercambio de información, socialización y construcción de conocimiento entre redes y académicos; en exploración de formatos y lenguajes; en la apertura a nuevas comunidades para la formación, investigación y extensión, y en dinámicas de trabajo flexibles.

En lo inmediato, sin embargo, la pandemia reveló, una vez más, las brechas y desigualdades educativas que caracterizan nuestros contextos. A las desigualdades ya identificadas se sumaron experiencias producidas o acentuadas por la modalidad implementada en el confinamiento y la pandemia: abandono escolar, desatención acentuada del sistema educativo frente al sector rural, imposibilidad de alcanzar objetivos educativos o desigualdad etaria y generacional para alcanzarlos, falta de atención o distracción permanente, enfermedades o trastornos psicológicos y, en ocasiones, deficiencia alimentaria o de desarrollo corporal. Aunque paulatinamente estos fenómenos se han ido abordando, son aún retos urgentes que es necesario afrontar uniendo esfuerzos entre maestros, familias y Bienestar Universitario.

Para la Universidad Pedagógica Nacional será esta experiencia una lección que nos debe llevar a explorar las posibilidades de ofrecer nuestros programas en el ámbito de la virtualidad, en todas sus modalidades (educación a distancia, mediada por tecnologías o la virtualidad plena), según veamos su pertinencia académica y social. La necesidad de ampliar la cobertura y de llegar a distintos territorios de la nación nos retan a aprovechar estos aprendizajes que nos dejó la pandemia.

Nuestro horizonte de sentido

Al momento de formular el PDI 2020-2024, “Educativa de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad ambiental”, el horizonte de sentido de este lo determinó el Programa Rectoral para el periodo 2018-2022, pero ahora, como parte del proceso de armonización, el nuevo horizonte está permeado por las apuestas del Programa Rectoral para el periodo 2022-2026 y por los aportes que ha realizado la comunidad universitaria en el proceso participativo que se llevó a cabo en la construcción del plan. En este sentido, reconociendo la necesidad de construir sobre lo construido, se busca sostener, cualificar y potenciar los compromisos misionales de la institución que incidan en la transformación educativa del país.

Cuando el Congreso de la República aprobó la Ley 1890 de 2018, reconociendo al Instituto Pedagógico Nacional (IPN) como patrimonio histórico y cultural de la nación, en conmemoración de sus noventa años, se dejó claro que a dicho legado se le dio continuidad desde 1955 como universidad. Esto quiere decir que esta institución formadora de maestros está próxima a cumplir cien años de vigencia, una trayectoria que se ha puesto al servicio del presente. Hoy en día es la única universidad dedicada exclusivamente a la formación de maestros y profesionales de la educación; esto permite construir un *ethos* que hace la diferencia con las facultades de Educación y los programas de licenciatura de otras universidades. De hecho, la sociedad colombiana ha encargado la misión a la Universidad de asesorar al Estado en las políticas de formación de educadores (Ley 30 de 1992, art. 136); allí un camino aún por recorrer es el fortalecimiento del Sistema Colombiano de Formación de Educadores, con el que estamos comprometidos para llegar a consolidarlo a través de una ley de la República.

Es menester seguir sosteniendo y cualificando el desarrollo académico mediante el fortalecimiento de la autoevaluación de programas, para de esta forma asegurar la calidad académica de la formación de futuros maestros y profesionales de la educación; asimismo, potenciar el fomento de la cualificación docente, el desarrollo profesoral y el sistema de evaluación docente como elementos clave de la dignificación de la profesión. En este sentido, es importante señalar la participación activa de la Universidad en la propuesta de ajuste al Sistema Nacional de Acreditación (SNA), que lidera el Gobierno nacional para mejorar las formas de autoevaluación y aseguramiento de la calidad que hasta ahora predominan.

Con el fin de articular las tareas misionales, se le dará un lugar más visible a la investigación y a la proyección social, reconociendo su carácter académico y vinculándolos más estrechamente con la docencia, para así identificar sus particularidades y requerimientos en términos financieros, administrativos, de gestión y de condiciones para su realización. Entonces, se continuará con el fortalecimiento de esta labor en la Universidad a través de los grupos y semilleros de investigación que tendrán apoyo en convocatorias internas, externas e interinstitucionales, así como el desarrollo de investigaciones estratégicas articuladas a los principales problemas educativos y pedagógicos del país, a partir de la realización de

balances nacionales e internacionales sobre la investigación en los campos concernientes a la misionalidad de la universidad, que permitan su mayor proyección y posicionamiento.

De igual manera, una apuesta importante de la institución continúa siendo el fortalecimiento académico de la Escuela Maternal, al adscribirla como comunidad de educación inicial al Instituto Pedagógico Nacional (IPN), en calidad de escenario y ambiente de práctica pedagógica, investigación e innovación educativa. De igual forma, es imperativo afianzar las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional con países, universidades y organizaciones de la región, para seguir posicionando a la UPN como referente internacional en procesos pedagógicos orientados al fortalecimiento democrático de las sociedades y a la formación de educadores. En este marco, se hace necesario impulsar el desarrollo de las dimensiones institucional, curricular y estratégica de la política de internacionalización.

La puesta en práctica de la política de bienestar se debe hacer realidad a través de un Plan Integral de Bienestar Universitario (PIBU), en el cual todos los actores de la comunidad educativa se encuentren visibilizados y sean efectivamente beneficiados. Para el caso de los estudiantes, el PIBU debe favorecer la retención estudiantil y disminuir la deserción y, tanto para estos como para profesores, trabajadores y funcionarios, debe generar una mayor y mejor atención y acompañamiento psicológico, psicosocial y emocional, así como mayores coberturas en programas de salud, convivencia y actividades de recreación, deporte, cultura y uso del tiempo libre.

La construcción de una casa digna constituye una apuesta importante para mejorar la infraestructura física y tecnológica de las distintas instalaciones de la Universidad, lo cual exige la implementación gradual de un Plan Maestro de Infraestructura y Dotación Universitaria, que implica la regularización de los predios de la Universidad, el desarrollo de la construcción en Valmaría, la adquisición de predios construidos, la modernización de la sede ubicada en la calle 72 y continuar con intervenciones en pro de contar con un campus que brinde seguridad acorde a las normas de sismo-resistencia; posibilitar redes, parámetros por estudiante, accesos por diversos medios y el mejoramiento, embellecimiento, adecuación y mantenimiento de las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.

Mejorar la gestión administrativa de la Universidad también es un propósito importante, para lo cual es necesaria la actualización de la estructura orgánica, el reglamento estudiantil y el estatuto docente, así como el mejoramiento de los procesos y procedimientos para prestar una mejor atención a la comunidad universitaria.

Por su parte, el compromiso de la Universidad con la construcción de paz y la sustentabilidad ambiental se potencializará con la cimentación de una cultura política con una perspectiva basada en derechos, inclusión, reconocimiento de los saberes y experiencias de las comunidades indígenas, afrodescendientes, víctimas del conflicto, excombatientes y todos los actores y comunidades involucrados en la construcción de una sociedad más justa y solidaria. De esta forma, las acciones estarán concentradas en la garantía de los derechos y también en el reconocimiento de las responsabilidades de cada sujeto como ciudadano planetario que forma parte de un ecosistema.

Con el fin de legitimar el gobierno colegiado, lo que está en juego es la creación de una cultura del debate, de la confrontación de ideas, de la escucha y del reconocimiento de los diferentes intereses y lugares de enunciación que tienen presencia en la comunidad universitaria y se expresan en sus instancias de participación y gobierno universitario. El criterio que orienta es el diálogo permanente, entre consensos y disensos, en escenarios de participación que, en algunas ocasiones, desbordan los cuerpos colegiados. En ellos se escucharán las múltiples voces de la comunidad universitaria, con apertura a los programas que funcionan en espacios diferentes a la calle 72. El desafío es lograr que los cuerpos colegiados interpreten y tramiten los planteamientos manifiestos en dichos espacios de participación.

Para lograr lo anterior, es necesario reconocer que hay un déficit de participación y de democracia en la universidad, lo cual se expresa en debilidades de representación estudiantil, de egresados e incluso profesoriales. Se requiere cualificar la participación, ampliándola a través de mecanismos novedosos, en los que se cuente con garantías para disponer de espacios para la deliberación permanente, para el pensamiento, el debate y la participación democrática.

Es nuestro interés instaurar la convivencia formativa, viendo el conflicto como experiencia. Se comenzarán a ver los conflictos como una oportunidad para leer el *ethos* universitario y derivar de allí lecciones formativas, pero, sobre todo, opciones productivas y creadoras para cualificar la convivencia. De esa manera, será clave volver a creer en la comunidad, en los saberes, experiencias y prácticas que circulan en esta, que permiten proyectar a la Universidad en el ámbito nacional e internacional.

Con base en lo anterior, este Plan de Desarrollo Institucional direcciona a la Universidad en consonancia con lo establecido en el PEI y en las normas institucionales y de leyes vigentes. Este documento y su armonización con el Programa Rectoral 2022-2026 asumen el desafío de reconocer y preservar los avances construidos por los gobiernos anteriores y, a su vez, proyectar de forma vívida los caminos por los que transitarán los esfuerzos y acciones para la consolidación de la Universidad. Esto permitirá interpretar críticamente la dinámica social y educativa del país y de esta institución, concitar el interés permanente de la comunidad universitaria y comprometer a todas sus instancias en su realización. Un plan movilizador de fuerzas, voluntades y capacidades que permita enfrentar con audacia los retos, obstáculos y conflictos existentes en la institución; se trata, en síntesis, de un plan en sí mismo formativo, pues su concreción será producto de los esfuerzos institucionales de toda la comunidad universitaria.

El horizonte de sentido propuesto se concreta en los ejes estratégicos del Plan, que se encuentran atravesados por la construcción y consolidación de la formación, la autonomía y lo común con fundamento en la paz, la inclusión y la sustentabilidad. Los ejes inicialmente propuestos (Docencia, Investigación, Proyección social, Gestión administrativa y financiera, Casa digna, Universidad en red y Bienestar universitario) se consolidarán a través de los criterios de acción del Programa Rectoral 2022-2026 para potenciar el carácter pedagógico, articular las tareas misionales, legitimar el gobierno colegiado, propiciar la convivencia restaurativa y trabajar por garantizar el derecho a la educación en condiciones dignas.

La Universidad requiere entrar en una lógica de convivencia restaurativa para crear una cultura que garantice los derechos a través de mecanismos como los círculos de restauración, apoyados en instancias de mediación, para que actúen de manera preventiva. Se busca restaurar a las víctimas, restablecer los tejidos y vínculos sociales y relacionales que se han roto al haber sido abordados usualmente con otras medidas. En la Universidad, lo restaurativo como práctica educativa es también una práctica formativa, para el ejercicio profesional de los próximos educadores, que van a enfrentar —en el caso de la escuela— nuevos procesos de convivencia soportados en la justicia escolar restaurativa (JER), diferentes a los tradicionales manuales de convivencia basados en el castigo y lo punitivo.

Misión, Visión y objetivos del PDI

Tanto el proceso de construcción inicial del PDI como el de su armonización con el Programa Rectoral 2022–2026 permitieron cimentar la Misión y la Visión de la Universidad, en concordancia con Proyecto Educativo Institucional (PEI), de la siguiente manera.

Misión

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) establece la siguiente Misión para la Universidad:

La Universidad Pedagógica Nacional se compromete con el proyecto educativo y pedagógico de la nación, a través de sus tres ejes misionales: Docencia, Investigación y Proyección social a:

- Formar sujetos en calidad de personas y profesionales de la educación al servicio de la nación y del mundo, en todas las modalidades y los niveles del sistema educativo y para toda la población.
- Construir y difundir conocimiento educativo, pedagógico, didáctico y disciplinar como resultado de procesos sistemáticos y rigurosos de investigación de relevancia local, regional y global.
- Interactuar directa y permanentemente con el Estado, el sector educativo y la sociedad; contribuir a la construcción del Proyecto Educativo y Pedagógico de la Nación y actuar como productora de políticas educativas, consultora, asesora y acompañante del Ministerio de Educación y otros ministerios, como los de Cultura, Deporte, Mintic, MinCiencias, entre otros, en proyectos orientados al desarrollo educativo y pedagógico del país.

Visión

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) establece la siguiente Visión para la Universidad:

- Desarrollar propuestas de formación de educadores, maestros y profesionales de la educación con los más altos estándares de relevancia, pertinencia social y calidad educativa.

- Constituirse en referente nacional y regional como institución que construye y difunde conocimiento válido, actual y pertinente para la comprensión de la realidad educativa, la explicación de sus dinámicas y la solución de sus problemas.
- Lograr y mantener presencia social y prestigio institucional con programas y proyectos de proyección social fundamentados en la producción académica e investigativa de la institución, que respondan las necesidades de la comunidad educativa.

Objetivos

Para atender los propósitos previstos en la Misión y Visión, y brindarle horizonte estratégico a la estructura programática del PDI (Ejes, Programas y Proyectos Estratégicos), se proponen los siguientes objetivos:

- Incidir en la formulación e implementación de las políticas públicas educativas, especialmente las atinentes a la formación de educadores.
- Fortalecer el desarrollo de una docencia e investigación con excelencia académica y responsabilidad social.
- Favorecer el mejoramiento de las condiciones laborales de profesores ocasionales y catedráticos, promoviendo el inicio de un proceso de formalización laboral transitoria y gradual, según la legislación pertinente que lo reglamenta y contando con los recursos adicionales que ingresan a la base presupuestal como resultado del acuerdo entre el Gobierno nacional, el SUE y las plataformas estudiantiles y profesoriales.
- Posicionar la investigación en la Universidad Pedagógica Nacional como un eje transversal en los procesos de formación docente, a partir del fomento de la producción de conocimiento en los campos de la educación, la pedagogía, las didácticas, las ciencias, las tecnologías, los saberes, las artes y las humanidades.
- Impulsar la innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Optimizar el desarrollo institucional con la actualización normativa y orgánica necesaria para el cumplimiento y desarrollo de las funciones misionales y administrativas, acorde a las condiciones del contexto interno y externo.
- Garantizar una infraestructura física y tecnológica y dotaciones especializadas que apoyen y faciliten el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad a través de la formalización del Plan Maestro.
- Potenciar el posicionamiento de la Universidad en términos de la regionalización, la internacionalización y la divulgación de conocimiento.
- Desarrollar una política integral de bienestar universitario que materialice propuestas para transformar nuestra cultura institucional, afianzándola con valores

y principios que potencian la dignidad, el respeto, la solidaridad, el pluralismo, la democracia y la libertad.

- ▶ Favorecer la construcción de acuerdos por la convivencia sobre violencias de género, prevención y mitigación del consumo de sustancias psicoactivas, habitabilidad de espacios universitarios y participación democrática.
- ▶ Liderar la formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación.
- ▶ Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo.

LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HOY

La Universidad siempre ha centrado sus esfuerzos en la cualificación de sus tareas misionales a partir de diferentes ángulos. Es por ello que en los últimos años la institución se ha enfocado en la optimización de los procesos administrativos, el mejoramiento de su infraestructura física, el establecimiento de convenios interinstitucionales de orden nacional e internacional que posibilitan la movilidad estudiantil y profesoral, el trabajo en redes académicas globales, la conformación de grupos y semilleros de investigación, el apoyo de la formación doctoral de los profesores y de la formación posgradual en general, el desarrollo de programas de bienestar universitario para los estudiantes, la apuesta por la obtención o renovación de acreditación de sus programas y la acreditación institucional de alta calidad.

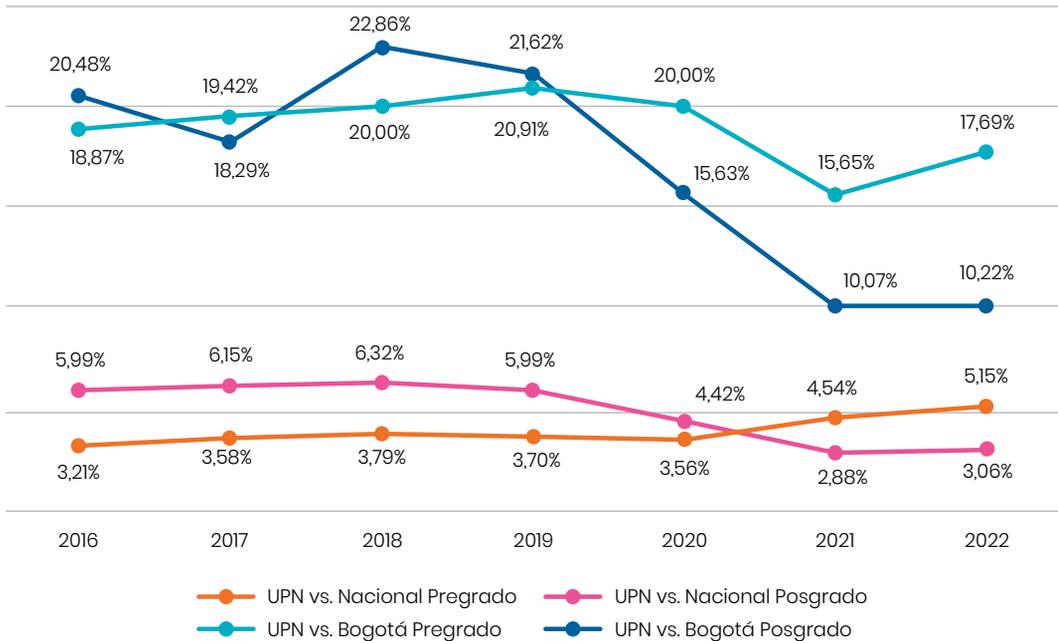
De igual forma, el compromiso con la construcción de paz ha sido una de las principales motivaciones en la formación de educadores, pues conforme al horizonte de sentido, programas y proyectos del PDI 2014-2019, los esfuerzos y acciones de ese plan de desarrollo llevaron esta impronta en los procesos de formación para la construcción de paz en condiciones de calidad y excelencia.

Caracterización actual de la UPN

Para continuar con esta apuesta y asumir los desafíos que plantea el contexto actual, se presenta a continuación un análisis de información y cifras de los últimos seis años de gestión de algunos asuntos relevantes para la Universidad, que se conciben como punto de partida para el desarrollo de los programas y proyectos del presente Plan.

Oferta académica y cobertura

A pesar de las dificultades de financiación que afronta la Universidad, producto de las asignaciones presupuestales definidas por el Gobierno nacional a través de la Ley 30, la institución ha establecido diferentes estrategias para aumentar la cobertura estudiantil en sus programas académicos. Entre estas se encuentra la actualización de su oferta académica, reflejada en la renovación de registros calificados de sus programas, lo cual ha conllevado a la actualización de los ya existentes y a la creación de nuevos que respondan a las demandas sociales en correspondencia con la Misión institucional.



Gráfica 2. Porcentaje de oferta de programas académicos en la UPN con respecto a todos los programas ofertados en el país y en Bogotá (2016-2022) (exclusivamente del área de ciencias de la educación)

Fuente: SNIES (s.f.).

Cálculos: Oficina de Desarrollo y Planeación.

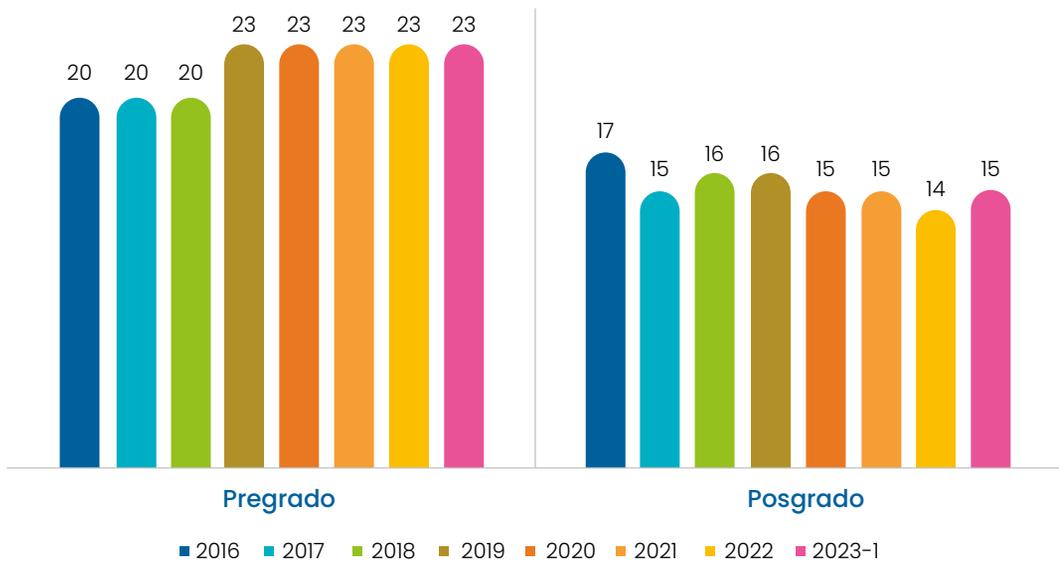
Sobre los programas catalogados en el amplio campo de la educación, a nivel nacional, la institución ha tenido en promedio el 3,93 % de participación en programas de pregrado y el 4,97 % en posgrados. De la oferta en Bogotá, la UPN ha contado con una participación promedio, durante las últimas 6 vigencias, del 18,93 % en pregrado y del 17,02 % en posgrado. En el 2022, el número de programas de pregrado de la UPN representó el 5,15 % de la oferta a nivel nacional de los programas incluidos dentro del área de conocimiento de ciencias de la educación. Frente a los programas posgraduales, estos representaron el 3,06 % del total nacional.

Debido a la situación de la pandemia, declarada en marzo de 2020, se evidenció un decrecimiento en el número de programas de pregrado, que se presentó en mayor porcentaje en la modalidad presencial. En cuanto a los programas de posgrado, se presentó la situación contraria y se encontró que, en comparación con los datos de 2020, aumentó el número de programas, especialmente, en la modalidad virtual.

Según datos históricos, la oferta académica de pregrado y posgrado se ha modificado en el transcurso de este quinquenio; hasta el 2013, la estrategia de regionalización de la Universidad consistía en la oferta de programas académicos en municipios de diferentes regiones del país. Sin embargo, esta estrategia fue sustituida en el PDI 2014-2019 por otra que contempló programas a distancia con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y cuya oferta ha estado abierta conforme a la dinámica de cada vigencia.

Como se evidencia en la gráfica 2, la Universidad cuenta con un total de 38 programas académicos con registro calificado vigente, de los cuales 23 son de pregrado y 15 de posgrado (11 maestrías, 3 especializaciones¹ y 1 doctorado) (gráfica 3). En los últimos 6 años, atendiendo a las necesidades formativas del contexto actual, se abrieron las primeras cohortes de los programas de pregrado en Pedagogía, Licenciatura en Educación Básica Primaria (a distancia tradicional), Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental y Licenciatura en Tecnología. A nivel de posgrado, se logró el registro calificado, por primera vez, de la Maestría en Arte, Educación y Cultura, la Maestría en Estudios Contemporáneos en Enseñanza de la Biología y la Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física; y, en calidad de renovación, se obtuvieron los de la Licenciatura en Física, la Licenciatura en Recreación, Maestría en Desarrollo Educativo y Social (Cinde-UPN).

¹ Se cuenta la Especialización en Pedagogía como un único programa, debido a que, a partir de 2021, las dos modalidades contaban con un registro único.



Gráfica 3. Histórico de oferta de programas académicos UPN (2016-2023-I)

Fuente: Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad.

En ese sentido, se pueden evidenciar los múltiples esfuerzos que la Universidad ha realizado para mantener la cobertura y ampliar la oferta académica. Sin embargo, según las cifras del Ministerio de Educación Nacional (MEN) sobre los estudiantes matriculados en programas académicos del área de conocimiento de ciencias de la educación, en los últimos 6 años, ha aumentado el número de matriculados en Bogotá (9,22 %); a nivel nacional, se presenta un decrecimiento del 6,53 %, y, a nivel UPN, se evidencia una reducción del 2,25 %. La eficacia, coherencia y pertinencia de las políticas académicas institucionales se refleja en el estado de los registros calificados activos de todos programas de pregrado y posgrado con los que cuenta la institución.

Frente a los datos propios de la UPN, de acuerdo con la tabla 1, el número promedio de inscritos, en cada semestre, ha sido de 5181 aspirantes, la mayor cifra evidenciada durante el primer periodo de cada vigencia. Cabe indicar que, aunque el número de inscritos ha disminuido en un promedio de 4,6 %, el número de matriculados a primer semestre solo se ha reducido en un 1 %. La tasa de absorción institucional ha mostrado históricamente que, en promedio, se matriculan a primer semestre el 87,1 % de los admitidos.

Tabla 2. *Inscritos, admitidos y matriculados en primer semestre UPN, tasas de selectividad y absorción (2016-2022)*

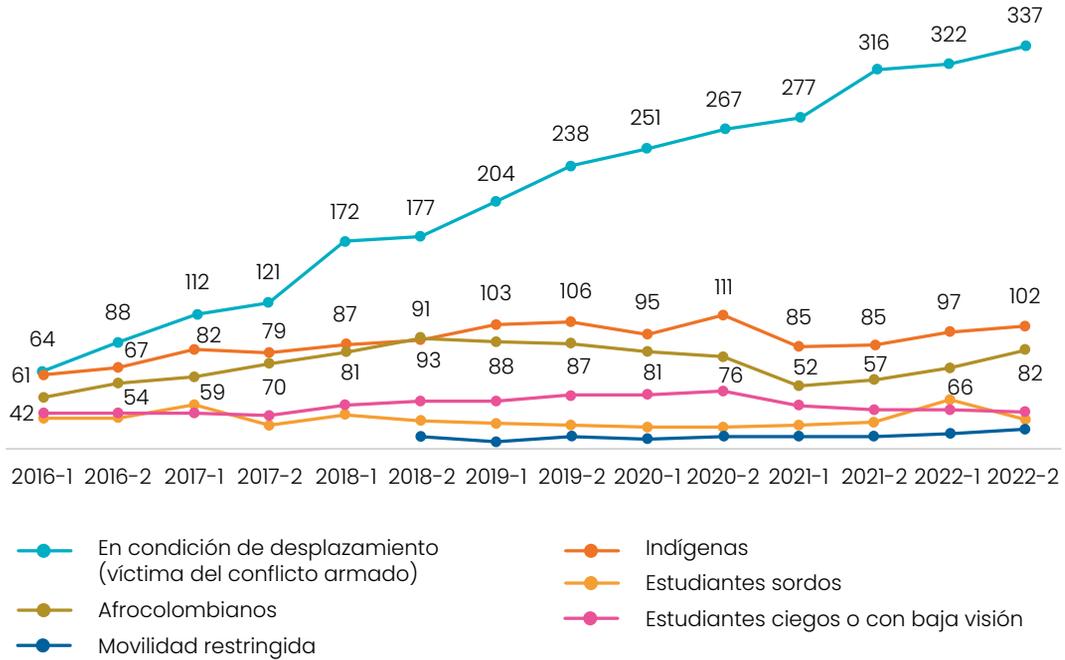
Concepto	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	I	II												
Inscritos	7.533	5.846	7.665	6.043	6.085	6.044	6.674	4.937	5.319	2.764	4.232	3.619	3.167	2.604
Admitidos	1.628	1.428	1.451	1.604	1.645	1.569	1.478	1.457	1.342	1.231	1.430	1.385	1.401	1.285
Matriculados a primer semestre	1.378	1.264	1.248	1.311	1.507	1.320	1.310	1.308	1.139	1.052	1.182	1.261	1.278	1.150
Tasa de selectividad	21,6 %	24,4 %	18,9 %	26,5 %	27,0 %	26,0 %	22,1 %	29,5 %	25,2 %	44,5 %	33,8 %	38,3 %	44,2 %	49,3 %
Tasa de absorción	84,6 %	88,5 %	86,0 %	81,7 %	91,6 %	84,1 %	88,6 %	89,8 %	84,9 %	85,5 %	82,7 %	91,0 %	91,2 %	89,5 %

Fuente: Subdirección de Admisiones y Registro y Oficina de Desarrollo y Planeación.

Finalmente, en cuanto al proceso de formación docente, han sido clave las alianzas que ha gestionado la Universidad con el Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación departamentales, distritales o municipales, tanto para el perfeccionamiento docente a nivel de posgrados y programas de formación continua como para la formación inicial de nuevos docentes en ejercicio, egresados de colegios públicos y escuelas normales. Actualmente, la UPN forma más de doscientos maestros con el apoyo económico de la Secretaría de Educación de Bogotá, gracias al Convenio 2942 del 2015.

Equidad

Según su misión y a pesar de sus limitaciones, la Universidad ha procurado garantizar el acceso a la educación de todos los colombianos. Esta dirección ha ideado estrategias para que las poblaciones menos favorecidas tengan acceso efectivo a su oferta educativa. Por ello, en los procesos de admisión de la Universidad existe una asignación de cupos especial para aspirantes con ciertos tipos de discapacidad (sordos, discapacidad visual y discapacidad física-motora) y aquellos pertenecientes a grupos étnicos, víctimas de conflicto armado en Colombia, desmovilizados en proceso de reintegración y habitantes de frontera, en conformidad con lo que establecen los acuerdos del Consejo Académico 017 del 2017 y 008 del 2018. A estos estudiantes se les brinda acompañamiento durante su proceso académico por parte del Grupo de Orientación y Apoyo Estudiantil (GOAE), recientemente reorganizado en el 2023.



Gráfica 4. Estudiantes matriculados pertenecientes a poblaciones especiales (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Admisiones y Registro.

Como denota la gráfica 4, el número de estudiantes admitidos pertenecientes a poblaciones especiales ha presentado un incremento importante durante las últimas vigencias, representado principalmente en los estudiantes víctimas del conflicto, que entre el 2016 y el 2022 aumentaron en un 426,56 %, seguidos de la población indígena, con un crecimiento del 67,21 % y la población afrocolombiana con el 95,24 % para el mismo periodo.

En lo que respecta a las condiciones socioeconómicas de los jóvenes que ingresan a la Universidad Pedagógica Nacional, evaluadas únicamente a partir del estrato socioeconómico reportado por los estudiantes nuevos de programas de pregrado, se encontró que, en promedio, entre el 2016 y el 2022 el 53,55 % de los estudiantes pertenecen al estrato 2, seguido por el estrato 3 con un 26,8 % y por el estrato 1 con un 14,16 % (gráfica 5). Esto reafirma el papel de la Universidad Pedagógica Nacional como institución oficial que brinda a jóvenes de nivel socioeconómico bajo la posibilidad de acceder a programas de educación superior.

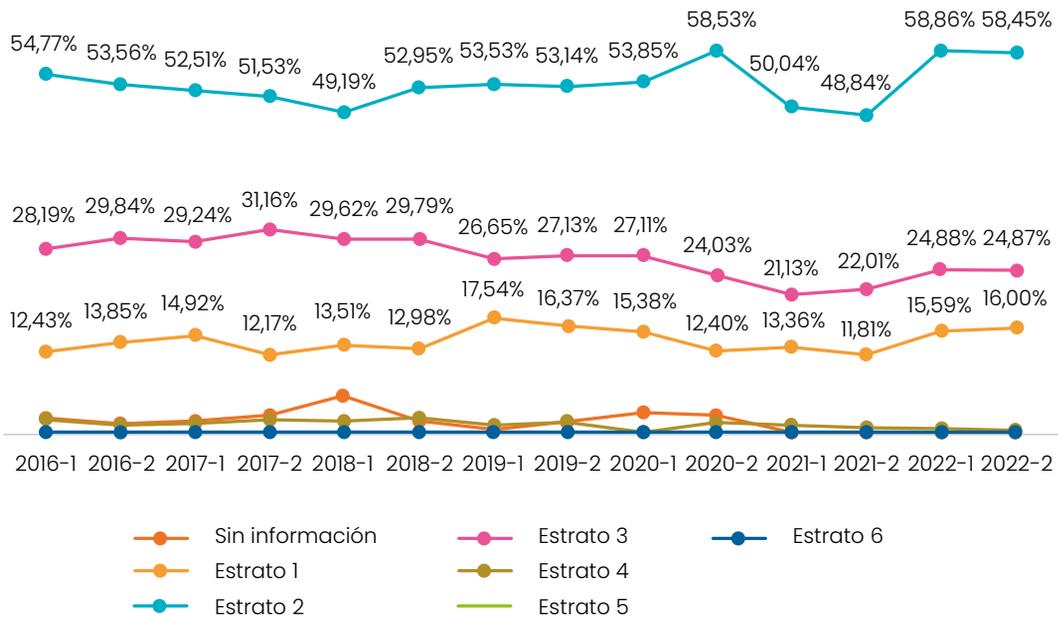


Gráfico 5. Distribución del estrato socioeconómico de estudiantes de pregrado por semestre, en porcentajes (2016-2021)

Fuente: de 2016 a 2021, SPADIES²; a partir de 2022, SNIES (s.f.).

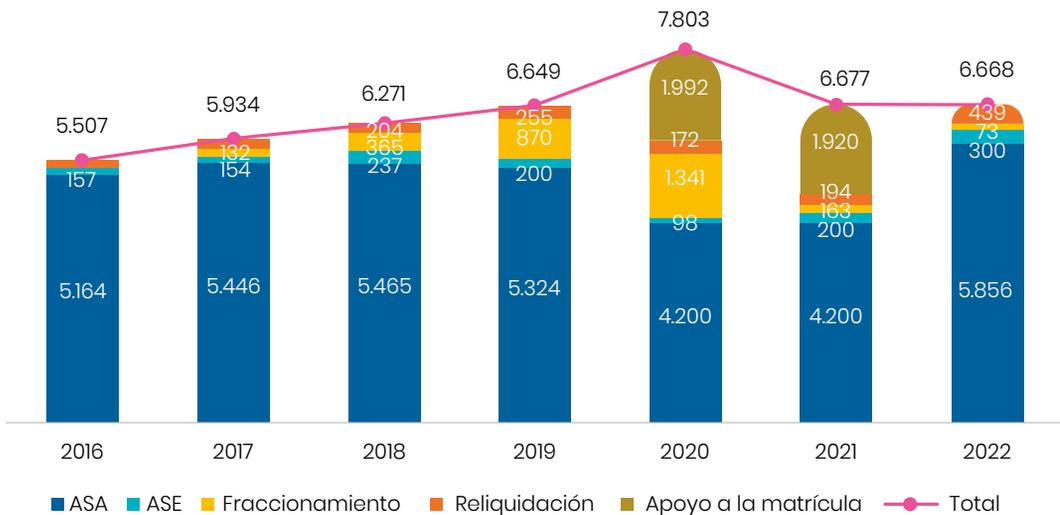
Además, la Universidad ha diseñado políticas para garantizar que algunos de los estudiantes con necesidades económicas cuenten con apoyos que faciliten y promuevan su permanencia. A continuación, presentamos algunas de las estrategias realizadas por la Universidad para tal propósito:

- *Revisión de liquidación de matrícula (reliquidación).* Realización de un estudio socioeconómico y de rendimiento académico a los estudiantes que lo soliciten, con el propósito de modificar el porcentaje de pago de la matrícula según el resultado del estudio.

2 Es un sistema de información especializado para el análisis de la permanencia en la educación superior colombiana a partir del seguimiento a la deserción estudiantil, que consolida y clasifica la información para facilitar el acompañamiento a las condiciones que desestiman la continuidad en el sistema educativo. Consolida y ordena información que permite hacer seguimiento a las condiciones académicas y socioeconómicas de los estudiantes que han ingresado a la educación superior en el país. El SPADIES hace parte del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y puede entenderse como un módulo particular de este último aplicado al seguimiento especializado de un fenómeno de especial interés del sector como lo es la deserción estudiantil. Para mayor información, revisar la página del sistema: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/secciones/SPADIES/>

- *Fraccionamiento de matrícula.* El valor de la matrícula se fracciona en tres periodos, teniendo en cuenta la situación económica en la que se encuentren los estudiantes que solicitan este apoyo.
- *Apoyo al Servicio Estudiantil (ASE).* Incentivo monetario que entrega la Universidad a los estudiantes que se vinculen a labores institucionales.
- *Asignación de Servicio de Almuerzo Subsidiado (ASA).* Beneficio que garantiza en cada semestre el servicio de almuerzo a aquellos estudiantes que, previa inscripción y estudio, hayan sido aprobados para optar por este incentivo.
- *Convenio Icetex.* Asesoramiento ofrecido a los aspirantes y beneficiarios de créditos; igualmente, se realiza la verificación documental necesaria para la viabilidad y giro semestral de matrícula y sostenimiento.
- *Apoyo a la matrícula.* Beneficio otorgado por la UPN a los estudiantes de los estratos 3, 4 y 5, semestres 2020-2 y 2021-1, que disminuye el valor de la matrícula. En 2022, se otorgaron por parte de la UPN apoyos a la matrícula a los estudiantes que fueron excluidos de la política de gratuidad (753 matriculas).

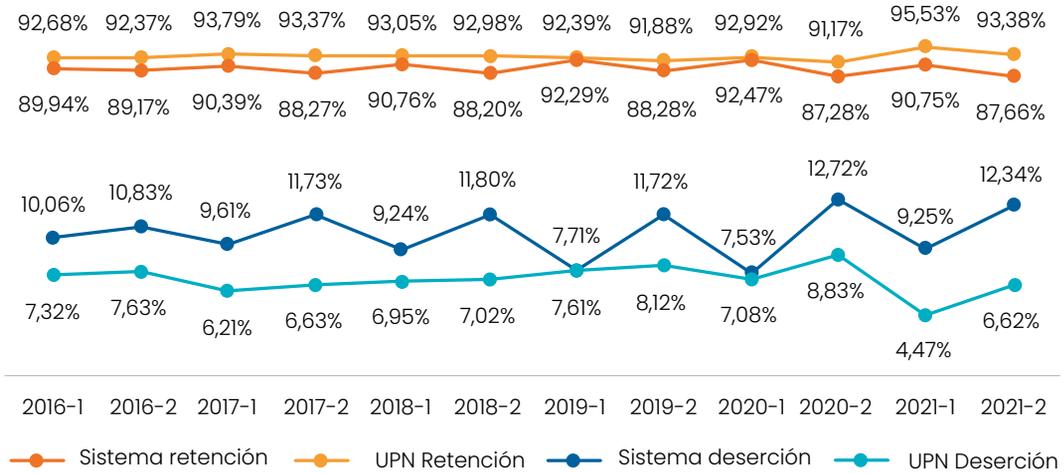
En la gráfica 6 se presentan los valores equivalentes a los diferentes apoyos económicos con los que cuentan los estudiantes.



Gráfica 6. Apoyos socioeconómicos a estudiantes (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Bienestar Universitario y Subdirección Financiera.

Gracias a este esfuerzo institucional, se encontró que la tasa de deserción institucional, en el segundo periodo de 2021, se ubicó por debajo de la tasa nacional en 5,72 puntos. En promedio, desde 2016, se presentó una diferencia de 3,34 puntos, lo que mostró mejores resultados institucionales frente a los totales del Sistema (gráfica 7).



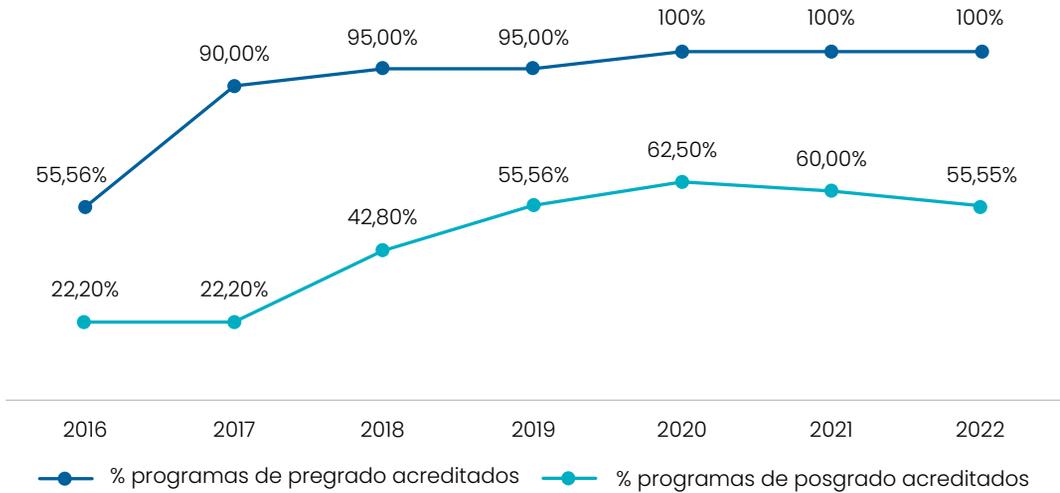
Gráfica 7. Tasa de retención y deserción anual, UPN vs. Sistema (2016-2021)

Fuente: SPADIES (SNIES, s.f.).

Aseguramiento de la calidad

Entendiendo que los programas académicos constituyen el patrimonio más importante de la Universidad, se han realizado importantes esfuerzos para que estos cuenten con las mejores condiciones de calidad en la formación de educadores. Por tanto, cada una de las unidades académicas, dependencias y procesos de autoevaluación han estado comprometidos con la obtención o renovación de la acreditación de alta calidad en todos los programas.

Por esta razón, se resalta el proceso llevado a cabo en la acreditación de los programas, pues, como lo refleja la gráfica 8, en el 2016 únicamente se contaba con 18 programas de pregrado acreditados, mientras que, en el 2022, el 95 % de los programas que cumplían con los requisitos recibieron este reconocimiento. La Universidad debe continuar fortaleciendo los procesos de autoevaluación que garanticen una mejor calidad en todos los programas de formación.



Gráfica 8. Porcentaje de programas con acreditación de alta calidad (2016-2022)

Fuente: Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad.

Sobre el proceso de acreditación de los programas de posgrado, cabe indicar que solo 9 de los 15 activos cumplen con los requisitos para solicitar la acreditación. Dentro de los posgrados acreditados, es importante destacar el reconocimiento obtenido por el Doctorado Interinstitucional en Educación, que recibió la acreditación de alta calidad con el máximo periodo de reconocimiento (diez años).

El ejercicio y cualificación docente

La vinculación de los docentes universitarios de la UPN se adelanta según tres modalidades: planta, ocasional y cátedra. Los primeros son vinculados a la institución por concurso de carrera docente y los demás se vinculan según la necesidad del servicio, por convocatorias abiertas de selección de méritos. A continuación, en la gráfica 9, se presentan los datos del número de docentes en tiempo completo equivalente (TCE), es decir, la cantidad de horas que tenían registradas en el plan de trabajo a tiempo completo (40 horas semanales).

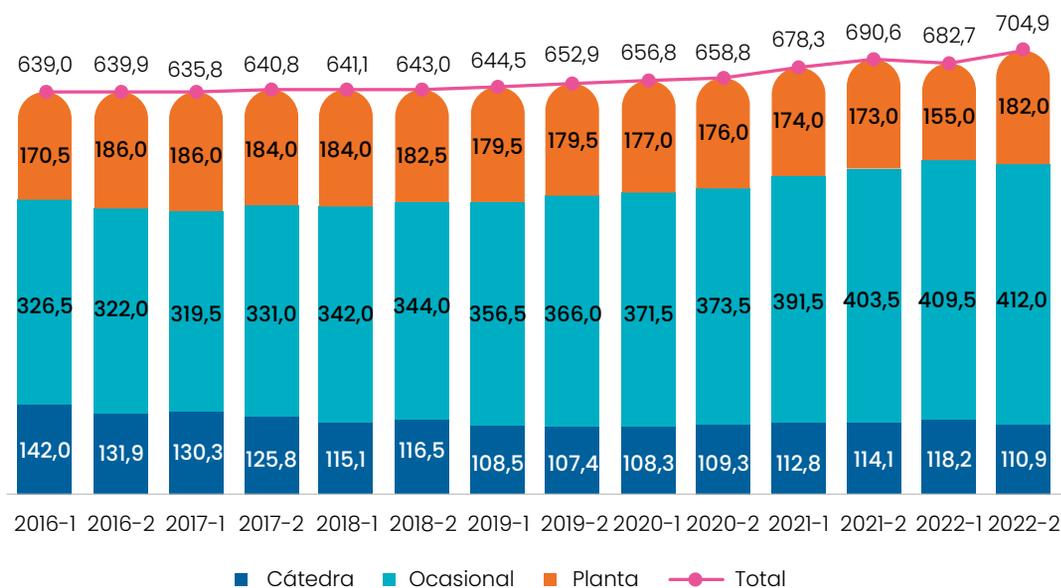
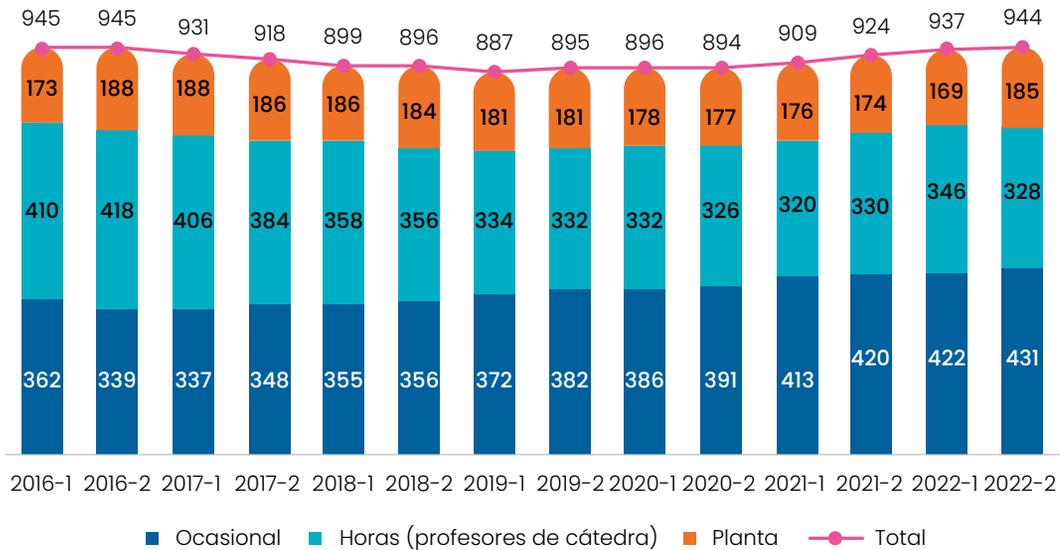


Gráfico 9. Histórico de docentes de tiempo completo equivalente, por vinculación (2016-2022)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

A partir de la gráfica 10 se establece que la mayor cantidad de docentes en tiempo completo equivalente son aquellos vinculados como ocasionales, es decir que estos tienen el mayor el número de horas asignadas al semestre en los diferentes programas académicos.

Aunque los esfuerzos de la UPN han sido titánicos en el mejoramiento de las condiciones de vinculación de los docentes en la Universidad, aún falta un largo camino por recorrer para que todos los profesores puedan desempeñar sus actividades en las mismas condiciones laborales, situaciones que dependen de una mayor asignación presupuestal por parte del Estado.



Gráfica 10. Histórico de número de docente, por vinculación (2016-2022)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

Frente a la cantidad de personas, el mayor porcentaje corresponde a profesores ocasionales, aunque en la tabla 3 se puede visualizar que el porcentaje de profesores de planta y ocasionales ha ido en aumento. Lo anterior está directamente relacionado con la vinculación de docentes de planta con tiempos completos a través del concurso de méritos, por lo que disminuye el porcentaje de docentes de cátedra requeridos para suplir las actividades de docencia.

Tabla 3. Histórico por número de docentes, sexo biológico y tipo vinculación (2016-2022)

Semestre	Sexo biológico	Planta	Ocasional	Cátedra
2016-1	H	96	180	229
	M	77	182	181
	Total	173	362	410
	% H	55.5 %	49.7 %	55.9 %
	% M	44.5 %	50.3 %	44.1 %
2016-2	H	101	173	233
	M	87	166	185
	Total	188	339	418
	% H	53.7 %	51.0 %	55.7 %
	% M	46.3 %	49.0 %	44.3 %

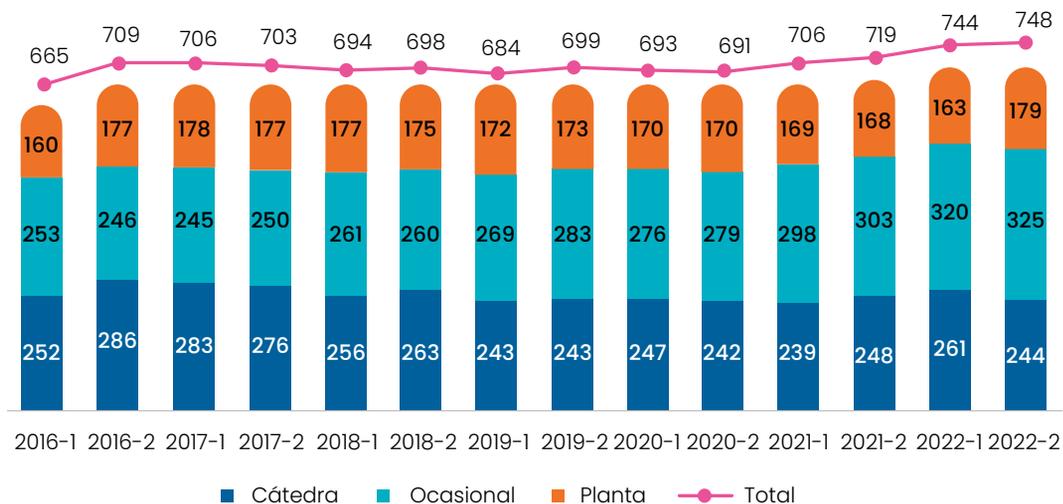
Semestre	Sexo biológico	Planta	Ocasional	Cátedra
2017-1	H	101	172	219
	M	87	165	187
	Total	188	337	406
	% H	53.7 %	51.0 %	53.9 %
	% M	46.3 %	49.0 %	46.1 %
2017-2	H	101	174	204
	M	85	174	180
	Total	186	348	384
	% H	54.3 %	50.0 %	53.1 %
	% M	45.7 %	50.0 %	46.9 %
2018-1	H	101	170	197
	M	85	185	161
	Total	186	355	358
	% H	54.3 %	47.9 %	55.0 %
	% M	45.7 %	52.1 %	45.0 %
2018-2	H	101	168	196
	M	83	188	160
	Total	184	356	356
	% H	54.9 %	47.2 %	55.1 %
	% M	45.1 %	52.8 %	44.9 %
2019-1	H	98	180	180
	M	83	192	154
	Total	181	372	334
	% H	54.1 %	48.4 %	53.9 %
	% M	45.9 %	51.6 %	46.1 %
2019-2	H	98	182	181
	M	83	200	154
	Total	181	382	335
	% H	54.1 %	47.6 %	54.0 %
	% M	45.9 %	52.4 %	46.0 %

Semestre	Sexo biológico	Planta	Ocasional	Cátedra
2020-1	H	97	190	178
	M	81	196	154
	Total	178	386	332
	% H	54.5 %	49.2 %	53.6 %
	% M	45.5 %	50.8 %	46.4 %
2020-2	H	97	193	176
	M	80	198	150
	Total	177	391	326
	% H	54.8 %	49.4 %	54.0 %
	% M	45.2 %	50.6 %	46.0 %
2021-1	H	96	204	176
	M	80	209	144
	Total	176	413	320
	% H	54.5 %	49.4 %	55.0 %
	% M	45.5 %	50.6 %	45.0 %
2021-2	H	96	210	177
	M	78	210	153
	Total	174	420	330
	% H	55.2 %	50.0 %	53.6 %
	% M	44.8 %	50.0 %	46.4 %
2022-1	H	94	214	180
	M	75	208	166
	Total	169	422	346
	% H	55.6 %	50.7 %	52.0 %
	% M	44.4 %	49.3 %	48.0 %
2022-2	H	103	208	175
	M	82	223	153
	Total	185	431	328
	% H	55.7 %	48.3 %	53.4 %
	% M	44.3 %	51.7 %	46.6 %

Nota: H: hombres; M: mujeres.

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

En cuanto al nivel académico de los docentes, se puede apreciar el incremento de los docentes ocasionales con doctorado y maestría. En la gráfica II se identifican estos valores y se muestra el incremento en el número de docentes, por vinculación, con el máximo nivel de estudio.



Gráfica II. Docentes con máximo nivel de formación (maestría y doctorado), por tipo de vinculación (2016-2022)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

Respecto al grupo de docentes del Instituto Pedagógico Nacional, vinculados según las modalidades planta y ocasionales, al observar los datos estadísticos, a partir de la vigencia 2016, se encontró una disminución del 33,3 % en docentes ocasionales y un aumento del 42,42 % en planta; adicionalmente, se pudo establecer que en promedio el 66,7 % de los docentes son mujeres y el restante 33,3 %, hombres. El incremento en los docentes de planta se debe especialmente al concurso realizado a finales del 2017 para vincular profesores a la planta a partir de enero del 2018, lo que significó mejores condiciones para ellos.

Tabla 4. Distribución de docentes del IPN según su modalidad de vinculación y sexo biológico (2016-2022)

Vinculación	Sexo biológico	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Planta	H	21	20	31	29	29	29	29
	M	45	45	69	67	67	66	65
Total planta		66	65	100	96	96	95	94
Ocasionales	H	27	38	15	10	15	16	16
	M	45	42	22	28	24	24	32
Total ocasionales		72	80	37	38	39	40	48
Total por sexo biológico	H	48	58	46	39	44	45	45
	M	90	87	91	95	91	90	97
Total IPN		138	145	137	134	135	135	142

Nota: H: hombres; M: mujeres.

Fuente: Subdirección de Personal.

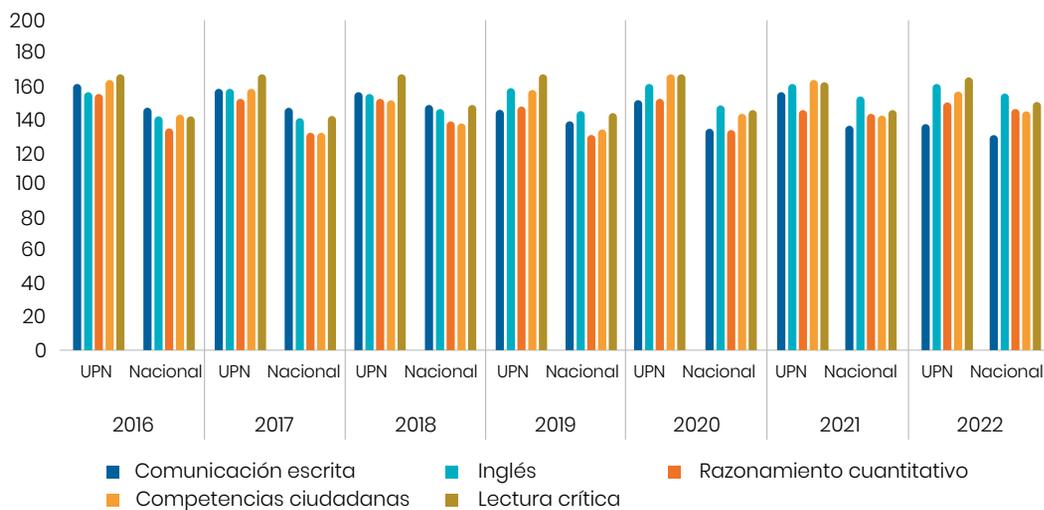
Pruebas del Estado

Según el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), las pruebas Saber Pro son los exámenes que adelanta el país con el propósito de evaluar el estado de la calidad de la educación superior. Este examen está compuesto por un grupo de competencias genéricas y otro, de específicas. El primer conjunto evalúa cinco módulos genéricos: lectura crítica, razonamiento cuantitativo, competencias ciudadanas, comunicación escrita e inglés. El segundo grupo está compuesto por módulos asociados a temáticas y contenidos específicos; en nuestro caso, se evalúan tres componentes asociados a la educación, como lo son: enseñar, evaluar y formar.

La evaluación de estas competencias valora el grado de desarrollo de habilidades y conocimientos generales de aquellos estudiantes que han aprobado como mínimo el 75 % de los créditos de sus respectivos programas de formación universitaria profesional.

Frente a los resultados obtenidos por los estudiantes de la UPN, estos han ocupado un lugar destacado, posicionándose por encima del promedio nacional entre aquellas universidades y facultades con las que comparte misión formativa. Respecto a los resultados agrupados por programa, de las pruebas adelantadas en 2021 se observó que las licenciaturas adscritas a la Facultad de Humanidades obtuvieron los mejores resultados en las pruebas de competencias ciudadanas, comunicación escrita, inglés y lectura crítica; sobre la prueba de razonamiento cuantitativo; así mismo, las licenciaturas de la Facultad de Ciencia y Tecnología tuvieron promedios superiores a los de los demás programas.

La gráfica 12 muestra por módulos los resultados de la UPN en los últimos siete años con respecto al agregado nacional. Si bien, los procesos formativos en la Universidad no están regidos por el desempeño en pruebas estandarizadas, los resultados advierten asuntos importantes para tener en cuenta, pues denotan un descenso en los desempeños obtenidos a nivel general, del 2016 al 2022. El comportamiento más pronunciado se observa en el módulo de razonamiento cuantitativo, aunque el desempeño de la Universidad continúa estando en cada módulo cerca de 16 puntos por encima de la media nacional.



Gráfica 12. Resultados de pruebas Saber Pro, agregado nacional vs. UPN (2016-2022)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

En cuanto a las Pruebas Saber II, en la tabla 5 se presentan los resultados acumulados del IPN, del 2016 al 2022. En estos se pueden apreciar los diferentes desempeños obtenidos en las áreas que evalúa la prueba de un año a otro, así como frente al promedio nacional, mostrando un nivel superior en los resultados de la institución en todas las competencias evaluadas.

Tabla 5. Resultados históricos Pruebas Saber 11, agregado nacional vs. IPN (2016-2022)

Año	Agregado	Competencia genérica				
		Lectura crítica	Matemáticas	Sociales y ciudadanas	Ciencias naturales	Inglés
2016	Nacional	54	52	52	54	53
	IPN	63	67	64	65	69
	Diferencia	9	15	12	11	16
2017	Nacional	54	52	51	52	51
	IPN	64	64	63	62	64
	Diferencia	10	12	12	10	13
2018	Nacional	54	52	49	51	52
	IPN	64	63	62	61	67
	Diferencia	10	11	13	10	15
2019	Nacional	53	52	48	50	50
	IPN	62	63	58	58	65
	Diferencia	9	11	10	8	15
2020	Nacional	53	52	49	49	48
	IPN	62	61	62	57	58
	Diferencia	9	9	13	8	10
2021	Nacional	53	51	48	49	50
	IPN	63	62	60	59	67
	Diferencia	10	11	12	10	17
2022	Nacional	54	52	48	50	51
	IPN	64	62	61	59	67
	Diferencia	10	10	13	9	16

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), resultados agregados Saber 11³.

3 Para consultar los resultados, véase la información en la página web del Icfes: <https://www.icfes.gov.co/resultados-examen-saber-11>

Investigación

El proceso de investigación constituye un eje fundamental en los procesos misionales de la Universidad, dado que es la base para la generación de conocimiento educativo, pedagógico, didáctico y de áreas afines. En ese sentido, los esfuerzos han estado encaminados a generar alternativas que permitan fortalecer el conocimiento de la educadora de educadores e influir en escenarios externos con la apropiación social del conocimiento que se produce.

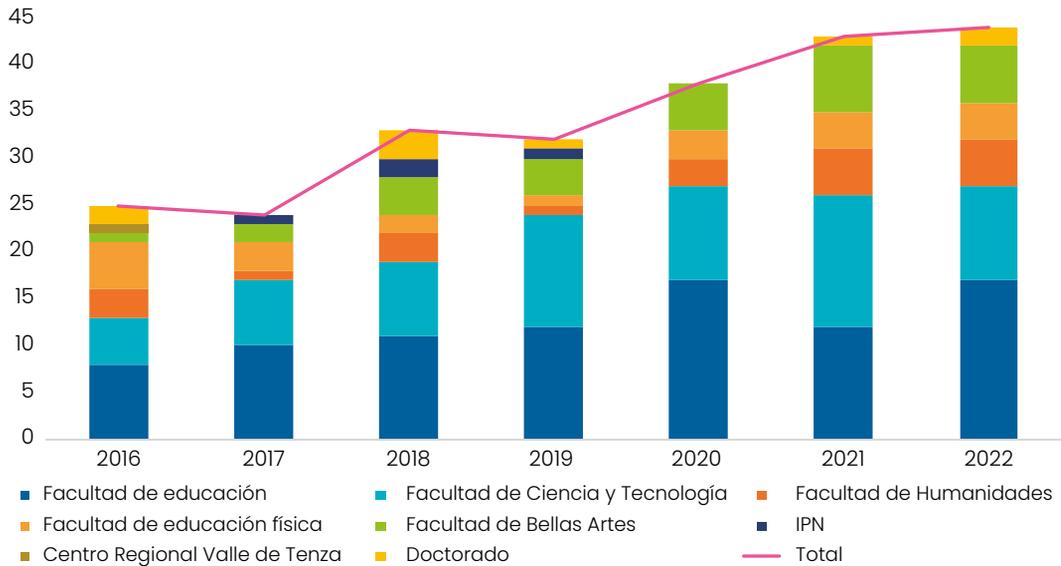
Entendiendo la importancia de la incidencia externa, la Universidad se alió con la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, la Universidad Militar Nueva Granada y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, y se constituyó la mesa de investigación SUE Distrito Capital, con la intención de establecer alianzas interinstitucionales para el desarrollo de investigaciones y propuestas de políticas de investigación.

La Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP) es la encargada de este proceso misional. En los últimos años, esta dependencia avanzó en la definición de la política de investigación para fortalecer la centralidad de esta práctica en la Universidad, con lo cual se espera impactar a la academia y al país. El Consejo Superior aprobó el Acuerdo 013 del 2019 que define la política de investigación, sustentada en el documento “Políticas de investigación de la Universidad Pedagógica Nacional: trayectoria institucional y líneas de acción”.

En estos últimos años, el CIUP aprobó 239 proyectos, en diferentes modalidades, que van desde investigación en las líneas que ya se trabajan hasta la consolidación de investigación para grupos emergentes, pasando por la investigación-creación como una nueva modalidad que fortalece los procesos de creación artística, literaria y del movimiento corporal. En estas investigaciones, participaron profesores de todas las 20 unidades académicas de la UPN. Como se relaciona en la gráfica 13, anualmente se aprobaron 32 proyectos internos de investigación en promedio.

Igualmente, se desarrollaron proyectos cofinanciados o interinstitucionales coherentes con el compromiso de incidir en escenarios externos. Para ello, el CIUP asesoró y brindó acompañamiento a los grupos de investigación para presentar proyectos o hacer parte de alianzas con otras instituciones, contribuyendo a la producción del conocimiento y al fortalecimiento de los grupos de investigación, sus líneas y campos.

Así mismo, como resultado de las convocatorias anuales de MinCiencias, la Universidad, a través del CIUP, ha firmado convenios con esta entidad para apoyar a jóvenes investigadores que son egresados de la UPN para el desarrollo de sus proyectos.



Gráfica 13. Proyectos de investigación internos aprobados por la SGP-CIUP (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP).

Desde el 2016 y hasta el 2022, se han ejecutado, en promedio, 14 proyectos cofinanciados, que se han desarrollado con diferentes instituciones, la mayoría de los cuales tienen más de 2 años de vigencia, como se observa en la tabla 6.

Tabla 6. Proyectos de investigación cofinanciados (2016-2022)

Nombre de la entidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MinCiencias*	3	4	4	4	9	6	9**
Secretarías de educación	1	0	1	1	0	0	0
Otras universidades (nacionales y extranjeras)	2	7	3	4	3	8	6
Otras entidades (SUE, Ascofate, Reducar, entre otras)	2	1	2	1	11	9	6
Total	8	12	10	10	23	23	21

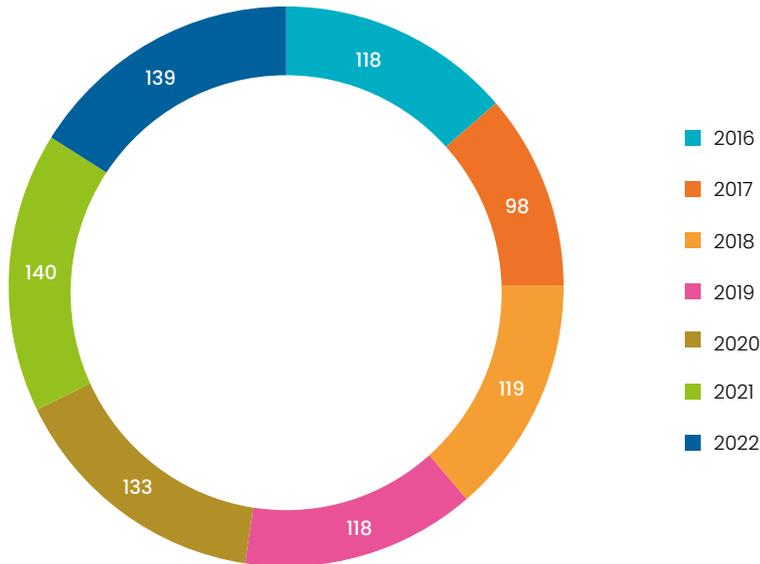
Notas:

* algunos proyectos se han desarrollado en conjunto con más de una entidad de las relacionadas; aquí, solo se está contando en una de ellas. Los proyectos desarrollados por jóvenes investigadores se cuentan de manera independiente.

** Se incluye el proyecto de regalías, el cual es financiado por cuatro departamentos y Bogotá.

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP).

La formación en investigación es otra apuesta de la Universidad que se materializa a través del CIUP. Además del apoyo a jóvenes investigadores, se realizan convocatorias a semilleros para presentar propuestas de formación en investigación. Adicionalmente, las monitorías se constituyen en escenarios de investigación específicos para que los estudiantes se vinculen a proyectos o grupos en los cuales ellos se forman según el siguiente principio: "Se aprende a investigar investigando". Según los datos del CIUP, entre el 2016 y el 2022, 865 estudiantes han hecho parte de estas monitorías o semilleros, como se relaciona en la gráfica 14.



Gráfica 14. Promedio de monitores de investigación (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP).

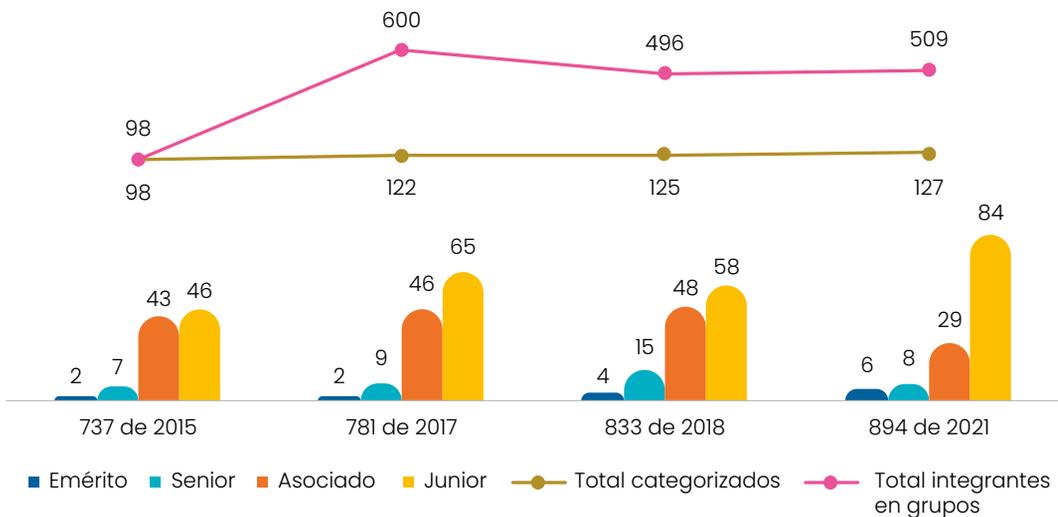
El trabajo académico de los grupos de investigación, junto con el apoyo de la Universidad para su fortalecimiento, ha permitido mejorar la categorización de estos. El resultado en la última convocatoria de MinCiencias (realizada en el año 2021) muestra que, respecto a la convocatoria de 2018, 35 grupos se mantuvieron en su categoría, 8 fueron reclasificados en una mejor categoría, 5 cambiaron a una categoría menor, se presentaron 2 grupos nuevos y 9 no fueron avalados para presentarse a la convocatoria (tabla 7).

Tabla 7. Resultados de la medición de grupos de investigación MinCiencias (2016-2021)

Convocatoria	Avalados por la SGP-CIUP	Categorizados					Reconocidos	Registrados
		A1	A	B	C	D		
737 de 2015	76	4	14	6	13	15	-	129
781 de 2017	71	4	17	10	18	-	9	15
833 de 2018	67	9	13	9	19	-	3	13
894 de 2021	56	11	12	9	17	-	1	-

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP).

Igualmente, se obtuvieron importantes resultados en el reconocimiento de los integrantes de los grupos de investigación. Se observa una mejora en las categorías de *emérito* y *júnior*, respecto a la convocatoria de 2018, dándose un aumento en el número de investigadores del 50 % y del 44,8 %, respectivamente (gráfica 15).



Gráfica 15. Categorización de investigadores UPN en la plataforma Scienti (2016-2021)

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos-Centro de Investigaciones (SGP-CIUP)

Los proyectos internos y los cofinanciados generan productos para la apropiación social del conocimiento tanto a nivel interno como a nivel externo e internacional. Para el periodo comprendido entre el 2016 y el 2022, los productos de investigación correspondieron a 137 libros, 595 artículos en revistas indexadas u homologadas, 117 artículos en revistas no indexadas y más de 3400 eventos de socialización de la investigación, dentro de los que se encuentran ponencias, congresos, seminarios, encuentros, organizaciones de eventos, entre otros.

De los procesos de investigación es pertinente resaltar la indexación de las revistas científicas de la Universidad, ya que esto determina su posicionamiento a nivel nacional e internacional. Dicha indexación hace referencia a la inclusión de las revistas en índices bibliográficos citacionales como Scopus y Publindex y en bases de datos como Redalyc, Ebsco, Scielo Colombia, entre otras. En la tabla 8 se presentan los resultados de las convocatorias de clasificación de revistas en el índice nacional Publindex de Colciencias, desde el 2016 hasta la actualidad.

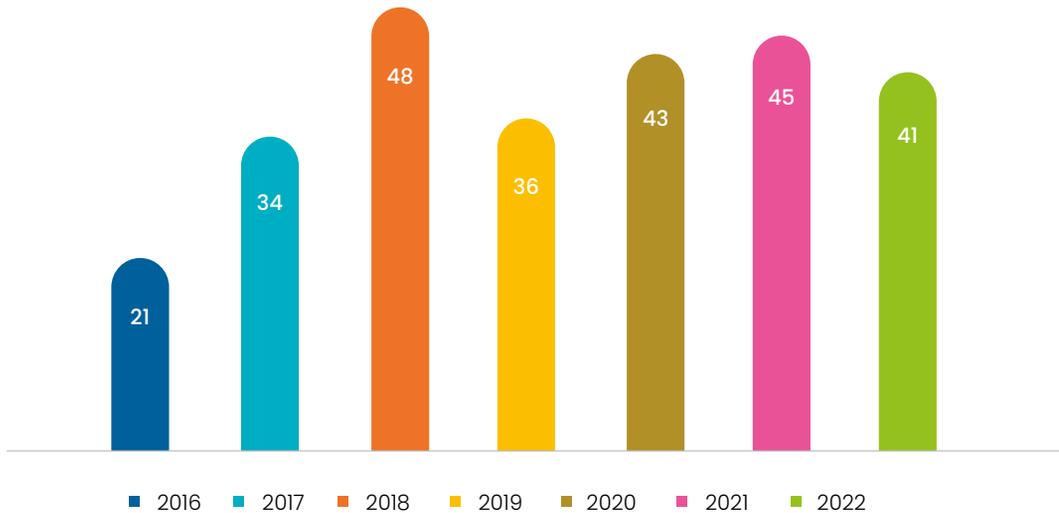
Tabla 8. Indexación nacional de revistas Publindex (2016-2021)

Revista	Unidad académica	Categoría Publindex			
		2016-2018	2019	2020	2021
<i>Folios</i>	Facultad de Humanidades	B	B	B	B
<i>Revista Colombiana de Educación</i>	Centro de Investigaciones (CIUP)	B	B	C	B
<i>Pedagogía y Saberes</i>	Facultad de Educación	B	C	C	B
<i>Nodos y Nudos</i>	UPN-IPN	Sin categoría	Sin categoría	Sin categoría	Sin categoría
<i>Tecné, Episteme, Didaxis (TED)</i>	Facultad de Ciencia y Tecnología	B	C	Sin categoría	B
<i>Lúdica Pedagógica</i>	Facultad de Educación Física	Avalada	Avalada	C	Sin categoría
<i>Pensamiento, Palabra y Obra</i>	Facultad de Bellas Artes	Sin categoría	Avalada	C	B
<i>Bio-grafía. Escritos sobre Biología y su Enseñanza</i>	Facultad de Ciencia y Tecnología	Sin categoría	Avalada	Sin categoría	Sin categoría

Fuente: Grupo Interno de Trabajo Editorial (GITE).

La revista *Lúdica Pedagógica*, que hasta el 2017 permanecía indexada, no logró mantener su categoría debido a los nuevos parámetros de medición de las convocatorias para indexación de revistas científicas colombianas especializadas de Publindex. Por su parte, la revista *Pensamiento, Palabra y Obra* logró la categoría B en la última convocatoria.

Por su parte, el número de libros publicados ha mantenido una tendencia creciente debido tanto a la participación de docentes y a la inclusión de estudiantes en las convocatorias como a la suscripción de convenios de coedición y el trabajo conjunto con las dependencias encargadas de la gestión de convenios interinstitucionales, de los cuales han derivado publicaciones como resultado de dichos proyectos. Entre el 2016 y el 2022, se presenta una variación positiva del 95,2 % (gráfica 16).



Gráfica 16. Histórico de libros publicados (2016-2022)

Fuente: Grupo Interno de Trabajo Editorial (GITE).

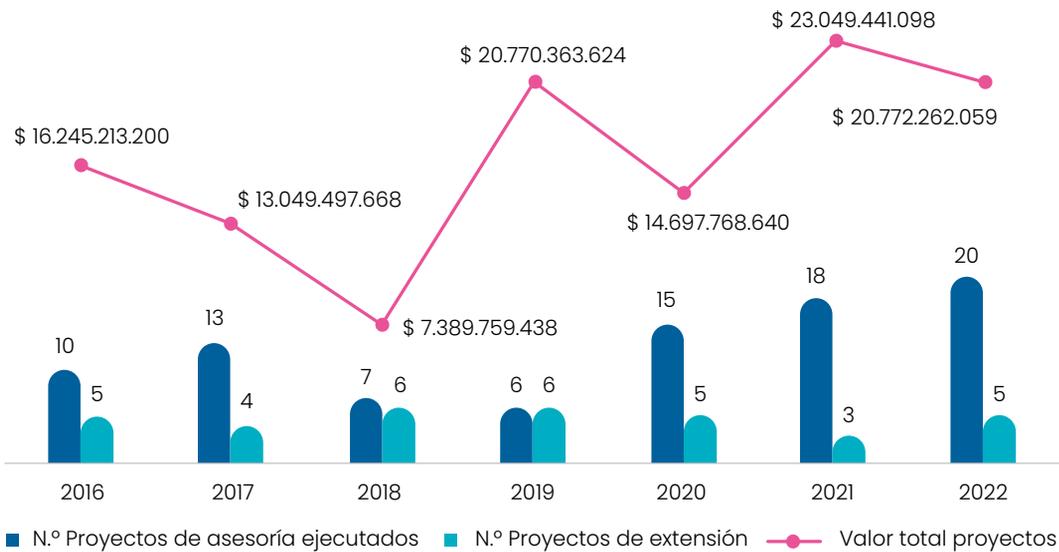
Extensión y proyección social

La extensión y proyección social es uno de los tres objetivos misionales de la Universidad y está soportado en las actividades que realizan los programas académicos a partir de las actividades de docencia e investigación. Es un mecanismo a partir del cual la Universidad busca incidir en la transformación de las distintas esferas sociales, ambientales, culturales y educativas, en distintas escalas y modalidades. De esta manera, se logra tener un impacto social en poblaciones, instituciones, comunidades, asociaciones, etc., que demandan este tipo de acciones. Los diferentes matices de la proyección social buscan establecer y atender las expectativas plurales que la sociedad demanda de la Universidad, con miras a consolidar dinámicas y a fomentar proyectos mediante procesos educativos. Estos generan reciprocidad porque el saber en contacto con la realidad retorna a la Universidad para ser reelaborado en el proceso académico y luego vuelve a dirigirse a la realidad social como proyecto.

La extensión y proyección social de la Universidad se realiza a partir de cuatro modalidades: los proyectos de asesoría y extensión, los programas de extensión o formación continua, las prácticas pedagógicas y los eventos académicos, culturales y deportivos (Acuerdo 010 del 2018).

En la gráfica 17 se aprecia el comportamiento de los proyectos de asesorías y extensión en el periodo comprendido entre el 2016 y el 2022. Como se puede observar, el número y valor de los contratos varía de manera importante para cada vigencia, lo cual está relacionado con las políticas implementadas por las entidades públicas o privadas y

las administraciones distritales, departamentales y nacionales que realizan convocatorias abiertas o convenios interadministrativos en campos relativos a la educación. Este es un aspecto que permite explicar la disminución en los contratos o convenios y su cuantía en la Ley de garantías, que tuvo un impacto importante en las elecciones presidenciales y del Congreso para el 2018 y el 2022.



Gráfica 17. Proyectos de asesoría y extensión – Valor del contrato o convenio (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Asesorías y Extensión.

También es de resaltar que los proyectos de asesoría y extensión desarrollados guardan una estrecha relación con la función misional de docencia e investigación de la Universidad, destacándose en los convenios más recientes el desarrollado en la vigencia 2021 con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el cual busca implementar el Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado MÁS (+) étnico en los diferentes territorios. Este último tiene el propósito de incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación inicial en el marco de atención integral, a través del reconocimiento, acompañamiento y transformación de las prácticas pedagógicas de los agentes educativos participantes, en compañía de un equipo de tutores que dinamizan reflexiones, acciones y propuestas prácticas para el enriquecimiento del saber pedagógico (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2018).

Asimismo, se destacan los cursos de extensión de la Facultad de Bellas Artes, orientados a la formación musical y en artes visuales, y los cursos desarrollados por la Escuela de Deportes Acuáticos en la piscina de la Universidad, en las instalaciones de la

calle 72. Igualmente se resalta la gestión del Centro de Lenguas, en el que se presenta un gran número de inscritos, a lo largo de los distintos periodos del año, en los programas de extensión y formación continua, con una media 10 663 matrículas por año (tabla 9). Los estudiantes reciben formación principalmente en inglés, en sus distintos niveles, y en menor medida en francés.

Tabla 9. Matrícula por extensión en el Centro de Lenguas (2016-2022)

Vigencia	Idioma					Total
	Alemán	Francés	Inglés	Italiano	Portugués	
2016	65	704	11 693	26	50	12 538
2017	65	603	11 825	25	16	12 534
2018	61	546	11 167	26	0	11 800
2019	15	494	11 267	28	0	11 804
2020	0	376	7939	26	0	8341
2021	0	415	6544	0	0	6959
2022	0	228	6327	0	0	6555

Fuente: Centro de Lenguas.

La práctica pedagógica es otra de las actividades centrales de proyección social que la Universidad implementa mediante los programas de pregrado y que mantiene contacto con instituciones escolares, especialmente el Instituto Pedagógico Nacional, organizaciones sociales y comunitarias, así como con diversas instituciones vinculadas con el campo educativo.

Por último, están los eventos académicos, deportivos y culturales realizados por distintas instancias de la Universidad, que van desde los programas, pasando por las decanaturas, hasta dependencias como Bienestar Universitario. La semana de las culturas, seminarios, cátedras abiertas, congresos, coloquios, etc., se convierten en una forma de articular la Universidad con el entorno y permiten mostrar y debatir los avances en distintos campos que hacen parte de las actividades misionales de nuestra institución.

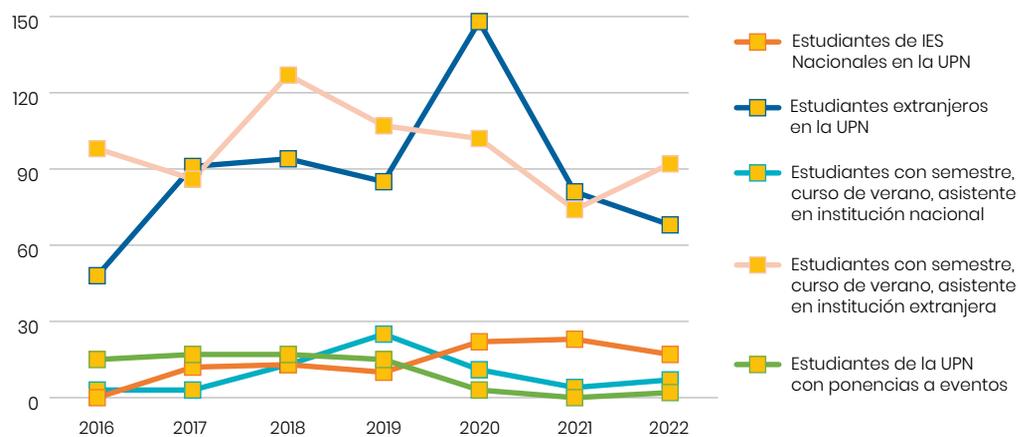
Internacionalización

Con el propósito de fortalecer las relaciones con universidades internacionales y comunidades académicas, la Universidad Pedagógica Nacional gestiona anualmente diversos convenios y redes internacionales, a través de las cuales estudiantes, docentes y funcionarios de planta adelantan actividades de internacionalización según su rol dentro de la institución, tales como intercambios académicos, comisiones de servicio, participación en

eventos, entre otros. A 31 de diciembre de 2022, la UPN contaba con 162 convenios académicos activos (nacionales e internacionales), firmados para trabajar recíprocamente en el desarrollo de actividades de docencia, investigación, gestión y extensión.

Pese a las dificultades financieras, este asunto ha ocupado un lugar especial en los currículos de la Universidad y, por consiguiente, en sus planes de desarrollo. Todo ello ha posibilitado una mejor experiencia para seleccionar y reorientar las acciones consideradas de mayor impacto para la Misión universitaria y el fortalecimiento de la comunidad académica pedagógica.

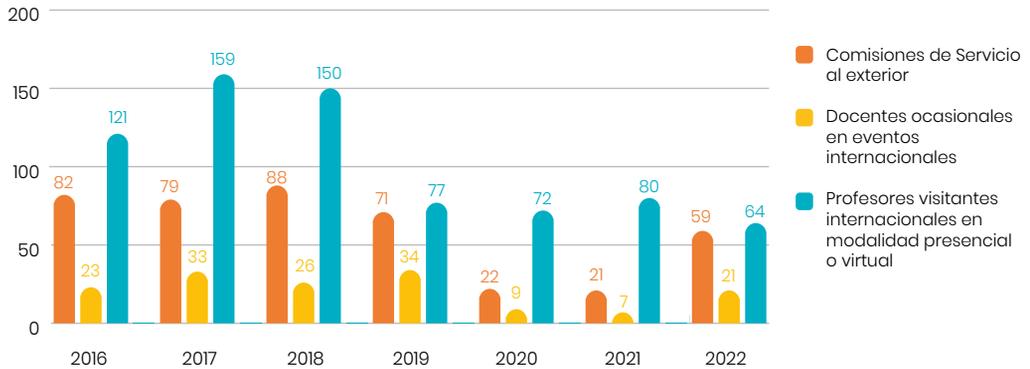
De esa manera, los procesos de movilidad de estudiantes se realizan en varias circunstancias, como se evidencia en la gráfica 18.



Gráfica 18. Movilidad estudiantil (2016-2022)

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales.

En relación con la participación de los profesores de la UPN en el exterior, quienes han sido invitados a asistir en calidad de ponentes, expositores o para intercambio de experiencias, en 2022, se presenta un aumento en este tipo de movilidad frente a 2021, del 200 % en docentes ocasionales en eventos internacionales y del 181 % en comisiones de servicio al exterior. En cuanto a los profesores visitantes internacionales, estos disminuyeron en un 20 % (gráfica 19).



Gráfica 19. Movilidad docente (2016-2022)

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales.

Para facilitar estos intercambios internacionales, la Universidad ha dispuesto recursos económicos en cada vigencia, como se puede apreciar en la tabla 10. De lo invertido durante el 2022, el 31,13 % correspondió a la gestión adelantada con el Ictetex, lo que posibilitó la asistencia de estudiantes de la UPN a la Universidad de Toulouse, en Francia, seguido del 22,04 %, que corresponde a los asistentes de idiomas que estuvieron en la UPN en modalidad presencial.

Tabla 10. Comportamiento histórico de recursos ejecutados para movilidad académica (2016-2022)

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Comisiones de servicio al exterior	\$ 162 492 802	\$ 165 238 968	\$ 142 904 101	\$ 174 346 833	\$ 5 373 058	\$ 5 045 997	\$ 88 913 576
Estímulo económico a docentes ocasionales en eventos internacionales	\$ 48 663 341	\$ 78 271 513	\$ 51 534 678	\$ 67 213 797	\$ 2 165 974	\$ 1 451 383	\$ 60 415 852
Profesores visitantes internacionales en actividades académicas	\$ 121 971.416	\$ 169 030.632	\$ 143 054.236	\$ 108 920 067	\$ 0	\$ 24 430 270	\$ 130 293 853

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Estudiantes extranjeros en la UPN*	\$ 175 679 402	\$ 136 285 844	\$ 172 526 910	\$ 184 090 464	\$ 88 482 536	\$ 54 511 560	\$ 144 192 180
Estudiantes de la UPN que participan con ponencias en eventos internacionales	\$ 37 202 921	\$ 22 469 129	\$ 29 964 270	\$ 30 324 721	\$ 1 060 210	\$ 0	\$ 6 973 196
Estudiantes de la UPN en movilidad*	\$ 0	\$ 0	\$ 82 890 844	\$ 20 000 000	\$ 95 264 202	\$ 134 969 208	\$ 223 245 460
Total de inversión	\$ 546 009 882	\$ 571 296 086	\$ 622 875 039	\$ 584 895 882	\$ 192 345 980	\$ 220 408 418	\$ 654 034 117

Nota: *Con semestre, curso de verano, curso corto interdisciplinario, asistente de idiomas en modalidad presencial o virtual

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales.

Estructura orgánica y condiciones administrativas

Este aspecto se refiere a todos los recursos y las gestiones necesarias para viabilizar el cumplimiento de las funciones misionales, es decir, recursos físicos, tecnológicos, bibliográficos y financieros con los que cuenta la Universidad para apoyar su labor académica y responder de manera adecuada a las demandas de los procesos misionales.

En primer lugar, en relación con los recursos bibliográficos, actualmente la Universidad cuenta con su Biblioteca Central, centros de documentación y bibliotecas satélites, las cuales suplen las necesidades de información de los usuarios mediante la consulta y el intercambio de todas las producciones de conocimiento educativo y pedagógico. La Universidad dirigió recursos de inversión para la suscripción a bases bibliográficas de datos, con el propósito de complementar, facilitar, y fortalecer el proceso formativo de estudiantes y profesores y dar continuidad al manejo de las bases de datos que fueron adquiridas en vicencias anteriores (por ejemplo, Web of Science, EBSCOHost, Scopus y Naxos). En el marco de esta inversión, también se adquirieron algunas herramientas que garantizan el acceso seguro desde puntos remotos a las bases bibliográficas de datos y que brindan estadísticas de usabilidad (tales como Ezproxy y Elogim).



Gráfica 20. Comportamiento de recursos de inversión “Bases de datos, colecciones bibliográficas y repositorios”, valor comprometido (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos.

Asimismo, a través del proyecto “Dotación de recursos de apoyo académico e infraestructura tecnológica”, financiado mayoritariamente con los recursos provenientes del impuesto a la renta para la equidad (CREE), la Universidad logró acceder al mejoramiento o adquisición de algunos de sus sistemas de información más relevantes, como el nuevo Sistema de Información Académica (CLASS), el Sistema Plataforma de Investigación para Maestros y Estudiantes (PRIME), el *software* de talento humano (actualizado en 2016-2017), la implementación del Sistema Orfeo para la gestión documental, la actualización del sistema Koha para la Biblioteca, entre otros. Sin embargo, aún deben realizarse nuevos esfuerzos para lograr un mayor nivel de efectividad y robustez en las plataformas tecnológicas y de sistemas de información.

También se evidencia que se realizaron mejoras sustantivas en la infraestructura de soporte, como un nuevo *data center*; la adecuación del cableado que permite una mejor conexión entre las instalaciones de la calle 72 y las demás instalaciones disponibles en el resto de la ciudad; la adquisición de más de setecientos computadores tanto de escritorio como portátiles, televisores, proyectores y otros equipos de apoyo audiovisual que sirven directamente al proceso misional de docencia, especialmente (gráfica 21).



Gráfica 21. Número de equipos de cómputo (2016-2022)

Fuente: Subdirección de Gestión de Sistemas de Información, a partir de las cifras reportadas en SNIES (s.f.).

Por su parte, para cumplir con un desarrollo óptimo de las actividades académicas y administrativas, la Universidad cuenta con cuatro instalaciones propias en la calle 72, Valmaría, El Nogal y el Instituto Pedagógico Nacional. Adicionalmente, cuenta con cuatro instalaciones en arriendo: el Centro de Lenguas, el Edificio Administrativo, la Escuela Maternal, Posgrados, y una en comodato ubicada en el Parque Nacional. Estos espacios cuentan con una extensión total de 87 084 m² construidos, de los cuales el 95,3 % corresponde a espacios propios, el 4,2 % a espacios arrendados y el 0,5 % a espacios en comodato. Este total incluye los espacios del predio Valmaría.

Dada su función, los escenarios deportivos son los que cuentan con mayor número de metros cuadrados, seguidos de las zonas de recreación y las aulas académicas, como se detalla en la gráfica 22.

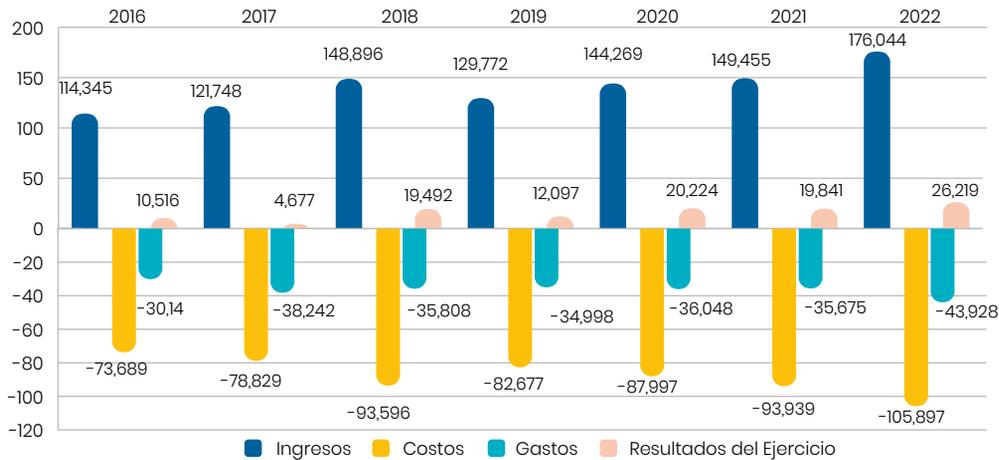


Gráfica 22. Distribución de la planta física, según su uso (datos en m²)

Fuente: Subdirección de Gestión de Sistemas de Información.

En cuanto a los recursos financieros, la apropiación inicial para la vigencia 2022 fue de \$ 213 050 000 y, de acuerdo con las modificaciones presupuestales aprobadas, la apropiación, con corte a 31 de diciembre, correspondió a \$ 258 452 000. Al cierre del mes de diciembre de 2022, se contó con un recaudo acumulado de \$ 259 639 000, equivalente al 100,45 %, contra un valor de compromisos de \$ 158 906 000, es decir, un 61,16 % frente al valor de la apropiación final. Igualmente, el valor de las obligaciones de los bienes y servicios, en total, sumaron \$ 146 222 000, que representaron el 56,28 % de ejecución con relación a la apropiación final.

En la gráfica 23 se presenta el comportamiento presupuestal de la siguiente manera: por debajo del eje horizontal, se ubican los gastos como una magnitud negativa y, por encima del mismo eje, se representan los ingresos de cada vigencia como una magnitud positiva. La diferencia entre ingresos y gastos da como resultado final la vigencia en cuanto a la ejecución presupuestal. Allí se hacen evidentes las dificultades financieras que afronta la Universidad en cada vigencia, dado que los aportes de la nación no alcanzan a cubrir todos los gastos que asume la Universidad año tras año.



Gráfica 23. Comportamiento de la ejecución presupuestal (2016-2022)

Fuente: Subdirección Financiera.

Sobre las dimensiones administrativas y financieras, las problemáticas históricamente han afectado de forma negativa el desarrollo pleno de las funciones misionales; su desatención y postergación pueden conllevar a que los más loables propósitos de la Misión queden truncados ante la imposibilidad de materializarlos por la ausencia de una adecuada priorización y focalización de recursos financieros o por la lentitud, rigidez o excesiva tramitología administrativa para ejecutarlos.

La estructura organizativa y funcional y la dimensión administrativa que se realiza con el talento humano y los apoyos físicos técnicos, tecnológicos e informáticos han pasado de ser un soporte netamente asistencial u operativo a ser un componente clave para la estrategia institucional. Es relevante que su desarrollo, adaptación y ajuste sean consecuentes con la transformación permanente y la flexibilización que demanda un entorno que cambia con una velocidad cada vez mayor.

El desarrollo misional y su posicionamiento y relevancia a nivel regional, nacional e internacional requieren del sostenimiento y la concreción de los resultados de la gestión administrativa, financiera y organizacional, a partir de la correcta identificación de referentes y propósitos claros que orienten la gestión de las distintas unidades y la formulación de sus planes y proyectos de manera armónica y articulada al propósito común planteado en el Programa Rectoral “Dignificar lo público, un proyecto colectivo”, que busca sostener y potenciar el liderazgo de la Universidad Pedagógica Nacional como institución formadora de formadores y de producción de conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar. Lo anterior se debe realizar específicamente con la línea de acción asociada a la actualización de la estructura administrativa y normativa.

Es importante reconocer que una de las apuestas más importantes del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019, “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz”, se fundamentó en la necesidad de concretar el proceso de reformas en torno a los tres pilares normativos fundamentales: el Estatuto académico, el Estatuto general y la estructura orgánico-administrativa junto con las plantas de personal. Frente a este proceso se lograron avances fundamentales como el Acuerdo 010 del 2018 del Consejo Superior Universitario. Con este nuevo Estatuto académico la Universidad dispone de políticas actualizadas para la gestión y el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, acordes a los lineamientos nacionales y al proyecto educativo y pedagógico institucional.

Sin embargo, como resultado de la autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional y de los programas académicos que ya cuentan con este reconocimiento, se identifica la necesidad de nuevos desarrollos y reglamentaciones en torno a aspectos fundamentales como la formación integral, la flexibilidad curricular, la internacionalización y la interdisciplinariedad de cada uno de los programas académicos de pregrado y posgrado.

En relación con la actualización del estatuto general, los avances dan cuenta de una propuesta que fue analizada en una primera socialización por las distintas instancias y estamentos de la comunidad universitaria, al realizar la respectiva sistematización de aportes y la identificación de los aspectos nodales que deben ser discutidos y acordados para contar con una propuesta que pueda ser puesta a consideración y aval de instancias como el Consejo Académico y el Consejo Superior. Es imperativo continuar y concluir este trabajo como parte de las apuestas a concretarse en los primeros momentos del horizonte de este nuevo PDI, aspecto que ha sido reiterado en la consulta a la comunidad universitaria en torno a las problemáticas y propuestas que deben abordarse para el periodo 2020-2026.

En paralelo, la actualización de la estructura orgánica configura una apuesta que ha sido abordada y considerada de primer orden dentro de la lista de necesidades de armonización y conciliación entre los desarrollos académicos y las condiciones administrativas que los posibilitan. No puede postergarse por más tiempo la concreción de la actualización de la estructura organizativa y funcional, acorde a las necesidades de los desarrollos misionales de las unidades académico-administrativas, de dirección y de apoyo. Es necesario llegar a acuerdos internos entre los distintos actores para que dentro de las posibilidades y realidades institucionales se tomen las decisiones más convenientes y factibles para la Universidad, en torno a la adopción de una estructura moderna, efectiva y transparente con plantas de personal formalizadas y coherentes con la misión universitaria y los apoyos que la institución necesita.

Complementariamente, se identifica la necesidad de la actualización normativa que es fundamental para el adecuado funcionamiento de los distintos procesos y apoyos misionales; ante esto, cada líder con sus equipos de trabajo asumirá el desafío de encontrar, proponer y promover la adopción de la mejor alternativa posible, de cara a las políticas

de control interno, mejoramiento continuo y simplificación y racionalización de trámites, siempre a favor del desarrollo misional de la Universidad Pedagógica Nacional.

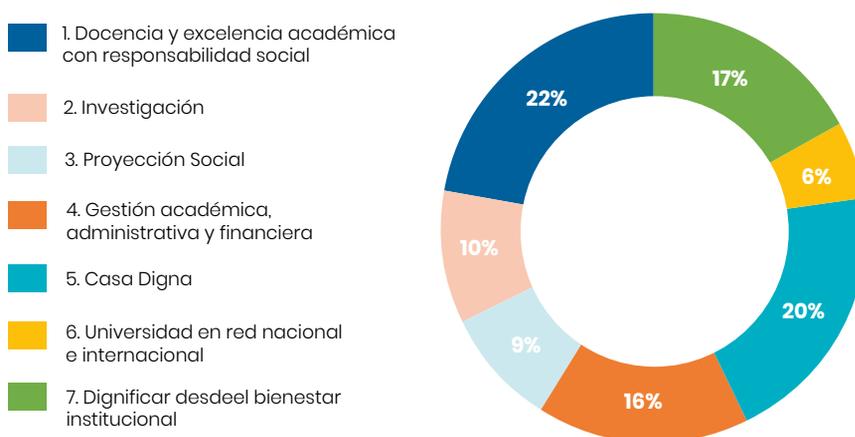
A partir de las propuestas que aparezcan de forma más reiterada, en el ejercicio de participación y construcción colectiva de la comunidad, se identificaron, entre otras necesidades, la actualización y el desarrollo de las políticas y normas para el proceso misional de extensión, en el cual se visibilice y articule armónicamente el papel protagónico de las unidades académicas en esta función misional.

Asimismo, los procesos de apoyo misional de Bienestar Universitario e Internacionalización buscarán actualizar las políticas institucionales en cada uno de estos campos, de modo que la Universidad puedan contar con dispositivos normativos modernos y flexibles que la lleven a adaptarse a los cambios permanentes del contexto social, educativo y cultural institucional, local e internacional, aprovechando las oportunidades favorables que surjan en cada uno de estos ámbitos para las transformaciones e innovaciones.

Armónicamente, con la actualización del andamiaje normativo general a través del cual se adopten o actualicen políticas, estatutos, reglamentos y demás normas de mayor jerarquía (acuerdos del Consejo Académico y el Consejo Superior, manuales y lineamientos operativos emitidos por las unidades de dirección como la Rectoría o la Vicerrectoría), se trabajará por parte de cada instancia en la adopción de mejores y más efectivas prácticas administrativas, con el rediseño y la simplificación de trámites. Esta iniciativa se hará conservando los controles que sean estrictamente necesarios y que permitan dar mayor agilidad en los servicios administrativos que se requieren cotidianamente tanto en el funcionamiento de la Universidad, correspondientes con la misión institucional, como en la atención más ágil y oportuna de los usuarios internos y externos. Para ello será fundamental fortalecer el Sistema de Gestión de la Universidad con la adopción de nuevos lineamientos y estándares de calidad y servicio a los usuarios e incrementar los niveles de articulación, gestión y atención con los otros sistemas, como el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Sistema de Gestión Ambiental, el Sistema de Gestión Documental y de Seguridad de la Información.

Balance del PDI 2020-2024 a diciembre de 2022

El Plan de Desarrollo Institucional estableció retos importantes, en un horizonte programático comprendido por siete ejes estructurales, de los cuales se describe en la gráfica 24 su participación porcentual dentro el PDI así:



Gráfica 24. Participación porcentual de los ejes en el PDI 2020-2024

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Así las cosas, durante el proceso de evaluación y avance del Plan de Desarrollo Institucional, con el fin de posibilitar una mirada valorativa cuantitativa y cualitativa, que pueda ayudar en la comprensión de los resultados, se contempló lo ejecutado en el periodo comprendido entre el 1.º de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2022 y fue recopilada la información reportada por cada Vicerrectoría, “Seguimiento y evaluación metas e indicadores del PDI, vigencias 2020 a 2022”, derivada de los Informes de Gestión, los proyectos de inversión y los cálculos realizados por la Oficina de Desarrollo y Planeación. A continuación, se describen los principales logros en cada uno de los ejes.

Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social

Este eje contempla una participación dentro del PDI del 22 %, el cual está compuesto por cuatro programas, once proyectos, cuarenta y ocho metas y sesenta y dos indicadores. Entre los principales logros se destacan los siguientes:

- Un plan de formación y desarrollo profesoral formulado y adoptado, con la viabilidad técnica y administrativa del Proyecto de Inversión denominado de la misma manera, a través del cual se asignan recursos para la implementación de las estrategias y acciones que lo conforman, beneficiando directamente, entre las vigencias 2020, 2021 y 2022, a docentes de todas las Facultades.
- Renovación de la acreditación institucional en alta calidad de la UPN, reconocida por el Consejo Nacional de Acreditación, a través de la Resolución 014621 de 2021 del Ministerio de Educación Nacional.

- Se aprueba la creación del programa Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física, con énfasis en investigación, de la Facultad de Educación Física; por su parte, la Facultad de Bellas Artes abre su primera cohorte para el primer semestre de 2022 del nuevo programa Maestría en Arte, Educación y Cultura en modalidad presencial.
- El Consejo Académico expidió el Acuerdo del 022 de 2022, "Por medio del cual se reglamenta el doble programa en la Universidad Pedagógica Nacional", que posibilita al estudiante activo de un programa académico de pregrado de la Universidad cursar por una única vez y de forma parcialmente simultánea un segundo programa académico de pregrado.
- Durante el semestre 2022-2, la práctica de inmersión en la Licenciatura de Artes Visuales se desarrolló y finalizó entre agosto y diciembre en escuelas rurales del municipio de Fómeque, cumpliendo así con la estrategia para ofertar programas en otras regiones a través de convenios y otros mecanismos de apoyo.
- Fortalecimiento del Museo Pedagógico en su infraestructura física y mayor visibilización a la comunidad universitaria y ciudadanía en general.
- Mayor articulación entre el IPN y los programas académicos como centro de práctica pedagógica.
- Avances en la articulación de la Escuela Maternal para su reconocimiento y posicionamiento interna y externamente.

Eje 2. Investigación

La participación de este eje dentro del PDI es del 10 % y está compuesto por dos programas, cinco proyectos, diecinueve metas y veintiocho indicadores, entre los que sobresalen los logros que se mencionan a continuación:

- Se diseñó y desarrolló una estrategia de socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad, con el Comité de Investigaciones y Proyección Social, los grupos de investigación y las unidades académicas.
- Diseño y desarrollo de la convocatoria interna anual de proyectos de investigación, en los cuales se destinan recursos para financiar proyectos internos de investigación en cada vigencia a través de convenios de cooperación.
- Se mantiene el incremento del número de monitores vinculados a proyectos de investigación anualmente.
- Se mantiene y fortalece la participación de los estudiantes en escenarios de socialización de la investigación a través de los encuentros de semilleros.
- Se incorporó la Resolución 0518 de 2022, mediante la cual se realizaron reformas al Comité de Investigaciones y Proyección Social y se definieron las funciones y composición de los comités de las Facultades.

- Se articularon procesos de investigación con el conjunto de las universidades que conforman el SUE Bogotá.
- Elaboración del banco de proyectos socializado con y aprobado por el Comité de Investigaciones y Proyección Social, para dar inicio desde el 2023.

Eje 3. Proyección social

La participación de este eje dentro del PDI es del 9 %, y se construyó a partir de dos programas, seis proyectos, diecinueve metas y veinticinco indicadores, de los que vale la pena resaltar las actividades que se mencionan a continuación:

- Construcción de la Política de Extensión y Proyección social, aprobada mediante el Acuerdo el 009 de 2022.
- Portafolio de Servicios de Asesorías y Extensión actualizado.
- Una oferta de formación continua promovida por el Centro de Egresados con 67 espacios ejecutados.
- Fortalecer y brindar a las personas graduadas una amplia oferta de beneficios, enmarcados en la participación, liderazgo y reconocimiento de su papel dentro y fuera de nuestra *alma mater*. Sin duda, dichos reconocimientos se establecen como apuesta institucional en la proyección de acciones concretas, entre las cuales se encuentran incentivos económicos, académicos y culturales.
- Un centro de colaboración de iniciativas formativas de proyección social, con la producción de 230 propuestas presentadas a organizaciones sociales.
- 51 proyectos de asesoría y extensión ejecutados.

Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera

Compuesto por dos programas, seis proyectos, treinta y tres metas y cuarenta y cinco indicadores, la participación de este eje dentro del PDI es del 16 %. Algunos de los avances y logros en relación con los indicadores establecidos para el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los programas y proyectos que conforman el eje son:

- Diagnóstico de simplificación de procedimientos, trámites y servicios.
- Digitalización de documentos con valor histórico para la UPN.
- En el año 2022, la Universidad Pedagógica Nacional recibe \$ 1 500 000 000 por parte del Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con la Resolución n.º 14549, mediante la cual se declara al Instituto Pedagógico Nacional como patrimonio histórico y cultural de la nación.

- Se elaboró una guía sobre aspectos financieros y presupuestales para ser socializados a la comunidad universitaria a través de notas comunicantes.
- Se expidió el Estatuto de Personal Administrativo para la Universidad Pedagógica Nacional, mediante Acuerdo 004 de 2022.

Eje 5. Casa digna

Compuesto por cuatro programas, nueve proyectos, cincuenta y siete metas y cincuenta y ocho indicadores, el eje tiene un porcentaje de participación total dentro del PDI del 20 %. Su ejecución se ve representada en los siguientes avances así:

- Se realizaron las adecuaciones generales de la infraestructura del Edificio E, segundo piso, para el funcionamiento del Centro Cultural, la librería y la sala de pares académicos de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Durante la vigencia 2022, se desarrollaron proyectos de adecuación para las oficinas de profesores de los Departamentos de Química, Física, Biología y Tecnología en el Edificio B.
- Se garantizó el soporte y servicio de un operador para el servicio de facturación electrónica en la Universidad; actualmente, todas las facturas que se producen en la institución son electrónicas, mediante el contrato del operador Dispapeles autorizado por la Dian.
- Se adelantaron desarrollos de información y aplicaciones con el fin de fortalecer la infraestructura tecnológica que coadyuve a mejorar la gestión administrativa y financiera de la Universidad.
- Renovación de las licencias de seguridad perimetral y protección de la información institucional.
- La publicación de la Política Ambiental, transversal para toda la UPN.
- Un proceso de participación en la mesa ambiental del SUE, cuyo objetivo para la actual vigencia es generar un foro y lograr la medición de la huella de carbono de las IES públicas.

Eje 6. Universidad en red nacional e internacional

Relacionado con la función misional de proyección social compuesto por dos (2) programas, cinco (5) proyectos, catorce (14) metas y diecisiete (17) indicadores, participa en el PDI con un 6 %. Dentro de su ejecución tenemos los siguientes logros a resaltar:

- Anualmente, se ha construido y consolidado el plan de internacionalización, avalado previamente por el Comité de Internacionalización.

- Se adelantó el acompañamiento y la gestión para la firma de acuerdos de cooperación académica, a través de la suscripción a convenios marco y convenios específicos, con el objeto de fortalecer las relaciones interinstitucionales y encaminar acciones conjuntas y recíprocas para desarrollar actividades relacionadas con la docencia, la investigación y extensión.
- Desarrollo de las actividades académicas recíprocas, en el marco de los convenios que se establecieron principalmente para trabajar en temas relacionados con docencia, investigación y extensión, a través del intercambio estudiantil y las relaciones de los profesores con homólogos externos
- En lo que respecta a convenios con países de Latinoamérica, la UPN firmó acuerdos con instituciones de educación superior como la Universidad Estadual de Bahía, la Universidad Federal de Río de Janeiro y la Universidad Estadual de Feira Santana (Brasil); la Universidad de O'Higgins (Chile); la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras); Universidad Autónoma de Coahuila y la Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo (México), entre otras.

Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional

Su participación en el PDI es del 17 % y está compuesto por tres programas, doce proyectos, treinta y ocho metas y cuarenta y ocho indicadores, de los que vale la pena resaltar las actividades que se mencionan a continuación:

- Se construyó el Protocolo de Violencias Basadas en Género para la UPN.
- Se emplearon los medios institucionales de comunicación y divulgación de los diferentes programas que hacen parte del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), para promover los servicios y el estado de salud de la comunidad universitaria.
- Se generaron espacios de reflexión para el reconocimiento de la problematización de los conflictos en el interior de la Universidad, tales como la convocatoria para el curso de derechos humanos, la ponencia en el diplomado ofertado por la Red de Derechos Humanos de la UPN, jornadas de formación en DDHH, el proceso de formación en articulación con Secretaría de Gobierno sobre formación en derechos humanos para la paz y la reconciliación, entre otros.
- Fortalecimiento del Programa de Convivencia en los procesos desarrollados en la Universidad, en relación con la movilización estudiantil, la defensa de los derechos humanos, la eliminación de cualquier tipo de violencias y la Universidad como territorio común.
- Se diseñaron e implementaron nuevas estrategias para disminuir las barreras de acceso a la educación superior de personas con discapacidad, víctimas de conflicto armado, habitantes de frontera, reinsertados, LGBTI, cabezas de familia y víctimas de violencia de género.

Una vez realizada la evaluación descrita de cada uno de los ejes, de manera general, se encontró un nivel de cumplimiento equivalente al 66.50 % (gráfica 25). Por lo tanto, es pertinente afirmar que se ha dado cumplimiento a un número considerable de los proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional. Lo anterior, además de resultar bastante satisfactorio, establece un estándar alto para las propuestas y los desafíos que la comunidad universitaria continuará asumiendo, en el que se reitera el compromiso de la Universidad en avanzar hacia la mejora continua de los procesos y el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, en aras del cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.



Gráfica 25. Porcentaje de cumplimiento del PDI 2020-2024, a 31 de diciembre de 2022

Fuente: Seguimiento a proyectos de inversión UPN a 31 de diciembre de 2022.

EJES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Parte fundamental del proceso de armonización del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 con el Programa Rectoral 2022-2026 ha implicado reorganizar los ejes, programas, proyectos estratégicos, metas e indicadores, para mejorar el proceso de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos estratégicos del Plan.

De esta manera, reconociendo los avances de la administración del gobierno universitario 2018-2022, la armonización se ha concentrado en dar continuidad a las políticas desarrolladas para propiciar su implementación, generando procesos de construcción sobre lo ya construido. Esto permite que se enriquezcan las nuevas apuestas del horizonte con sentido, que debe incorporar la universidad como resultado del nuevo Programa Rectoral, la nueva realidad derivada de la pandemia, los actuales requerimientos de la comunidad educativa y las iniciativas novedosas para fortalecer la educación superior que ha planteado el Gobierno nacional.

Así las cosas, la estructura armonizada para el horizonte institucional del periodo 2022-2026 ha sido cuidadosa en recoger y respetar las apuestas de la administración anterior; de tal forma, todos sus programas y proyectos se recogen en la siguiente estructura estratégica de ejes armonizados del plan (gráfica 26).



Gráfica 26. Armonización de la Estructura Programática del PDI 2020-2026

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Los ejes, programas y proyectos estratégicos armonizados se fundamentan en el marco de los criterios de acción planteados en el Programa Rectoral y reconocen los aportes construidos por la comunidad universitaria en los diferentes momentos de la participación señalados en este Plan, en los que la voz de las unidades académicas, dependencias administrativas, egresados, sindicatos, colectivos estudiantiles y organizaciones sociales que hacen parte de la comunidad continúa siendo la base fundamental para el planteamiento de los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026.

Eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico

La docencia constituye uno de los elementos fundamentales del Plan de Desarrollo Institucional, no solo por ser una de las tres actividades misionales de la universidad, sino, particularmente, porque su propósito es aportar a la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación en el contexto local, nacional e internacional.

En este horizonte, y retomando las contribuciones más significativas realizadas por los distintos miembros de la comunidad universitaria, se contempla que este eje tenga como propósito avanzar en la consolidación de condiciones que permitan el desarrollo de una docencia con excelencia académica y responsabilidad social, para la cualificación del proyecto académico pedagógico.

Asimismo, se busca lograr el fortalecimiento de los campos de la educación, la pedagogía y la didáctica, así como los de otras disciplinas, para favorecer los procesos

de investigación y la ampliación del horizonte de la pedagogía a través del diálogo con los múltiples saberes y la construcción de conocimientos en los campos de actuación de la Universidad. Estos esfuerzos engloban aspectos relacionados con el mejoramiento de las condiciones laborales de los profesores de la universidad, en el que tiene cabida el diseño y la implementación de un plan de formación de profesores que, vinculado a la modificación de los incentivos establecidos en la reglamentación actual, motive la amplia participación de los docentes y, con ello, la cualificación de sus actividades de enseñanza y evaluación definidas en sus planes de trabajo.

De igual manera, la formación académica de los estudiantes y futuros maestros se configura como una línea de trabajo importante de este eje estratégico, pues contempla aquellos aspectos que permitirán ofrecer una formación integral, interdisciplinar e idónea de profesionales en el campo de la educación, que contribuyan con su ejercicio a la estipulación del conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar, así como con la construcción de una sociedad en paz y ambientalmente sustentable.

En tal sentido, es necesario ampliar el horizonte de la pedagogía a través del diálogo con los múltiples saberes, para que se enriquezca en su contacto con las disciplinas, en su relación con la ciudad, las tecnologías de la información y la comunicación, la tradición cultural y artística y la sabiduría popular y ancestral. Por lo cual se busca repensar el sentido de la práctica en el proceso formativo de nuestros estudiantes, al tiempo que se revisan los programas de pregrado y posgrado para proyectarlos a nuevas regiones, renovando las modalidades y actualizando la oferta académica de forma más pertinente.

En este sentido, se proyecta avanzar en propuestas de doble titulación y de doble programa que permitan ampliar el horizonte de formación y de desempeño de los futuros maestros y profesionales de la educación. Así mismo, realizar propuestas que permitan afianzar los núcleos comunes de formación, así como los temas y perspectivas que son transversales y necesarios para la formación de sociedades más justas e incluyentes, es decir, perspectivas de género, sexo, clase, etnia y raza.

La contribución al fortalecimiento de la docencia implica la actualización y cualificación continua de los docentes y los programas académicos que ofrece la Universidad en todos los niveles de formación; por ello, una cuestión principal es la relacionada con la consolidación de los procesos institucionales en torno a las dinámicas de autoevaluación, con fines de autorregulación y cualificación de los procesos formativos de los programas académicos y de la institución, de acuerdo con las nuevas políticas y la perspectiva crítica que estamos proponiendo frente al actual modelo.

De conformidad con lo anterior, se presentan a continuación los programas y proyectos que tienen lugar en la estructuración del presente eje estratégico.

Programa 1.1. Oferta académica cualificada con responsabilidad social y ambiental

El Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019, “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz”, en su programa denominado *Horizonte para la acreditación institucional* cumplió a cabalidad el objetivo trazado al disponer de un conjunto de acciones que efectivamente derivaron en el logro de la acreditación institucional, incluido el de la acreditación de los programas de Licenciatura que cumplían requisitos y un amplio porcentaje de sus programas de posgrado. Igualmente, se redefinieron los procesos del Sistema de Gestión de Calidad durante el año 2017, los cuales, años atrás, estaban enfocados en el campo administrativo, ampliándolos a los procesos académicos.

Ahora bien, en el marco del anterior Plan de Desarrollo Institucional, aunque el Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad (GITAC) no formaba parte de la estructura universitaria, sí constituyó una de las principales estrategias que garantizó el éxito de las metas propuestas en materia de acreditación de programas y de la institución. En este sentido, en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional se apuesta por participar en los procesos de planificación, toma de decisiones, diseño de políticas e implementación de programas de gestión ambiental, adelantados por la institución con miras a fortalecer la oferta académica cualificada, con responsabilidad social y ambiental. Es ahí en cuando surgen nuevos retos para los programas de la UPN, por cuanto deben contemplar la posibilidad de implementar nuevas modalidades de prestación del servicio educativo que les permitan ser más atractivos y lograr mayores coberturas en atención de las cambiantes necesidades y requerimientos de los jóvenes de hoy. Incluso, es necesario explorar las posibilidades de ampliar la mirada hacia la oferta de modalidades de educación técnica y tecnológica sin que se vea afectada la calidad de los diferentes programas.

En esa medida, el presente Plan centra sus esfuerzos en la consolidación de un sistema institucional de autoevaluación, en los procesos de actualización y creación de nuevos programas, en la cualificación del Sistema de Formación Avanzada (SIFA); en la renovación de los programas de pregrado, posgrado y a distancia; en el fortalecimiento de la formación en investigación en el campo de la educación, la pedagogía y la didáctica, así como en otros campos disciplinares, y en la postulación de la política ambiental por medio de la formación transversal en sustentabilidad a partir de las distintas áreas del conocimiento, con proyectos académicos ambientalmente responsables.

En tal sentido, las actividades misionales de la Universidad Pedagógica Nacional están centradas en la formación de profesionales de la educación, es decir, sus acciones no solo tienen impacto en los sujetos objeto de los procesos de formación, sino en los contextos escolares y educativos (no escolarizados) como escenarios de desarrollo que impulsan el desempeño social y la adaptación a las distintas situaciones en los que actúe el egresado.

Comprendiendo el alcance de las acciones desarrolladas en el interior de cada programa y las implicaciones sociales y éticas que conllevan, la Universidad se ha esforzado durante los últimos años por garantizar la más alta calidad en los procesos formativos; es así como ha fortalecido, por ejemplo, la formación en lengua extranjera a través de los seminarios virtual en inglés y francés y presencial en portugués.

Teniendo en cuenta el alcance que tiene la formación de maestros en la construcción del tejido social y en coherencia con el horizonte de sentido planteado en el presente PDI, la formación de educadores debe comprender diferentes dimensiones que permitan tener una mirada crítica, que reconozcan la importancia de su profesión en la transformación de realidades sociales y que contribuyan a repensar de forma constante la sociedad y sus diferentes formas de expresión, con el fin de participar en la construcción de paz y en el reconocimiento de los derechos de poblaciones marginadas históricamente, reconociendo la deuda histórica que tenemos con las comunidades más vulnerables para forjar la construcción e instauración de una sociedad sustentable.

Proyecto estratégico 1.1.1. Formación en investigación en el campo de la educación, la pedagogía y la didáctica, así como en otros campos disciplinares

Los campos de la educación, la pedagogía y la didáctica deben permearse y verse fortalecidos en un consenso en torno al papel preponderante que le corresponde a la investigación, no solo como fuente originaria de conocimiento, sino también como instrumento de validación de las actividades académicas que se desarrollan dentro de la Universidad. Por ello los programas académicos tienen la tarea de incorporar actividades de formación en investigación, que tengan como horizonte teórico la educación, la pedagogía y la didáctica.

El objetivo es reflexionar sobre las posibles estrategias y campos disciplinares que se podrían fortalecer al interior de la Universidad, las Facultades y sus programas, que permitan traducir el discurso en hechos concretos que hagan de la investigación una realidad en la que se sustente la vida académica y el reconocimiento institucional.

Proyecto estratégico 1.1.2. Flexibilización curricular en el Sistema de Formación Avanzada (SIFA)

Para cumplir cabalmente con sus tareas misionales, la Universidad requiere de una oferta académica renovada que responda a las necesidades formativas del contexto social actual y que se ajuste a la normatividad nacional vigente, así como a las disposiciones del presente Estatuto académico, para revisar de esta manera los programas que se tienen en la actualidad con miras a hacer más pertinente la oferta académica.

En los últimos años, la Universidad ha invertido sus esfuerzos en los procesos de renovación de programas académicos y en la creación de nuevos pregrados. En esa medida, el presente proyecto propone continuar con ese proceso de actualización constante, con miras a proporcionar una formación profesional que permita al maestro o educador desenvolverse en los diferentes contextos que requiere el mundo de hoy y avanzar en el ofrecimiento de programas académicos con las condiciones de calidad que la ley exige.

Se avanzará en la creación y ajuste de programas de maestría y pregrado en las Facultades con el fin de fortalecer la oferta. Asimismo, se buscará la creación de programas de posgrado y pregrado mediante convenios interinstitucionales, de orden nacional e internacional para potenciar una oferta académica que no se restrinja únicamente a la modalidad tradicional (presencial), sino que brinde alternativas de flexibilidad y calidad a los estudiantes que cursen sus programas, fortaleciendo el Sistema de Formación Avanzada de la Universidad Pedagógica Nacional (SIFA).

Por lo tanto, se seguirá trabajando para potenciar el conjunto de programas, políticas, procesos y relaciones que articulen la formación avanzada, con miras a garantizar la calidad de los saberes, la flexibilidad de los programas y procesos y la movilidad de los actores para el fortalecimiento de la docencia, la investigación y proyección social, con el propósito de incidir en el contexto educativo y en el campo intelectual de la educación. Se procurará que el aporte que la Universidad imprima a la vida de cada estudiante sea cada vez mayor.

Proyecto estratégico 1.1.3. Impulso a la política ambiental por medio de la formación transversal en sustentabilidad, a partir de las distintas áreas del conocimiento con proyectos académicos ambientalmente responsables

En este proyecto, la Universidad propenderá por la implementación del Plan de Formación Ambiental con el cual se continuará desarrollando la Cátedra Ambiental como una actividad formativa abierta a profesores, estudiantes, administrativos, egresados y demás miembros de la comunidad universitaria, liderada por un grupo interdisciplinar, en la cual se promueve la reflexiva acción alrededor de lo ambiental, discutiendo y posicionando la importante labor de la educación en la transformación de las realidades ambientales de nuestro país.

Este proyecto estratégico dentro del Plan también fundamenta las bases para fortalecer los procesos de formación ambiental de cada uno de los programas académicos que oferta la Universidad a través de sus diferentes escenarios de práctica, pues propone una alternativa para incorporar la dimensión ambiental en formación de educadores de diferentes campos del saber a partir de las políticas educativas y ambientales, así como promueve la formación de una cultura ética en el manejo del ambiente, mediante la definición y puesta en marcha de proyectos ambientales.

De igual manera, este plan de formación estará articulado con el proyecto ambiental escolar del Instituto Pedagógico Nacional, para contribuir a la formación de sujetos ambientalmente sustentables en todas las instalaciones de la Universidad, logrando incentivar a la comunidad universitaria que haga parte activa de los procesos de construcción de proyectos académicos ambientalmente responsables.

Proyecto estratégico 1.1.4. Formación en otras lenguas

La Universidad reconoce la importancia de generar espacios que estimulen la enseñanza y el fortalecimiento de la apropiación de una lengua extranjera en la formación de educadores. Para ello, continuará apoyando el Plan de Formación en Lenguas Extranjeras e impulsará el diseño de nuevas estrategias que permitan ampliar la cobertura a más miembros de la comunidad, para que así tengan la posibilidad de interactuar en cualquier contexto regional y global.

Además, se debe reconocer que el alcance de las lenguas extranjeras ha cambiado en los últimos años en la sociedad y en el sistema educativo, y estos ajustes, tanto en la realidad cotidiana como en el conocimiento científico, obligan a realizar un replanteamiento de las prácticas educativas en lo referente a la formación docente en lenguas extranjeras, toda vez que el mundo avanza a pasos gigantes; para alcanzar los estándares de investigación y calidad que exige el mundo actual, es necesario fortalecer los espacios de apropiación de en este tema.

En este sentido, se propenderá por la construcción de una propuesta integral de formación en lenguas extranjeras que, en coherencia con lo dispuesto en el Estatuto académico (Acuerdo 010 de 2018 del csu) y con las necesidades de los programas de pregrado y posgrado de la Universidad, dará cuenta de las políticas institucionales en esta materia, así como de los recursos necesarios para su ejecución.

La propuesta a desarrollar conlleva la articulación de distintas acciones que se vienen adelantando, tales como el seminario de formación en lenguas extranjeras, que en los últimos cuatro años ha sido organizado por el Centro de Lenguas, en paralelo con los cursos regulares que esta unidad ofrece; el fortalecimiento de las asignaturas de idiomas, propias de cada programa académico; la promoción para el acceso y perfeccionamiento del dominio de una lengua extranjera, a través de los cursos regulares del Centro de Lenguas con descuento para estudiantes de pregrado de la UPN, y el diseño de los nuevos espacios ofrecidos a partir del Plan diseñado por el Comité de Lenguas, liderado por el Departamento de Lenguas.

Por lo tanto, se seguirá buscando que los estudiantes UPN participen en los programas del Plan de Formación en Lenguas Extranjeras y con ello mejorar de forma gradual y continua el resultado promedio en inglés obtenido por los estudiantes de la UPN en las pruebas Saber Pro.

Programa 1. 2. Dignificación de la labor docente

La Universidad Pedagógica Nacional es la principal institución de educación superior en el país que se dedica de forma exclusiva a la formación de educadores, maestros y profesionales en el campo de la educación, así como a la producción de conocimiento disciplinar, pedagógico y didáctico en diferentes campos del saber relacionados con lo educativo. Según esta perspectiva, el ejercicio de la docencia no solo conlleva la responsabilidad social de la formación de profesionales, sino la ética que implica el reconocimiento de las necesidades propias del desarrollo profesoral.

De esta manera, el presente programa comprende aspectos que contribuyen a la construcción de la identidad de los formadores de educadores, a través de la actualización y formación de los saberes propios y colectivos, así como de la experiencia y del aprendizaje colaborativo. De igual forma, relaciona asuntos claves relacionados con la cualificación de los procesos de coevaluación docente y la forma de enaltecer su labor a través de la búsqueda de su bienestar.

Por esta razón, especial atención se prestará, de acuerdo con la pedagogía, a la diversidad cultural y étnica. Se fortalecerá la producción de conocimiento en beneficio de la diversidad, en un diálogo permanente con las experiencias educativas y pedagógicas de los colegios y las que se construyen en organizaciones étnicas y populares, porque la democratización del conocimiento es un componente fundamental para lograr el derecho a la educación.

Esto conlleva a impulsar de forma permanente la formación académica y la dignificación de la profesión docente para mejorar las condiciones laborales y de bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional. Se debe implementar gradualmente una política de desarrollo profesoral y un nuevo Sistema de Evaluación de Profesores, que permitan mejorar las condiciones de trabajo, la calidad de la enseñanza y la percepción del trabajo docente por parte de la sociedad.

Proyecto estratégico 1.2.1. Formación académica y desarrollo profesoral

Los profesores de la Universidad requieren actualizar de forma constante sus conocimientos pedagógicos y disciplinares, así como diseñar y apropiarse perspectivas y abordajes didácticos para desarrollar capacidades para el ejercicio de su labor, en coherencia con las directrices del Proyecto Educativo Institucional. De acuerdo con lo anterior, este proyecto de formación debe contener un horizonte pedagógico cuyo rasgo esencial sea promover la reflexión, sistematización y cualificación de las prácticas pedagógicas de los profesores, que a su vez logre impactar en la formación de los futuros maestros.

Este proyecto de formación debe contemplar un trabajo constante en las prácticas pedagógicas de los profesores, en función de su cualificación pedagógica, didáctica e investigativa, dinamizada por la Vicerrectoría Académica, las Facultades, el Doctorado y los

Departamentos. A su vez, contemplará oportunidades para favorecer la cualificación de los profesores a partir del apoyo pecuniario o no pecuniario en su formación académica posgradual (maestría y doctorado), con más y mejores opciones de programas, así como a través de espacios formativos continuos que involucren el aprendizaje de una nueva lengua; temas relacionados con derechos humanos, paz, conflicto y memoria, educación ambiental, el uso de las TIC, y el intercambio de experiencias, mejorando las oportunidades para realizar cursos de extensión ofertados por la UPN, entre otras tantas alternativas.

Se seguirá impulsando la posibilidad de adelantar estudios de posgrado en las condiciones y modalidades que estipulen los reglamentos, así como participar en pasantías u otros procesos de formación a través de comisiones de estudio.

Con este proyecto se busca aumentar el porcentaje de docentes graduados de los programas de posgrado a nivel de maestría y doctorado ofertados por la UPN u otras universidades, para que a su vez ayuden a concientizar a sus estudiantes sobre la importancia de la investigación como un componente esencial de la educación, así como la necesidad de implementar las estrategias pedagógicas y disciplinares adecuadas, para que de esta forma los estudiantes logren mejores resultados en las evaluaciones institucionales y nacionales.

Proyecto estratégico 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional

La Universidad está comprometida con la dignificación de la profesión docente y, consecuentemente, con el mejoramiento de las condiciones laborales de profesoras y profesores, acorde a sus derechos. Para ello, la institución iniciará un proceso de formalización laboral transitoria y gradual de docentes ocasionales, según la legislación pertinente y a partir de los recursos adicionales que ingresan a la base presupuestal, como resultado del acuerdo entre el Gobierno nacional, el SUE y las plataformas estudiantiles y profesoras.

Complementariamente, la Universidad propondrá, a partir de estudios técnicos, financieros y jurídicos, una ampliación de la planta de docentes universitarios, que posibilite en el mediano y largo plazo contar con un mayor número de vinculaciones de este tipo. Por su parte, los profesores ocasionales que con dedicación de tiempo completo o de medio tiempo sean requeridos intersemestralmente tendrán un número ampliado de semanas de vinculación para mejorar sus condiciones laborales de forma integral.

Como parte del logro del bienestar docente, se fortalecerá el dominio de una serie de competencias profesionales referidas al equilibrio emocional y el compromiso ético con la institución. Con la implementación de cátedras transversales se abordarán temas estratégicos para la formación y el desarrollo humano, para fomentar el sentido de pertenencia, la apropiación institucional y la comprensión de los principios de la misionalidad de la UPN.

Proyecto estratégico 1.2.3. Implementación gradual del Sistema de Evaluación de Profesores

Se consolidará una propuesta de modificación de los procesos de evaluación de los profesores de la UPN, de tal forma aquella que permita dar cuenta de las diversas actividades que desarrollan en su ejercicio docente, investigativo, de proyección social y de gestión académica; tal proceso debe conducir a la autorreflexión para el mejoramiento de su práctica profesoral. Así, los resultados evaluativos de los estudiantes serán acogidos con fuerza vinculante como parte del seguimiento al desempeño laboral de los profesores. También se generará una evaluación integral de los procesos educativos, que califique el desempeño de todos los participantes: profesores, estudiantes y jefes de unidades académicas.

Esto implica la actualización del Sistema de Evaluación de Profesores, para mejorar los procesos de cada programa académico. Se partirá del acompañamiento y el seguimiento a los profesores, buscando que hagan su mayor esfuerzo para desplegar todas sus habilidades pedagógicas.

Programa 1.3. Escenarios y espacios de innovación y práctica educativa y pedagógica

A través de este programa, se busca valorar, visibilizar, fortalecer y posicionar a nivel interno y en el contexto regional y nacional la amplia trayectoria institucional y los aportes al sistema educativo nacional, alcanzados a través de las dos experiencias institucionales que son insignia del proceso formativo en los niveles de la educación para la primera infancia, la educación especial, a nivel básico y medio, y la educación para adultos.

Para la Universidad es relevante y prioritario potenciar la relación entre las unidades académicas de pregrado y posgrado con el IPN, desarrollando procesos articulados en el campo del currículo, la evaluación de aprendizajes, los procesos formativos, el bienestar estudiantil y la convivencia, entre otros. En este sentido, es relevante sostener y posicionar al IPN en el liderazgo de nuevas políticas y prácticas pedagógicas para la escuela colombiana.

Finalmente, se posicionará a los museos y espacios especializados de la UPN como escenarios de práctica, formación e investigación continua, fundamentales en el desarrollo de los estudiantes.

Proyecto estratégico 1.3.1. Fortalecimiento de los observatorios, museos y espacios especializados de la UPN como escenarios de formación, innovación e investigación

Los observatorios de la Universidad Pedagógica Nacional se irán formalizando gradualmente con el propósito de gestionar el conocimiento y constituirse en herramientas fundamentales para favorecer la toma de decisiones en los ámbitos misionales de la Universidad.

Para ello, se fortalecerá su capacidad instalada y se buscará su posicionamiento como escenarios de formación, innovación e investigación en función de la consolidación, análisis e interpretación de la información y la generación de documentos y estudios para valorar resultados, contribuciones e impactos en la educación superior.

Los museos de la Universidad Pedagógica Nacional han sido a lo largo del tiempo escenarios formativos que tienen un carácter integral, puesto que cuentan con espacios no solo educativos e investigativos, sino de proyección social e innovación en diferentes campos del conocimiento. Por este motivo, es de suma importancia fortalecerlos y articularlos a la formación de maestros dentro de la Universidad y potenciar su impacto en la educación en el país.

Por un lado, el Museo Pedagógico Colombiano propone impulsar y desarrollar actividades académicas e investigativas alrededor de las temáticas relacionadas con la historia de la educación y la pedagogía del país y de la universidad. Además, alberga el Archivo Pedagógico que tiene el propósito de recuperar y salvaguardar material histórico documental, así como divulgar y promover la realización de investigaciones en el campo de la educación y la pedagogía. Este museo ha de ser entonces el escenario privilegiado para recuperar la memoria pedagógica del país en general y de la Universidad en particular.

Por otro lado, el Museo de Historia Natural, ubicado en la Casa de la Vida, ha sido parte central en los procesos de investigación, formación y proyección social de los licenciados de Biología y de otros programas de la Universidad. Este museo como proyecto pedagógico busca el establecimiento de una cultura científica en la formación de futuros maestros, en los semilleros de investigación, con miras a promover capacidades para el reconocimiento y cuidado de la biodiversidad.

También pretende implementar un programa itinerante de formación en Ciencia Tecnología e Innovación (CTEI) para niños, niñas y jóvenes en torno al conocimiento, comprensión, uso responsable y cuidado de la diversidad biocultural del país, de manera que las instituciones educativas y las comunidades urbanas y rurales del distrito capital accedan al material educativo y biológico que constituye este museo, dándole una mayor proyección a la misión de la Universidad Pedagógica Nacional en la ciudad y el país.

Dicho esto, las experiencias a partir de los diferentes escenarios dispuestos para la formación deben ser sistematizadas y valoradas en una articulación con la práctica estudiantil, según las funciones misionales de cada espacio dispuesto. De esta manera, además del Museo Pedagógico, se pueden potenciar la sala de tflotecnología, los laboratorios y los demás escenarios de investigación y de extensión de la Universidad.

Se apoyará y participará en la Expedición Pedagógica Nacional, una de las iniciativas que se configuran como escenario de formación e investigación dada su reconocida trayectoria en el país; en esta, maestros y maestras buscan dejar huella en las escuelas del territorio nacional, reconociendo la diversidad de las regiones culturales y pedagógicas de nuestro país. Con la Expedición se busca generar una movilización que convoque a las fuerzas sociales a ocuparse de la educación, a debatir las políticas institucionales, a avanzar en la concertación de políticas públicas y, en definitiva, a situar a la escuela y sus prácticas, el hacer del maestro y sus implicaciones culturales en el centro del debate público.

Proyecto estratégico 1.3.2. Articulación y fortalecimiento del IPN y otros espacios de práctica de la UPN como escenarios de investigación e innovación pedagógica y didáctica

El Instituto Pedagógico Nacional representa para la Universidad Pedagógica Nacional y para el país en general un hito en la historia de la educación pública, pues ha desarrollado procesos de innovación educativa, de investigación y de proyección social. Producto de este trabajo se han alcanzado diversos resultados académicos que deben ser difundidos a la comunidad educativa local, regional o nacional, así como ser considerados en los propios procesos académicos de los programas de pregrado y posgrado de la Universidad.

En este contexto, se busca potenciar la articulación del IPN como Escuela-Laboratorio y Centro de Práctica de la Universidad Pedagógica Nacional, con las Facultades, Departamentos y programas de pregrado y posgrado para poner al servicio del sistema educativo colombiano los avances alcanzados, propiciando alianzas con otras instituciones educativas y autoridades locales, regionales y nacionales encargadas de las políticas públicas educativas.

Adicionalmente, a través de este proyecto se busca favorecer el diseño de estrategias conjuntas entre las Facultades y el IPN, que le permitan a la Universidad sostener su posicionamiento en el debate educativo y pedagógico nacional, rescatando el liderazgo en los campos de pedagogía.

Por su parte, luego de más de quince años de existencia del proyecto “Experiencia complementaria de investigación y extensión académica Jardín Infantil-Escuela Maternal de la Universidad Pedagógica Nacional”, acogido por la Rectoría de la Universidad mediante la Resolución 0238 de 2004, es necesario, además de reconocer los aportes y la participación de la experiencia de formación, dar un lugar a la Escuela Maternal en la vida académica, administrativa y orgánica. De esta forma, se exaltan los aportes y las sinergias específicas y transversales a los ejes misionales, así como su integración a la estructura orgánica y su armonización con todos los procesos de la vida institucional.

En este sentido, se propiciará la creación del Centro de Formación para la Primera Infancia, articulado al Instituto Pedagógico Nacional.

Adicionalmente, se buscarán estrategias de articulación, con las que los estudiantes que egresen del IPN se vean beneficiados anualmente, con los planes de estudios de los programas académicos de pregrado de la UPN.

Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN

Este eje busca articular las tareas misionales de la Universidad como estrategia para impulsar el posicionamiento de la UPN en el ámbito nacional e internacional, a través del fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, la cualificación del proyecto académico pedagógico y el desarrollo de las políticas de investigación, extensión, proyección social e internacionalización.

Inicialmente, este eje concentra sus esfuerzos en la consolidación de un nuevo sistema institucional de autoevaluación, acorde a las reformas que al respecto realice el Gobierno nacional, en los procesos de actualización y creación de nuevos programas y en la diversificación de las modalidades de oferta de los programas de pregrado y posgrado.

Como se ha mencionado, la investigación constituye un aspecto fundamental del quehacer académico institucional, de cara a los retos que supone una sociedad cambiante, que demanda procesos educativos más incluyentes y transformadores. El Estatuto académico (Acuerdo 010 de 2018, artículo 54) define la investigación en la Universidad Pedagógica Nacional como

.....
[...] un conjunto de prácticas académicas y de formación que incluyen tanto las dinámicas de indagación en sí mismas como todas aquellas acciones que relacionan los procesos pedagógicos, la producción de conocimiento, su divulgación y apropiación social, que articulan la academia con las demandas sociales en los campos de la educación, la pedagogía, las didácticas, las ciencias, las tecnologías, los saberes, las artes y las humanidades con diversidad epistemológica y metodológica. (p. 16)

Resulta fundamental avanzar en el diseño, la socialización y divulgación de un plan de fomento y fortalecimiento de la investigación y la innovación, que apunte a la apropiación y posicionamiento de la UPN, en relación con la política de ciencia abierta; a problemáticas estratégicas de la realidad educativa nacional e internacional, y a realizar una valoración de los impactos de las investigaciones que se realizan en la Universidad Pedagógica Nacional.

La extensión se realiza con diferentes estrategias institucionales y según diversas denominaciones (*extensión social, acción social universitaria, proyección social*). En el contexto de este PDI y en consonancia con los Programas Rectorales 2018-2022 y 2022-2026, la extensión se enmarca en lo propuesto en el Estatuto académico que plantea “fortalecer los programas académicos, analizar las problemáticas sociales, ambientales, culturales y educativas en diferentes escalas y modalidades e incidir en su transformación” (Acuerdo 010 de 2018, artículo 58).

En el portafolio de servicios de la UPN, denominado “Programas de proyección social, extensión e investigación de la Universidad Pedagógica Nacional”, se plantea que en la institución

.....
la extensión y proyección social corresponde a un amplio conjunto de iniciativas mediante las cuales la Universidad establece relaciones con organismos estatales, organizaciones no gubernamentales, organismos multilaterales, organizaciones sociales, comunidades, asociaciones y la ciudadanía en general. Estas relaciones se expresan en un diverso conjunto de escenarios de actuación, en el que se encuentran las políticas educativas, culturales y sociales; la paz y los derechos humanos; el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; y las redes y alianzas estratégicas, en atención a las demandas de formación de las comunidades y las formas de gestión y apropiación social del conocimiento. (Universidad Pedagógica Nacional y Vicerrectoría de Gestión Universitaria, 2018, p. 5)

De acuerdo con esta perspectiva y con los análisis del gobierno universitario anterior, se evidencian distintos aportes en por lo menos cuatro líneas generales de la extensión y la proyección social.

En la primera de ellas, se plantea la necesidad de fortalecer y posicionar a la Universidad en su relación con el Estado, para ser un referente y cumplir con el papel de asesora en política pública, teniendo en cuenta su acumulado y las posibilidades que se generan en los colectivos internos y la movilización social alrededor de la educación. Se reconoce que se han desarrollado proyectos en alianza con el Ministerio de Educación y las secretarías de educación; sin embargo, se sugiere contar con una presencia mayor y una relación permanente con la UPN, que permita incidir en las políticas locales, regionales y nacionales en una construcción que considere las necesidades particulares, que permita una proyección internacional y actuar como órganos consultivos de diversas entidades, entre las que se pueden mencionar el Icfes, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), MinCiencias, entre otros.

También se propone organizar grupos o colectivos que trabajen de forma permanente y articulada con los diferentes niveles del Estado y que pongan de manifiesto los aportes y el acumulado institucional y sus propuestas en la formación de docentes. Se aprovechará la red de egresados, que está ubicada en diferentes espacios del territorio nacional, y en instituciones en las cuales aquellos pueden servir como articuladores o líderes en procesos relacionados con el campo de la educación, la pedagogía, la cultura, las artes y los saberes relacionados.

Una segunda línea hace alusión a la necesidad de reconocer y comunicar las diferentes experiencias de proyección y apropiación social del conocimiento. Ello permitirá dar a conocer tanto los resultados de los procesos o proyectos que se desarrollan como las formas que posibilitan la participación de la comunidad y los impactos que se generan. Se propone que los diversos actores de la comunidad académica (directivos, docentes, estudiantes, egresados, administrativos de los diferentes programas e instancias) tengan un rol significativo en esta apuesta y que sean aprovechados escenarios internos, locales, regionales, nacionales e incluso internacionales.

Esto pasa por la participación y el debate en foros, seminarios, encuentros, conferencias, conversatorios, eventos comunitarios, asambleas y todo tipo de eventos, posibilitando la participación en redes, publicaciones de artículos, textos especializados, ponencias, magazines, micrositiOS y plataformas. Se elaborarán materiales que recojan el acumulado de la producción de los procesos y proyectos de extensión y proyección social para posicionarlos en estos escenarios y para que sirvan como insumo de nuevas propuestas.

Se proyectará un campo de acción a partir de las necesidades del contexto y las potencialidades de la Universidad, tales como el trabajo con poblaciones en situación de discapacidad o de vulnerabilidad social; oferta educativa con enfoque de derechos y de género, dirigida a poblaciones específicas; oferta educativa a personas en situación de reinserción y de desplazamiento; alfabetización y educación de adultos; educación técnica en cultivos orgánicos y primera infancia, y trabajo con adultos mayores.

Además, se contará con el enfoque de transversalización de género para que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan en cuenta esta perspectiva en la docencia, la investigación, la extensión, la proyección social y la internacionalización de la UPN.

En este mismo sentido, se trabajarán proyectos y procesos que garanticen la equidad, el derecho y la inclusión de todas las poblaciones que se encuentran en la UPN; se hará particular énfasis en las minorías, los enfoques étnicos, de género y diferencial y las personas con algún tipo de limitación o discapacidad, para que lo anterior se vea reflejado en las políticas de Estado, ello a partir de las potencialidades de las Facultades y sus programas.

Se generarán procesos que permitan lograr equidad en la posibilidad de que los miembros de la comunidad académica universitaria (estudiantes, docentes y egresados), de acuerdo con sus capacidades, habilidades, experiencia y conocimientos, tenga la opción de participar en los programas y proyectos de investigación, innovación, extensión, proyección social y de consultoría.

Por último, se ampliará el enfoque de las prácticas pedagógicas, articulándolas con diversos grupos de la Universidad, lo que permitirá aprovechar los convenios firmados, por ejemplo, en el campo artístico, cultural y musical. Para incluir prácticas de impacto más allá del Distrito Capital, se va a revisar la normatividad y lo correspondiente a los Comités de Práctica para contar así con un sistema administrativo eficiente, cuyo objetivo sea la gestión de convenios interinstitucionales.

Se diseñarán e implementarán programas de práctica comunitaria e interacción social para posibilitar el fortalecimiento de la proyección social de las unidades académicas, a partir del intercambio de experiencias y saberes, la producción de conocimiento pertinente y el diálogo con organizaciones, espacios liderados por diversos colectivos de profesores y estudiantes, programas académicos (prácticas, proyectos pedagógicos, trabajos de grado) y grupos de investigación; además, se fortalecerán las iniciativas existentes, proyectos y alianzas con organizaciones sociales, pueblos y autoridades ancestrales, poblaciones con limitaciones sensoriales y grupos artísticos y culturales, tanto en la ciudad de Bogotá como en otros lugares del país, algunos con amplia producción de publicaciones escritas y audiovisuales.

Los más recientes gobiernos universitarios han promovido investigaciones y programas de formación en temas de conflicto social, memoria, educación para la paz y en derechos humanos. Sin embargo, esta oferta requiere contar con un mecanismo institucional que permita su reconocimiento y un mayor impacto en la comunidad académica. En este sentido, como parte del actual PDI, se incluyeron diversas acciones de incidencia política, en defensa de los procesos de paz, expresados en oferta educativa para población excombatiente y comunidades; visitas a los espacios, resguardos indígenas y población en cárceles; diseño de procesos formativos, e investigaciones en estos campos, mediante el fortalecimiento del Centro de Educación para la Paz, la Memoria y los Derechos Humanos (Cedepaz).

Existen brechas en la regionalización y el posicionamiento territorial en la cultura institucional, que implican el necesario fortalecimiento de convenios, redes, programas de bilingüismo, movilidad académica y la política de internacionalización. La comunidad educativa ha señalado debilidades en cuanto a vigencia, ampliación y existencia de convenios, tanto con el sector público como con el sector privado, y la necesidad de lineamientos claros para superarlas. La comunidad educativa insta a incrementar la movilidad estudiantil y docente —sin importar su vinculación— y a diseñar eventos de intercambio y socialización de la experiencia. Respecto a las redes, es necesario instaurar mecanismos de difusión, de formalización y de fortalecimiento para las existentes y lineamientos para la construcción de nuevas con claros mecanismos de difusión.

En lo que respecta a la internacionalización, ya la Universidad cuenta con una política al respecto y lineamientos para la internacionalización del currículo (adoptada mediante el Acuerdo UPN n.º 012 de junio de 2022), que parte de reconocer el contexto mundial, regional y nacional; esta concibe la internacionalización como “un proceso que permite alcanzar los objetivos formulados por las instituciones y por los programas de formación como labor conjunta de los actores universitarios” (Consejo Superior Universitario, 2022, p. 5). Los capítulos finales del documento señalan los principios, objetivos, líneas y estrategias que le dan sentido a las acciones de política definidas.

De esta manera, el PDI enfocará esfuerzos a través de este eje articulador, para llevar a cabo los objetivos de la política de internacionalización en función de las tareas misionales de la Universidad, implementando las líneas y estrategias de la política integradas a la docencia, la investigación y la proyección social. Esto por cuanto se reconoce “en la docencia, el cimiento del compromiso social que le es inherente, como quiera que es la institución rectora en materia de formación profesoral en Colombia; la investigación, como el pilar de su compromiso en la producción de saber educativo, pedagógico y didáctico que le corresponde, y la proyección social en tanto espacio orientado al análisis y transformación de las problemáticas sociales, ambientales, culturales y educativas” (Consejo Superior Universitario, 2022, p. 47).

Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social

El nuevo contexto mundial que se deriva de la pandemia espera que docentes, estudiantes e instituciones educativas reconozcan la necesidad de generar nuevas habilidades, en las que la tecnología, la innovación y el arte creativo sean una constante en el proceso docente y sus prácticas de aula. El mundo cambió y le demostró al sector educativo, en especial a la educación superior, sus falencias en el relacionamiento con el mundo y los vínculos sociales.

Parte esencial de los propósitos de este programa es el desarrollo de estrategias innovadoras, apoyadas en infraestructura tecnológica, con el fin de promover las herra-

mientas digitales como recurso pedagógico y didáctico que propician el desarrollo de las funciones misionales de la UPN, así como el posicionamiento de la Universidad frente a los retos en un contexto globalizado.

En efecto, además de una adecuada formación, la investigación, la innovación, la proyección social y el uso del conocimiento deben posicionarse más allá de las fronteras académicas, en donde las estrategias de educación intercultural deben fortalecer los vínculos, redes y alianzas entre la comunidad científica y la comunidad educativa, dando cabida a otros sectores sociales y haciendo del conocimiento un bien común en beneficio de toda la humanidad. En ese sentido, la realidad actual exige creatividad e innovación para que la formación se articule con la práctica, la proyección social y la investigación, con la proyección nacional e internacional.

Sin embargo, potenciar la proyección nacional e internacional de la Universidad exige responder no solo a los desafíos globales e interculturales que plantea el país y el mundo hoy, sino proyectar el desempeño de docentes y estudiantes en diversos e inclusivos escenarios nacionales e internacionales que permitan prácticas de integración, intercambio y movilidad, difundiendo los procesos de creación y difusión del conocimiento producido en la Universidad.

Para ello, se intensificará la articulación de los lazos con los diferentes actores locales, nacionales e internacionales, en la generación de procesos de transformación curricular, el incremento de la movilidad en doble vía y el fortalecimiento de la investigación de la internacionalización.

Se buscará la creación de programas de posgrado y pregrado mediante convenios interinstitucionales, conforme a la viabilidad financiera que se obtenga de programas nacionales o internacionales de fomento a la formación continuada de educadores, que tengan como resultado la diversificación de las modalidades en las que se ofertan los programas académicos; en este sentido, se crearán pregrados y posgrados en la modalidad híbrida, a distancia y virtual, que a su vez se constituyan en opciones para la flexibilización e internacionalización del currículo.

De manera particular, se espera diseñar e implementar propuestas de doble programa y de doble titulación, es decir, experiencias académicas para que los estudiantes puedan cursar de manera alterna dos programas académicos ofrecidos por la Universidad. Asimismo, se establecerán convenios interinstitucionales que permitan la implementación de programas de doble título con instituciones y programas de reconocida trayectoria académica.

En coherencia con la ampliación del horizonte de formación, en este proyecto se afianzarán las propuestas de profesionalización que parten del reconocimiento de trayectorias profesionales, sociales, comunitarias y culturales, que son además formas concretas de aportar a la reparación y a la justicia como condiciones necesarias para la paz y la reconciliación.

Así mismo, como ampliación y fortalecimiento de las propuestas de formación profesional, en este proyecto del PDI se comprometen los esfuerzos para afianzar los núcleos comunes de formación pedagógica y disciplinar, así como las perspectivas de inclusión, género, clase, raza, sexo y etnia, en la medida en que son componentes que son fundamentales para avanzar en procesos educativos respetuosos con la diferencia y la diversidad, como condiciones de la vida en común.

Proyecto estratégico 2.1.1. Desarrollo de experiencias de formación, extensión e investigación basadas en el uso de tecnologías de la información, en la implementación de nuevas didácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje

A través de este proyecto, la Universidad buscará adoptar las herramientas digitales como recurso pedagógico y didáctico para el desarrollo de programas de formación virtual, a distancia, híbrida y tradicional, en aras de ampliar la cobertura y facilitar el acceso a la educación superior y la educación para el trabajo y el desarrollo humano de la población en general. Los programas de formación inicial, permanente y avanzada de maestros ya contemplan en sus alcances la posibilidad de implementar todas estas nuevas modalidades de oferta educativa que diversifican las posibilidades de acceso a la pluralidad de estudiantes a nivel local, regional, territorial, nacional e internacional. Valga decir que con estas modalidades será necesario reorganizar administrativamente algunos procesos y procedimientos y atender requerimientos tecnológicos, que harán posible acceder a los lugares más recónditos del territorio nacional, y con ello fortalecer dinámicas particulares que son un reto para la educación superior, como lo es la educación rural y la educación inclusiva. En el cumplimiento de este propósito, la UPN debe también considerar la posibilidad de explorar la puesta en marcha de oferta de modalidades de educación técnica y tecnológica y educación continua en sus programas, con procesos que faciliten el acceso a la educación de estas poblaciones pertenecientes a la Colombia olvidada, como ya lo vienen haciendo otras universidades nacionales e internacionales.

Para ello, será necesario sostener y potenciar el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (Cinndet), así como las relaciones e interacciones de este Centro con las unidades académicas.

Proyecto estratégico 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país

En búsqueda de hacer madurar la cultura de la autoevaluación a nivel institucional, este proyecto estratégico promueve la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el cual, con una mirada holística fundamentada en el conjunto de políticas y procesos articulados a las diferentes dependencias académicas y administrativas, tendrá

el fin de garantizar que los procesos estratégicos de mejoramiento continuo, tanto de los programas como de la institución, se lleven a cabo con los niveles de calidad que evidencien su evolución permanente.

Dentro de las apuestas que plantea este proyecto, se contempla fortalecer los equipos de docentes para los procesos de autoevaluación y seguimiento de planes de mejoramiento en cada uno de los programas ofrecidos por la Universidad, tanto de pregrado como de posgrado, así como unificar los criterios de organización y salvaguarda de los archivos documentales de cada programa. Esta organización contribuirá en la creación de una cultura institucional centrada en la reflexión, capacitación y mejoramiento que permita a los diferentes estamentos comprender e interiorizar la autoevaluación como un aspecto fundamental en el cumplimiento de la Misión institucional.

En este sentido, la puesta en marcha del Estatuto académico ha implicado afrontar retos que requieren que la universidad procure garantizar el carácter flexible e interdisciplinar de sus programas académicos, a través de sus diferentes modalidades. Y el reto es latente tanto para las propuestas curriculares existentes como para las nuevas que se requiera incorporar, en la medida en que lograr una mayor cobertura en el ámbito local, regional, nacional o internacional no debe afectar la acreditación alcanzada.

El reto más importante para lograr la visibilización y el posicionamiento de la UPN a nivel nacional e internacional implica iniciar el tránsito gradual a registros únicos, tanto de los programas de pregrado como los de posgrado, para ampliar la oferta a otras localidades y regiones dentro y fuera del país, en territorios urbanos y rurales, en diferentes modalidades (presencial, virtual o a distancia e híbrida) y para cualquier tipo de características poblacionales, lo que permitirá beneficiar a un mayor número de personas.

Para la consecución de ello, se aprovecharán los registros únicos de los programas de pregrado y posgrado para extenderlos a otras localidades de la ciudad o regiones del país, en modalidad virtual o a distancia, en la medida de las posibilidades. Se trabajará en implementar la reglamentación que permite a los estudiantes de pregrado cursar doble programa y se avanzará en la reglamentación para la doble titulación y para hacer posible nuevas modalidades de trabajo de grado mencionadas en el Estatuto académico (Acuerdo 010 de 2018): pasantía y validación de cursos de posgrado. Especial atención merecerá el potencial académico del Doctorado, que tiene múltiples posibilidades para dialogar con la formación en los pregrados y en los demás posgrados.

El garantizar condiciones de calidad y reconocer la experiencia adquirida en el acercamiento de los estudiantes a visiones expandidas en sus campos de estudio permitirá que ellos puedan desarrollarse con mayor solvencia en el mundo global, asunto que posibilita asumir aspectos de proyección local, regional, nacional e internacional del currículo, sin desconocer el juicio crítico que la UPN tiene sobre el sistema de aseguramiento de la calidad, por cuanto la considera un factor altamente incidente en el recrudescimiento de las brechas de desigualdad social entre universidades.

En este sentido, en el marco de una sociedad global del conocimiento, la internacionalización del currículo promoverá un modelo que incorpore las dimensiones internacionales, interculturales y globales en los procesos formativos de los estudiantes, con el fin de cualificar el aprendizaje y la proyección de su quehacer profesional, laboral y posgradual en diversos escenarios nacionales e internacionales.

En este sentido, la internacionalización del currículo implica la definición conjunta de acciones que incluyan la dimensión internacional de manera vertical y horizontal en los planes de estudio, a través de la incorporación de contenidos interculturales y de estudio de las problemáticas mundiales, así como la flexibilización, la comparación sistemática con sus pares internacionales y la utilización de recursos bibliográficos en lenguas extranjeras y programas de doble titulación. Se invitará a profesores extranjeros como directores de tesis, desarrollo de cursos, realización de foros, congresos, conferencias, cátedras y eventos extracurriculares de carácter académico y cultural. Así mismo, se fortalecerá el desarrollo de acciones comprometidas y asociadas al aprendizaje de una segunda lengua y también la oferta de asignaturas en otros idiomas como medio para interactuar en contextos internacionales e integrar dicha enseñanza al currículo.

Proyecto estratégico 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN

La internacionalización debe concebirse como un proceso sistémico que requiere de la responsabilidad de los diferentes actores, es por ello que la Universidad Pedagógica Nacional a través del trabajo colectivo formulará lineamientos estratégicos, objetivos y prioridades institucionales que posibiliten su incorporación en la cultura institucional. Se promoverán convenios interinstitucionales conducentes a la doble titulación y oferta de programas en el exterior, que responda a las necesidades y realidades sociales actuales de nuestro país y a los retos, desafíos y transformaciones mundiales que se le plantean a la educación superior, especialmente en el campo de la educación, la pedagogía y las didácticas.

El proyecto apunta al fortalecimiento de la cooperación académica nacional e internacional como estrategia conjunta en la resolución de problemáticas regionales, a la financiación de actividades de investigación, a la participación en eventos estratégicos y al posicionamiento de la universidad pública en el plano nacional e internacional. Para la consecución de ello, resulta de especial interés potenciar convenios con secretarías de educación, entes territoriales, escuelas normales, entidades del gobierno nacional (ministerios y departamentos administrativos, principalmente) y otras instituciones de educación superior, técnica o tecnológica.

El fomento y la ampliación de la movilidad e intercambio pedagógico de docentes y estudiantes posibilita la proyección de la Universidad en comunidades académicas internacionales, contribuye a la cualificación permanente de nuestros profesores y estudiantes y potencia el establecimiento de alianzas y convenios de cooperación.

Así mismo, es imperativa una mayor presencia de estudiantes extranjeros en nuestras aulas para ampliar el horizonte cultural de las instituciones y el diálogo intercultural de formas de ver y transformar el mundo, mediante convenios con universidades, organizaciones y movimientos sociales que apoyen el fortalecimiento de relaciones Sur-Sur global.

Con el propósito de promover la movilidad académica y mejores condiciones laborales de docentes ocasionales, la Oficina de Relaciones Interinstitucionales incluirá dentro de su política de internacionalización los mecanismos necesarios para la ampliación de la movilidad de todos los educadores y educadoras de la UPN a otras universidades.

Asimismo, se formulará, adoptará e implementará una Política Institucional de Género y Cuidado para contribuir a la construcción de condiciones de igualdad y equidad de género para todos los miembros de la comunidad universitaria, que permitirá construir una cultura de respeto por la diversidad y la diferencia en la Universidad Pedagógica Nacional. Para realizar la ejecución y seguimiento permanente y transversal a la Política de Género y Cuidado en la UPN, se generará en la estructura orgánica de la Universidad un centro que atienda asuntos de género y diversidades.

Proyecto estratégico 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social

La Universidad cuenta con más de setenta grupos de investigación y más de seiscientos investigadores que solicitan aval para ser medidos en las diferentes convocatorias de MinCiencias, además de los grupos e investigadores que no desean hacer parte de estas mediciones.

En ese sentido, es fundamental crear, recrear y fortalecer estrategias para realizar un acompañamiento permanente a los grupos categorizados, reconocidos y emergentes, para visibilizarlos y posicionarlos a nivel nacional e internacional. Se requiere, además, establecer apoyos diferenciales de acuerdo con su trayectoria, clasificación, intereses académicos y apuestas grupales que permitan lograr el fortalecimiento de estos, teniendo en cuenta la diversidad de convocatorias, los balances y la medición de grupos de MinCiencias y otras entidades de orden internacional. El programa pretende consolidar una cultura de la investigación que facilite la creación de bancos de proyectos de investigación que permitan a los grupos ganar capacidad de anticipación en los procesos de convocatorias externas. Como parte de la consolidación del banco de proyectos es fundamental visibilizar y articular las propuestas investigativas generadas a través de los proyectos de facultad con la dinámica de trabajo de los grupos de investigación, los cuales conformarán la instancia encargada de llevar a cabo dicha articulación.

Es importante que las diferentes unidades académicas, en conjunto, realicen investigaciones amplias que permitan a los docentes y estudiantes desarrollar su pensamiento crítico y creativo como consecuencia del contacto con desarrollos disciplinarios e interdisciplinarios, la creación artística y los avances tecnológicos, para de esta forma

incidir en los campos de conocimiento estratégicos para la Universidad y para el Instituto Pedagógico Nacional en las políticas públicas y en las problemáticas actuales que afectan los contextos contemporáneos económicos, ambientales, políticos, sociales, artísticos. En este sentido, se busca ampliar los recursos y garantías para la investigación, destinando un mayor número de horas en los planes académicos. Con la ampliación de semanas de vinculación de docentes se busca garantizar mayor dedicación de horas en actividades de investigación, extensión y proyección social.

Para el fortalecimiento de los grupos de investigación se buscará definir los procedimientos y mecanismos de evaluación de los informes finales de investigación de las convocatorias internas, lo cual redundará en una cultura de evaluación permanente. Para tal fin, se propone la creación de un modelo de evaluación de los informes finales de investigación con unos criterios específicos ajustados al carácter, Misión y Visión de la Universidad Pedagógica Nacional. Esto posibilitará hacer una retroalimentación a los equipos de investigación, promoviendo así los espacios de diálogo entre los académicos internos y sus pares evaluadores, con el fin de robustecer los resultados de las investigaciones.

La participación de estudiantes y egresados acompañados por los investigadores se constituye en un referente para la formación en investigación, además de legitimar la producción de conocimiento que se construye colectivamente entre investigadores y estudiantes en formación. Por este motivo, proponemos avanzar en algunas modalidades de proyección social solidaria que enlacen programas de formación a poblaciones, colectivos o grupos humanos específicos, en correspondencia con la función ética y política de la universidad pública.

Se busca aquí asegurar la formulación y seguimiento de una política estratégica de regionalización de la UPN, que responda a las necesidades y realidades sociales actuales de nuestro país.

Así, el presente proyecto del PDI busca, a partir de la trayectoria acumulada por la Universidad, construir conjuntamente con instituciones de educación básica, organizaciones sociales, comunitarias, de economía solidaria, cooperativas y entidades estatales propuestas de formación y alfabetización para personas jóvenes y adultas y de profesionalización, orientadas a los grupos de población que están en condición de vulnerabilidad y requieren un accionar específico que se preocupe por el desarrollo social, cultural, económico o aquellas que por su condición necesitan especial atención: pueblos originarios, campesinos, desplazados, líderes sociales, movimientos sociales por la educación, redes y colectivos de maestros, grupos y colectivos estudiantiles, mujeres, adultos mayores y población LGBTI a nivel local, regional y nacional.

Proyecto estratégico 2.1.5. Los egresados como agentes de extensión investigación y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional

Los 51 085 egresados de la Universidad han realizado con su quehacer aportes importantes al campo de la educación, la pedagogía a nivel investigativo y social. En este sentido, el Centro de Egresados de la Universidad Pedagógica Nacional fue creado mediante el Acuerdo 014 de 2016 y fortalecido mediante el Acuerdo 024 de 2022, adscrito a la Vicerrectoría de Gestión Universitaria, con la finalidad de coordinar e impulsar políticas, estrategias, proyectos y acciones tendientes a la vinculación e interacción permanente de los egresados a la dinámica institucional de la UPN. Con esta normatividad también se creó el Consejo de Egresados de la Universidad, que se configura como un espacio de participación y de vinculación efectiva de este estamento a la dinámica universitaria, a través de un trabajo colaborativo.

En un ejercicio de planeación y organización de sus procesos y actividades, el Centro de Egresados define líneas estratégicas y acciones en relación con la formación permanente y avanzada, la investigación, la acreditación institucional, la proyección social y la oferta laboral. Por ello, este proyecto tiene como propósito desarrollar estrategias de inserción laboral de sus graduados; apoyo al desarrollo de sus iniciativas; reconocimiento de sus trayectorias a nivel académico, profesional y social; gestión de beneficios, y estímulos a nivel externo e interno para ellos. Adicionalmente, esta instancia puede potenciar posibles escenarios de proyección social y redes, a nivel local, regional, nacional e internacional, a través de nuestros egresados, como interlocutores directos con las comunidades.

Ello dará cuenta de la pertinencia de la oferta educativa; esto con la ayuda de sistemas de información adecuados que identifiquen su ubicación laboral, investigativa y social y las actividades que desarrollan. Se evidencia la necesidad de realizar un estudio de egresados a profundidad que muestre la proyección social de la Universidad y nos provea de información que acompañe los procesos de autoevaluación, pues arrojaría pistas no solo del tipo de ocupación o nivel de empleabilidad del egresado, sino, muy especialmente, de cómo mejorar nuestros procesos internos para identificar acciones que orienten el camino hacia donde debemos ir.

Proyecto estratégico 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento

Otro aspecto estratégico en la promoción y consolidación de la investigación está relacionado con la apropiación social del conocimiento y la divulgación de la producción científica. En este punto, el trabajo realizado en la Vicerrectoría de Gestión Universitaria con el apoyo del Grupo Interno de Trabajo Editorial es clave en el sistema institucional de investigación, pues la Universidad concentra grandes esfuerzos en la divulgación de los resultados de los grupos y los proyectos de investigación de la comunidad universitaria y sus líneas de trabajo.

En general, se parte del reconocimiento que la comunidad tiene de la UPN, sin embargo, se hace necesario ser más contundentes al respecto: visibilizar sus publicaciones, grupos de investigación, los aportes pedagógicos y su incidencia en las comunidades. Por ello, se buscará potenciar la publicación y visibilización de los resultados de proyectos de investigación apoyados y reconocidos por la Universidad.

Se continuará incrementando la visibilidad académica de la Universidad, a partir del fortalecimiento del sistema de publicaciones y la producción de revistas científicas y académicas, como parte de los procesos destacados de investigación en los que participan estudiantes y docentes. La creación y puesta en marcha de una política editorial permite consolidar un horizonte de trabajo editorial que se aplique en toda la Universidad. Por su lado, las convocatorias de publicaciones no se limitarán a docentes, sino que se ampliarán las categorías y se mejorará el diseño y calidad de sus presentaciones físicas y digitales.

Por esta razón, se afianzará el Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento mediante la identificación de la producción académica de los grupos de investigación, semilleros, colectivos de estudio, estudiantes, egresados y comunidad del IPN; además, se definirán sus interacciones y su interdependencia con las demás instancias involucradas en la divulgación y apropiación social del conocimiento. Armónicamente, los proyectos que hacen parte de este programa acogerán, en lo pertinente, las conclusiones de las mesas técnicas y las comisiones de trabajo que se configuran en relación con el sistema nacional de Publindex y en el marco de las políticas asociadas con la ciencia abierta. Pensando en el reconocimiento que tiene la UPN es imperativo que la institución sea más contundente con la visualización de sus publicaciones, grupos de investigación, los aportes pedagógicos y su incidencia en las comunidades.

Las iniciativas consolidadas en revistas, libros, documentos institucionales, material audiovisual, informes de investigación, trabajos de grado, entre otros, deben dar cuenta de la calidad de la producción de la UPN y deben ser fomentadas para su acceso, consulta y uso libre, mayoritariamente a través de recursos digitales. Por su parte, las revistas científicas, académicas e institucionales contarán con el apoyo institucional para avanzar en el reconocimiento institucional y nacional, incorporando los lineamientos de la política nacional de Publindex.

También se busca fortalecer el proceso de comunicaciones de la Universidad Pedagógica Nacional para posicionar la imagen institucional ante la comunidad universitaria interna y externa, así como a la ciudadanía en general. Sin duda, la comunicación es un aspecto fundamental en la gestión institucional para visibilizar el quehacer académico, científico, social y cultural y favorecer las relaciones entre la Universidad y las distintas comunidades educativas y científicas internas y externas, generando una comunicación asertiva y permitiendo que lo público sea realmente de todos y para todos.

Este proyecto se orientará a fortalecer el proceso de difusión de la información de la UPN, mediante la consolidación de una Política de Comunicaciones que oriente el proceso en el diseño e implementación de estrategias comunicativas y de producción de

contenidos; la articulación de la producción de contenidos a un Sistema Integral de Comunicación, conducido por los conceptos de comunicación Transmedia y de Convergencia Mediática, que relacione de manera estructurada la producción académica, investigativa y de proyección social de la Universidad con los sistemas y medios de comunicación nacional e internacional, plataformas y redes sociales, así como con los sistemas de comunicación de las comunidades de distintas regiones de Colombia; la potenciación de las interacciones de los saberes con la comunidad universitaria para desarrollar habilidades intertextuales entre la cultura alfabética y otros lenguajes (por ejemplo, imágenes visuales, sonoras, audiovisuales), y el incremento de la capacidad de operación para la producción y divulgación de contenidos educativos, considerando las nuevas dinámicas y propósitos acogidos por la Universidad en el cumplimiento de su Misión institucional.

Dentro de los diferentes medios de difusión y comunicación con los que cuenta la Universidad, se resalta La Pedagógica Radio, creada en el año 2016, como un medio de comunicación institucional que informa, educa y forma a miembros de la comunidad educativa en la creación de contenidos radiales y multimedia, de carácter académico, científico, educativo, pedagógico y cultural, con un enfoque (edu)comunicativo, procesos que a partir del presente proyecto deben ser fortalecidos.

Así mismo, través del Cinndet se buscará fortalecer y articular las propuestas de producción de contenidos educativos multimedia a partir de procesos de formación en investigación, prácticas pedagógicas, resultados de investigación y convenios interadministrativos y de proyección social. Esto permitirá fortalecer el posicionamiento, reconocimiento e impacto institucional, a través del uso de las TIC en los procesos de comunicación, formación y producción de contenidos propios y orientados a poblaciones diversas.

Eje 3. Casa digna

Lograr una casa digna constituye una condición fundamental para el desarrollo de los ejes misionales, a través de los cuales será posible “sostener y potenciar el liderazgo de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) como institución formadora de educadores y de producción de conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar [...]” (Martínez, 2018, p. 01). Para ello, será necesario fortalecer la gestión institucional y desarrollar mejoras en la infraestructura física y tecnológica de la Universidad.

Es importante recordar que la pandemia ha agudizado la desigualdad social y que dejó ver que las instituciones de educación pública garantizan el derecho a la educación, no solamente permitiendo el acceso, sino que aportan a la permanencia, convirtiéndose en espacios protegidos que contribuyen, de manera simbólica y material, al cuidado de la vida de las nuevas generaciones. La universidad toda será escenario privilegiado para fortalecer este propósito, en condiciones dignas. Para que nuestra Universidad avance en la garantía del derecho humano a la educación y dignifique las labores diarias, se requieren un mínimo de condiciones financieras, administrativas y de infraestructura.

La Universidad ha venido trabajando para garantizar el derecho a la educación en condiciones dignas y conscientes del valor que conlleva para la Universidad Pedagógica Nacional contar con una adecuada gestión administrativa y financiera. En los criterios de acción rectoral de la administración 2022-2026 se indica que para lograrlo, se requieren “algunas condiciones que se consideran necesarias para que nuestra Universidad avance en la garantía del derecho humano a la educación” (Álvarez, 2022, p. 03). Estas condiciones incluyen la consecución de un presupuesto progresivo y suficiente para aumentar la financiación de los recursos de funcionamiento e inversión, la generación de una cultura de la eficiencia, la transparencia y el buen trato que permita simplificar y hacer más ágiles los procesos y procedimientos, así como la consecución de mejores condiciones de infraestructura física en todos los escenarios de formación, ampliando y potenciando los espacios para coadyuvar a un buen clima de trabajo y mitigar los riesgos físicos, psicológicos y emocionales que produce el hacinamiento, lo que permitirá avanzar progresivamente en un Plan Maestro de Infraestructura que proyecte la Universidad al futuro.

El presente eje estratégico busca agrupar y organizar las apuestas que se consideran claves para alcanzar una gestión académica, administrativa y financiera oportuna, inclusiva y transparente para el desarrollo y cumplimiento de la Misión institucional.

La gestión administrativa y financiera soporta y apoya a todas las dependencias y a los demás procesos académicos y misionales de la Universidad. Así, se busca mejorar el soporte técnico, administrativo, legal y operativo, disponiendo de los recursos humanos y financieros para el desarrollo de las funciones misionales y el cumplimiento de los requisitos normativos y procedimentales. En esa perspectiva, la Universidad debe avanzar hacia la modernización y flexibilización de los procesos, adecuar su estructura académico-administrativa y normativa, así como optimizar el manejo y la gestión de los recursos. Para ello, se deberá contar con una gestión integral, que contribuya a la toma de decisiones acordes al proyecto de Universidad que se desea materializar en los siguientes cinco años.

Este eje se concentrará en fortalecer el desarrollo institucional a partir de la actualización normativa y orgánica necesaria para el cumplimiento y desarrollo de las funciones misionales y administrativas, acorde a las condiciones del contexto interno y externo. De esta forma, será posible potenciar la gestión financiera con el establecimiento e implementación de lineamientos y criterios que permitan la consecución de mayores recursos financieros y la gestión responsable y transparente de estos.

Se trata de avanzar hacia una gestión administrativa oportuna, transparente y efectiva basada en el mejoramiento continuo de todos los procesos para lograr mayores niveles de calidad en los servicios de apoyo que demandan las funciones misionales de la Universidad y sus usuarios. Para ello, su desarrollo y concreción girarán en torno a programas y proyectos o acciones que puedan ser priorizadas y organizadas con el fin de subsanar algunas problemáticas y debilidades existentes o integrar nuevas prácticas e innovaciones que agreguen valor a la gestión y al desempeño institucional.

Así mismo, la Universidad debe seguir avanzando en la estructuración de una propuesta arquitectónica integral para la construcción de la Facultad de Educación Física, esto de conformidad con el Decreto 447 del 21 de diciembre de 2005 y el Plan Parcial de Valmaría, considerando que a la fecha se dispone de los recursos de la estampilla y que también se ha avanzado en los trámites ante el Distrito con el propósito de cumplir con lo estipulado en los Decretos 088 del 3 de marzo de 2017 y 049 del 23 de enero de 2018 para la zona norte de Bogotá.

Igualmente, se procurará dar continuidad al mejoramiento de las condiciones de la infraestructura tecnológica, con el propósito de satisfacer las necesidades que requieren los procesos académicos, pedagógicos, didácticos y de gestión que demanda la Universidad contemporánea. En este sentido, se trabajará por tener plataformas y tecnologías de información y comunicación actualizadas, se adoptarán mejores estrategias para articular los sistemas de información y se procurará renovar los equipos obsoletos con el fin de entregar mejores resultados en el apoyo a los procesos misionales.

El propósito fundamental es garantizar una infraestructura física y tecnológica que apoye y facilite el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad Pedagógica Nacional, considerando e incorporando aspectos técnicos de las edificaciones modernas en los diseños para adquisiciones de infraestructura, construcciones nuevas y adecuaciones de las existentes, especialmente aquellos elementos relacionados con la accesibilidad a personas con limitaciones y movilidad reducida en las instalaciones de la Universidad.

Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos

La Universidad debe insistir en la necesidad de mejorar los ingresos del presupuesto nacional para crear mejores condiciones contractuales para los profesores que no son de planta —mal llamados “ocasionales”—, así como las condiciones de otros trabajadores y empleados. De la misma forma, se continuará insistiendo en la consecución de los recursos para el funcionamiento del IPN, según lo establecido en la Ley 1890 de 2018.

Sobre esta línea, se resalta el compromiso institucional frente a la reforma de la Ley 30 de 1992 en lo referente a la financiación de la educación superior, para avanzar en la obtención de un presupuesto progresivo y suficiente para respaldar las crecientes necesidades y reducir la deuda histórica en materia de recursos que ha tenido la Universidad.

No obstante, en el marco del fortalecimiento de la financiación estatal y pública este programa se orienta a fortalecer la gestión financiera a través de la diversificación de las fuentes de financiación del presupuesto institucional, basadas en alianzas públicas, promoviendo y desarrollando alternativas que permitan incrementar el nivel de ingresos monetarios propios, así como la optimización, racionalización y austeridad en los gastos.

Se trata de objetivos y acciones que se realizarán como parte del plan de acción de las distintas unidades de gestión y dirección, en torno al logro de mayores recursos financieros para la Universidad, así como a la definición de estrategias que permitan una mejor distribución para fortalecer las funciones misionales.

A través de este programa, se retomará, impulsará y concretará el proceso de reformas a la estructura orgánica y normativa que inició desde la vigencia 2016 y sobre las cuales se cuenta con avances que han sido trabajados con los distintos estamentos de la comunidad universitaria. Igualmente, se buscará la optimización y el mejoramiento de los procesos, procedimientos, trámites y servicios administrativos, reduciéndolos o simplificándolos para apoyar de manera más eficaz el desarrollo de las funciones misionales y demás procesos institucionales. Esto se logra a través del cumplimiento de los requisitos legales y el establecimiento adecuado de controles que garanticen una gestión transparente, ágil y oportuna, que involucre a directivos, funcionarios administrativos, profesores, estudiantes y visitantes con el fin de incrementar la confianza en la comunidad universitaria y los ciudadanos.

Se revisarán los subsistemas del Sistema de Gestión Integral con el fin de simplificarlos y hacer más ágiles los procedimientos relacionados con la gestión, especialmente, en los procesos de contratación. Esto implica trabajar intensamente en la actualización del modelo de gestión para implementar una cultura de la eficiencia, la transparencia y el buen trato.

En efecto, en procura de la cultura institucional antitrámite, dispuesta en la Circular N.º 010 del 18 de octubre del 2022, la estrategia de simplificación de los procesos y procedimientos institucionales debe buscar cumplir los principios de prontitud y diligencia, simplicidad de los trámites y economía en las actuaciones administrativas, apoyándose en las herramientas y recursos ligados a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por medio de las cuales se facilitará la eficiencia de la administración, es decir, la capacidad de alcanzar resultados con el mínimo gasto de recursos.

Además, se busca que a través de este programa se fortalezca la gestión ambiental, integrando en la vida universitaria estrategias e iniciativas relacionadas con procesos de la sostenibilidad y sustentabilidad ambiental, en consonancia con el buen vivir de la comunidad UPN, promoviendo una cultura de respeto por el ambiente y aportando a la construcción de un futuro sustentable.

Igualmente, para el apoyo de las funciones misionales, es necesario propender por nuevas plataformas tecnológicas que fortalezcan la gestión administrativa y financiera de la Universidad, optimizando todos los procesos relacionados con estas; esto está articulado con la necesidad de promover y garantizar el uso de herramientas digitales como recurso pedagógico y didáctico, las cuales propician el desarrollo de las funciones misionales de la UPN y el posicionamiento de esta frente a los retos en un contexto globalizado.

Proyecto estratégico 3.1.1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de más y mejores recursos

La Universidad a través de su equipo directivo y con apoyo de los cuerpos colegiados propenderá y trabajará conjuntamente por la concreción de políticas y estrategias dirigidas a subsanar la situación de financiación estructural del Sistema Universitario Estatal (SUE) ocasionado en los últimos años por el no reconocimiento de los costos obligatorios que decreta el mismo Gobierno o que han sido creados a través de sentencias y cambios en las normas nacionales aplicables a las universidades públicas.

Un aspecto de primer orden para la dirección de la Universidad será el de participar activamente en los distintos espacios del SUE, así como de las mesas de trabajo que se coordinen con el Gobierno nacional y el Congreso, para proponer y debatir la reforma a los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992; lo anterior contribuirá a la adopción de un modelo o esquema de financiación que fortalezca la oferta educativa en el nivel superior a través de las universidades públicas, para incrementar su base presupuestal.

Este proyecto es fundamental para la sostenibilidad financiera de la Universidad, por esta razón se enfoca en el sostenimiento y la generación de recursos a partir de la gestión de recursos públicos. En otras palabras, se trata de estructurar proyectos para la búsqueda de recursos de fondos públicos como los existentes en el sistema general de regalías; para este fin las propuestas deberán estar acordes con los planes de desarrollo de los entes territoriales, en los cuales se considere viable aplicar, con el ofrecimiento de propuestas formativas coherentes a nuestra trayectoria formativa e investigativa.

Además, a propósito de la implementación de la Política Institucional de Género y Cuidado, se propone la inclusión de presupuestos sensibles a los enfoques de género, la diversidad poblacional y la discapacidad, específicamente en los rubros de libre inversión de la UPN, como una expresión de la voluntad política de avanzar en la construcción de una cultura institucional en pro del logro de la igualdad y equidad poblacional.

La Universidad sostendrá y fortalecerá su relación con el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Deporte y otras carteras del gabinete nacional, así como con las secretarías de educación, gobernaciones, alcaldías y otras instancias con las que históricamente ha forjado relaciones a través de convenios, contratos administrativos, alianzas de cooperación, entre otros mecanismos, para la formación de maestros en ejercicio, nuevos profesionales, normalistas y múltiples agentes del sector educativo.

En esta línea se fortalecerá la gestión financiera, con metodologías de costos ajustadas a las condiciones actuales de la oferta académica de programas de pregrado y posgrado, a las modalidades de extensión y proyección social y a los proyectos de investigación, lo que permitirá garantizar el punto de equilibrio financiero, así como brindar opciones de financiación para los estudiantes. Para ello, la sistematización y automatización de la información serán una prioridad para contar con datos en tiempo real, en la medida en que facilitan la toma de decisiones con oportunidad.

De esta forma, el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de más y mejores recursos implica un trabajo fuerte en diferentes frentes, iniciando por el liderazgo de sus directivas y cuerpos colegiados y continuando con la participación incidente de las diferentes instancias que favorezcan la financiación de la Universidad, por medio de proyectos estructurados y demás mecanismos contractuales de orden nacional, departamental y municipal; todo lo anterior cobra mayor validez en la medida en que dichos recursos financieros se den bajo la premisa de un gobierno académico abierto, en el cual toda la comunidad universitaria pueda participar en la proyección futura de la UPN, así como en la distribución y control del presupuesto.

Proyecto estratégico 3.1.2. Actualización orgánica y normativa para modernizar la gestión

Este proyecto busca dar continuidad y consolidar los avances y propuestas impulsadas de manera conjunta con los distintos estamentos de la comunidad universitaria, de manera participativa, en torno a la reforma orgánica y la actualización normativa requeridas por la Universidad. Se incluyen dentro de la estructura orgánica la totalidad de equipos académicos y administrativos que actualmente funcionan, atendiendo a la naturaleza de sus funciones para el desarrollo armónico de las tareas y procesos de apoyo misionales, así como los de carácter administrativo, estratégico y evaluativo,

Lo anterior incluye, entre otras acciones, las reformas normativas derivadas de los acuerdos con los cuerpos colegiados y sindicatos, oficializadas mediante resoluciones rectorales, así como el ajuste, la actualización, o la creación de nuevas normas. Las principales normas que se deben actualizar son: el estatuto general, la estructura orgánica, el estatuto del profesor universitario, el estatuto de personal administrativo, el estatuto de participación, el reglamento estudiantil, entre otras.

La reforma orgánica es un ejercicio que debe acompañarse de estudios técnicos, jurídicos y financieros que permitan establecer propuestas de estructuras administrativas con procesos más flexibles; crear nuevas dependencias y grupos de trabajo; establecer las necesidades de planta de personal administrativo y docente de la UPN, requeridas para suplir las necesidades actuales de la Universidad; actualizar los manuales de perfiles y funciones, y realizar concursos de mérito para ingreso y ascenso a los cargos de la planta de personal.

Proyecto estratégico 3.1.3. Mejoramiento de la eficiencia de procesos y sistemas de gestión de la UPN

La integración del Sistema de Gestión permite dirigir la institución con una misma dinámica para atender los requerimientos y estandarizar los procedimientos. Sin embargo, mantener un Sistema de Gestión Integral requiere de grandes esfuerzos institucionales, que, al final, traen beneficios a largo plazo para el mejoramiento de la Universidad tales como: aumentar la eficiencia de la institución; simplificar actividades; optimizar recursos para mantener un

único objetivo; mejorar el sistema de comunicación, la cultura organizacional, la gestión, la definición de responsabilidades, la autoridad de gestión y la imagen institucional; reducir la duplicación de las políticas, procedimientos y registros; facilitar la adición o actualización de un estándar normativo y de toma de decisiones; unificación de las auditorías; impulsar el uso de los resultados de las auditorías; actualizar las competencias y habilidades de los funcionarios, y la satisfacción de los principales grupos de interés internos y externos, especialmente de cada miembro de la comunidad educativa de la Universidad Pedagógica Nacional.

El modelo de gestión de la universidad se revisará y complementará para fortalecer políticas relacionadas con el direccionamiento y la planeación estratégica, la gestión y evaluación por resultados, los procesos de información y comunicación, el control interno y, muy especialmente, la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento.

Con este proyecto, se busca mejorar los procesos del Sistema de Gestión en relación con los procedimientos administrativos, en especial los que están a cargo de las unidades académicas, lo que conduce a la simplificación, mejora y racionalización de los trámites y servicios institucionales, al trabajar de manera articulada con los sistemas de información, aplicaciones, bases de datos e información estadística; de esta forma, es posible contribuir en el quehacer estratégico, misional y administrativo de la Universidad, haciendo más amigable, confiable y veraz la gestión, la información y la atención de los usuarios internos y externos, así como de la ciudadanía en general. Asimismo, se buscará que los procedimientos administrativos para la contratación de bienes y servicios sean mejorados a partir del análisis interno y la efectividad de los procesos hacia el cumplimiento de la normatividad tanto interna como externa.

Con el propósito de construir una universidad sustentable, mediante este proyecto se coordinarán acciones acordes a las funciones misionales de la Universidad, que garanticen el seguimiento y análisis de las dinámicas ambientales locales, con el fin de promover el diálogo de saberes y la conformación de redes que permitan crear y sistematizar iniciativas educativas orientadas hacia la sustentabilidad ambiental. Se convida, además, a continuar con la implementación de la política ambiental, con el fin de fortalecer las acciones del Sistema de Gestión Ambiental, en una apuesta educativa por la sustentabilidad que sea transversal a toda la Universidad; así mismo, el proyecto estará orientado a incentivar el cambio de hábitos en los funcionarios y estudiantes de la UPN, para garantizar el uso eficiente y el ahorro de agua y energía, promoviendo la apropiación de tecnologías que gestionan estos recursos. De la misma forma, la iniciativa desarrollará acciones de orientación y acompañamiento a los procesos administrativos y contractuales en relación con las *compras verdes*, la selección de proveedores que oferten *productos verdes*, la promoción del consumo responsable, el control de desechos, el adecuado manejo y disposición de residuos peligrosos y no peligrosos y, en general, incentivar a la comunidad universitaria a adoptar las buenas prácticas ambientales y sanitarias y al cumplimiento de los requisitos legales aplicables que buscan promover el cuidado del ambiente.

Lo anterior se alinea con los principios de transparencia de la administración pública, que vienen a ser las bases que guiarán cada una de las actuaciones y procesos que realicen los servidores, promoviendo que todas las personas que prestan sus servicios en la UPN se apropien de la cultura antitrámite, que a su vez propongan permanentemente nuevas formas de pensar los procedimientos internos en el marco de un sistema de gestión moderno, articulado y eficiente. Además, se buscará la implementación de estrategias de formación (como cátedras transversales) para el abordaje y comprensión de temas estratégicos en la formación y el desarrollo del talento humano de los funcionarios administrativos de la Universidad, para fomentar el sentido de pertenencia, la apropiación institucional, la comprensión de la vida universitaria y la adopción de los principios de la razón misional de la UPN.

Por un lado, un aspecto fundamental a considerar es el fortalecimiento de los controles y mecanismos de evaluación institucionales internos para el manejo efectivo y transparente en todos los ámbitos de la gestión, actualizando, adoptando e implementando las políticas de control interno, riesgos institucionales y de corrupción de cada uno de los procesos, así como otros mecanismos que se consideran idóneos para garantizar el manejo transparente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la Universidad.

Por otro lado, se propenderá por mejorar la gestión del talento humano, priorizando el fortalecimiento e implementación de un plan de bienestar integral para los funcionarios docentes y administrativos que busque las mejores alternativas de participación en actividades deportivas, lúdicas y artísticas, tanto internas como de representación de la Universidad; de enriquecimiento de los conocimientos y aprendizajes a través de capacitaciones y talleres; de orientación psicológica y de preparación para el retiro pensional, para implementar alternativas de generación de salario emocional en los funcionarios. De esta manera, como parte de la política integral propuesta para ser implementada por Bienestar Universitario, se establecerá un capítulo especial para el mejoramiento de las condiciones laborales y de bienestar del personal administrativo.

Proyecto estratégico 3.1.4. Modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información de la UPN

La Universidad concentrará esfuerzos para plantear alternativas que le permitan aprovechar los datos de todos sus sistemas de información y aplicativos que manejan las dependencias y grupos de trabajo, así como información externa de interés de la UPN, de tal forma que se consolide automáticamente en espacios seguros, confiables y que alberguen información de calidad para un uso oportuno. El tratamiento de los datos se debe realizar en herramientas de analítica, minería de datos, *software* estadístico u otras opciones técnicas y tecnológicas idóneas que faciliten la generación de tableros de control y reportes con la información oficial de la UPN, para que a su vez nutran de manera automática los boletines estadísticos y los diferentes proyectos del Observatorio Pedagógico de la Universidad y se consoliden gradualmente como la fuente oficial de consulta de los datos de la comunidad educativa.

Los sistemas de información institucionales se actualizarán para que promuevan la inclusión, por medio de la incorporación de variables de identidad de género, orientación sexual, reconocimiento poblacional, discapacidades, pertenencia étnica y multicultural dentro de las bases de datos de la Universidad, con la implementación de estadísticas poblacionales que permitan la caracterización y análisis de información entorno a las diversidades poblacionales y sexuales que hacen parte de la UPN.

A través de este proyecto se emprenderán nuevas inversiones que permitirán fortalecer los sistemas de información existentes y la adquisición o desarrollo de nuevos sistemas, aplicativos o soluciones tecnológicas, relacionados con la gestión administrativa y financiera, permitiendo disminuir de esta forma los tiempos administrativos en estos procesos, así como la actualización y sostenimiento de la infraestructura a nivel de equipos y comunicaciones. Especial interés tendrán los sistemas de información y aplicaciones relacionadas con la información específica de los asuntos misionales de la UPN, en los que se establecerán estrategias que garanticen su articulación, para mejorar la gestión, flujo, consulta y usabilidad de los datos. Un referente importante que permite tener una visión clara sobre las intervenciones e inversiones en esta materia para la Universidad es el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), el cual será actualizado de acuerdo con las necesidades y capacidades institucionales y a los lineamientos nacionales del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación.

Así mismo, se trabajará de manera continua en la ampliación en la cobertura del acceso al wifi en las instalaciones de la Universidad, así como en el mejoramiento continuo en la renovación del parque computacional.

Por su parte, la modernización tecnológica debe garantizar el fortalecimiento de la disponibilidad y la producción de recursos en las unidades y capacidades institucionales instaladas, como la emisora universitaria, La Pedagógica Radio, centrada en la producción de recursos educativos multimedia, así como el sostenimiento y ampliación de recursos bibliográficos como las bases de datos y las colecciones bibliográficas de la Biblioteca, los centros de documentación y de bibliografía especializada y el repositorio institucional.

En la misma vía, se impulsará el uso de los recursos bibliográficos digitales a través de las suscripciones y accesibilidad a las bases de datos bibliográficas, la implementación del repositorio institucional y la disposición de metabuscadores en línea como medios de consulta, a partir de un plan de formación diseñado para capacitar a la comunidad universitaria en habilidades de búsqueda y recuperación de información. Para lograrlo, se buscarán programas de formación en el uso de bases de datos, así como la organización, gestión y consulta de los archivos e información histórica de la universidad. Asimismo, se propenderá por la adquisición de recursos tecnológicos para los laboratorios de ciencias y tecnología. De esta forma, se fortalecerán los recursos bibliográficos y tecnológicos para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria.

Proyecto estratégico 3.1.5. Consolidar la gestión documental, bases de datos, repositorio y memoria institucional de la UPN

La gestión, organización y custodia de los documentos recibidos, producidos y tramitados por la Universidad, que dan soporte a su Misión, se encuentran en riesgo de pérdida, debido a la escasez de recursos asignados. Los archivos de valiosos procesos académicos y administrativos como las historias académicas, por su volumen, requieren de intervención técnica inmediata. Lo mismo sucede con las historias laborales que, aunque su documentación no corresponde a un proceso misional, también necesitan un proceso técnico prioritario.

En ese sentido, este proyecto procura resaltar la importancia de la gestión, organización y custodia de los archivos como memoria colectiva e institucional de la Universidad Pedagógica Nacional. En este sentido, la institución procurará realizar todas las gestiones necesarias para salvaguardar el patrimonio documental consistente en los documentos físicos y electrónicos que evidencian la gestión académica y administrativa relacionada, como investigaciones, convenios, procesos contractuales, etc., lo cual por su volumen y extensión requiere de una intervención técnica que resuelva los problemas de conservación, transferencia y eliminación que concurren en varias dependencias, que atienda la debida disposición del material documental en espacios adecuados para ello.

Este proyecto centrará sus esfuerzos en ampliar y fortalecer el acceso y uso por parte de la comunidad universitaria de los recursos educativos y bibliográficos existentes, así como de las bases de datos bibliográficos y repositorios de otras universidades. Por una parte, se mantendrán las suscripciones a las bases de datos bibliográficas y, según las prioridades y necesidades de la comunidad académica y científica, se buscará la ampliación del acceso a nuevas bases y del catálogo de la biblioteca; por otra parte, se propenderá por un mayor uso de estos recursos físicos y digitales a través de procesos de formación y promoción para mejorar las habilidades de búsqueda en bases de datos y el uso de recursos educativos disponibles por parte de profesores, investigadores, estudiantes y comunidad educativa en general.

La armonización del presente proyecto permite realizar un trabajo centrado en la gestión documental de los procesos y procedimientos adelantados por la UPN y su producción académica, lo que propenderá por la conservación, articulación, gestión y promoción del conocimiento.

Programa 3.2. Mejoramiento de la infraestructura y dotación de la UPN

Es necesario formular un Plan Maestro de Infraestructura Física que sirva de guía para el fortalecimiento, desarrollo, adecuación y distribución eficiente de los espacios que demanda la comunidad universitaria. Este documento será el instrumento que contenga la planificación general a mediano y largo plazo, mediante el cual se tomarán las decisiones

en materia de inversión en la adecuación de las instalaciones o en nuevos proyectos de construcción o adquisición de inmuebles. Este Plan Maestro se deberá acompañar de planes anuales de obra para atender las intervenciones a corto plazo.

Se continuarán buscando alternativas, de la mano del Concejo de Bogotá, el Congreso de la República, la Alcaldía de Bogotá y el Gobierno nacional, para lograr mejores condiciones de planta física en todos nuestros escenarios de formación y ampliar la infraestructura universitaria. Valmaría seguirá siendo un tema prioritario, por la urgente necesidad de dotar de condiciones ideales a la Facultad de Educación Física y proyectar allí otras Facultades. Por supuesto que seguiremos en la calle 72, pero necesitamos seguir ampliando y mejorando los espacios para coadyuvar a un buen clima de trabajo y mitigar los riesgos que produce el hacinamiento.

Proyecto estratégico 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura Física de la UPN

El Plan Maestro de Infraestructura Física desplegará los proyectos que generarán los espacios idóneos para los procesos de docencia, investigación, extensión y apoyo administrativo, en el corto, mediano y largo plazo. Esta iniciativa debe permitirle a la universidad proyectarse a futuro, por lo que debe contener criterios de sustentabilidad que involucren sistemas, equipos y tecnología que reduzcan el consumo del patrimonio natural, teniendo en cuenta las etapas de diseño, la iluminación y ventilación natural y el uso de materiales amigables con el medio ambiente,

En el corto plazo, el Plan Maestro debe complementarse con Planes Anuales de Obra para continuar con las adecuaciones y mejoras de los actuales espacios académicos, en especial, den relación con la accesibilidad de las personas en condición de discapacidad o movilidad reducida, dotándolos de acabados y mobiliarios modernos, funcionales y eficientes, garantizando entornos amables e inclusivos que tienen el propósito de satisfacer las necesidades físicas espaciales, académicas, culturales, sociales y de bienestar de toda la población universitaria, tales como la cafetería y el restaurante.

El Plan Anual de Obras le permitirá a la Universidad intervenir espacios físicos de acuerdo con los requerimientos y normas técnicas y ambientales exigidas por las diversas entidades de orden nacional y distrital para la prestación de servicios. En el mediano y largo plazo concentrará sus esfuerzos en adelantar gestiones efectivas para ampliar la planta física existente; para realizar adecuaciones estratégicas, dotaciones e instalaciones modernas, y consolidar obras mayores de infraestructura de gran envergadura, como las previstas en los predios de Valmaría, en donde las gestiones se deben concretar en la construcción efectiva de la Facultad de Educación Física y las demás unidades académicas y administrativas allí previstas.

En efecto, la Universidad dará continuidad a la gestión realizada en relación con la construcción del proyecto Valmaría con los recursos de la estampilla UPN. Para ello, deberá

seguir con el trámite de entrega anticipada del área de cesión correspondiente a la Avenida Las Villas, ubicada entre el barrio Villa del Prado y la Avenida San Antonio o calle 183, lo cual debe formalizarse ante el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) y la Secretaría Distrital de Planeación. Posteriormente, la Universidad procederá a la obtención de permisos, licencia de construcción y licencia de urbanismo con el fin de completar todos los trámites legales que permitirán finalmente materializar las obras.

Considerando las iniciativas de la comunidad educativa de Valmaría y resolviendo la situación financiera de la Universidad con el recaudo de la estampilla, se concebirá un proyecto integral para la Facultad de Educación Física y otras Facultades, estructurando el proyecto de construcción, en atención de los requerimientos modernos de instalaciones que demandan los programas que actualmente ofrece la institución.

Finalmente, este proyecto busca optimizar las inversiones de la Universidad en relación con la disponibilidad de recursos de apoyo y mobiliario para las aulas de clase, laboratorios, aulas especializadas y oficinas, según las necesidades identificadas por el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como por las unidades académicas.

Se dará prioridad a la dotación y disponibilidad de recursos académicos para los programas de pregrado y posgrado como los laboratorios y salas especializadas, estableciendo en cada uno de ellos el estado actual en relación con equipos, instrumentos, materiales, condiciones físicas de las instalaciones, entre otros. A partir de esta información, se gestionarán las dotaciones y mejoras requeridas de manera gradual, priorizando aquellos espacios que presenten mayor dificultad o que hayan sido asociados a los planes de mejoramiento de los programas académicos.

Eje 4. Bienestar y convivencia formativa para la paz

El PEI de la UPN reconoce el *bienestar* como el espacio construido socialmente para la resolución de conflictos sociales, en pro de la convivencia respetuosa y solidaria para el mejoramiento de la calidad de vida universitaria, según los principios de la interculturalidad, el enfoque de género y el respeto a los derechos humanos y de la naturaleza.

Así, el bienestar universitario se plantea a partir de una mirada de integralidad que abarca a toda la comunidad universitaria como la *casa grande* de los maestros y maestras de Colombia, en la cual se contempla a estudiantes, docentes, funcionarios, trabajadores, egresados y demás miembros en las distintas instalaciones, descentralizando así el bienestar de la calle 72.

Al respecto, se reconoce la importancia de los programas de bienestar en el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad, al aportar a la permanencia y graduación de los estudiantes y garantizar el bienestar de los demás miembros de la comunidad educativa, en la medida en que su quehacer dignifica a las personas y los procesos que se gestan en el interior de la UPN.

Las dimensiones de salud, convivencia, cultura, actividad física, recreación y deporte, reconocimiento de la otredad, entre otras, funcionan como ejes estratégicos del bienestar institucional, que apuntan a la construcción de una acción integral que materialice propuestas para transformar nuestra cultura institucional, afianzándola con valores y principios que potencian la dignidad, el respeto, la solidaridad, el pluralismo, la democracia y la libertad.

En el marco del presente plan, la Universidad se propone avanzar hacia la construcción del Bienestar Universitario Integral, con una mirada que sobrepasa los conceptos básicos de *desarrollo humano* y de *asistencia social*, ampliándolos hacia la perspectiva del buen vivir-vivir bien de todos los miembros de la comunidad UPN.

Así, el Bienestar Universitario Integral es entendido como la construcción colectiva y democrática de un entorno amable y sustentable, centrado en la obtención de las potencialidades humanas de todas y todos los miembros de la comunidad universitaria. El adecuado uso de los bienes y espacios públicos universitarios, en los que somos responsables de su preservación, así como de la atención de calidad en los programas, son aspectos de alta relevancia en la construcción de comunidad.

De manera expresa, el bienestar institucional reconoce a todas y todos los integrantes de la comunidad universitaria, sin diferenciación por el tipo de vinculación laboral o contratación que se tenga con la Universidad, por lo tanto, todos podrán ser beneficiarios del Bienestar Universitario Integral, salvo aquellos programas que estén dirigidos exclusivamente a estudiantes, tales como la Sección de Educación Inicial del IPN, antes llamada Escuela Maternal, en la que se garantiza la alimentación, atención de urgencias, fisioterapia, ente otros. Asimismo, los miembros de la comunidad universitaria tendrán acceso pleno al uso y disfrute de las instalaciones recreo-deportivas y la representación a nombre de la UPN en campeonatos deportivos y actividades culturales y artísticas.

De la misma forma, será de vital importancia el acceso a procesos y propuestas holísticas, que garanticen el derecho a una salud mental integral, que contemple, entre otros, la medicina alternativa, ancestral y complementaria. Estos procesos deben mantenerse y articularse con acciones en torno a programas de formación y los procesos de cualificación permanente dirigido al personal administrativo de la Universidad.

Por último, en el marco del compromiso como universidad pública en la construcción de paz, en la UPN no se verán los conflictos como un problema, sino como una oportunidad para leer lo que somos y derivar de allí lecciones formativas, pero, sobre todo, opciones productivas y creadoras para cualificar la convivencia. De esa manera, vamos a volver a creer en nosotros mismos, en lo que sabemos y podemos, para proyectarnos al país.

Lo que está en juego en este criterio es la creación de una cultura del debate, de la confrontación de ideas, de la escucha y del reconocimiento de los diferentes intereses y lugares de enunciación que hacen presencia en la comunidad universitaria y se recogen en sus instancias de participación, cuerpos colegiados y gobierno universitario. El criterio que nos orientará será el del diálogo permanente y la escucha analítica, entre consensos y disensos, en escenarios de participación gestionados por los cuerpos colegiados.

Programa 4.1. Dignificación del *bien estar* en la UPN

Establecer diálogos entre las epistemologías del vivir bien-buen vivir y los discursos del desarrollo humano, a fin de proponer una práctica basada en el Bienestar Universitario Integral, implica proyectar transformaciones a mediano y largo plazo para que dicho encuentro cobre sentido. Este programa se concentra en el planteamiento y desarrollo de proyectos estratégicos, relacionados de manera transversal con el fortalecimiento del bienestar con enfoque institucional.

Los proyectos expuestos están atravesados por principios y valores que se enmarcan en la corresponsabilidad, la ética de lo público, la interculturalidad y el fortalecimiento de la identidad institucional; de allí que el programa fomente al máximo la apropiación de la identidad y el sentido de pertenencia, un agregado con horizonte de sentido para *estar-bien* en la UPN.

Entendiendo la diversidad subyacente de la Universidad, este programa considera proyectos que favorecen el bienestar integral de toda la comunidad universitaria, implementando estrategias que posibiliten una cultura de alteridad en la cual el reconocimiento del otro esté basado en el enfoque diferencial, en la educación inclusiva y relacionada con los derechos humanos.

Este programa busca potenciar estrategias para toda la comunidad universitaria, de manera que se brinde apoyo individual y grupal, con el planteamiento de un enfoque holístico a partir del cual se aborden las problemáticas evidenciadas en la colectividad, se fortalezcan los procesos de formación en la cultura del buen-vivir y el vivir-bien y se promuevan escenarios de pensamiento crítico y desarrollo integral de todas y todos los miembros de la comunidad universitaria.

Reconociendo la ocurrencia de violencias basadas en género en la UPN, este programa plantea, entre otras acciones, la implementación del Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción de Violencias Basadas en Género en la UPN, liderado por la Subdirección de Bienestar Universitario. De igual forma, permite la participación de los diferentes miembros que aportan al Bienestar Universitario Integral con la salud, el autocuidado, la dimensión psicosocial y socioeconómica, el deporte, la recreación, las prácticas artísticas y culturales, elementos transversales que contribuyen en el alcance de las metas y objetivos del programa.

En esa línea, sigue siendo preocupante que haya estudiantes que tengan que abandonar la Universidad porque no tienen las condiciones mínimas para asistir a ella. Por ello, el tema de la permanencia resulta estratégico. En este sentido, el gobierno universitario debe garantizar el derecho a la educación en condiciones dignas, lo cual implica fortalecer el bienestar universitario. Articularemos los programas de bienestar con una propuesta académica más pertinente y una atención oportuna que comprometa a todos los actores de la universidad, para el manejo adecuado de sus problemáticas socioafectivas.

También asumimos el reto de continuar la formación de las personas con necesidades educativas especiales permanentes, pues reconocemos la vasta experiencia de nuestra universidad en la atención a la diversidad, pero sabemos, también, que siempre será necesario incrementar los esfuerzos que requiere la organización de todo un sistema de apoyos que permita a jóvenes y adultos acceder a las dinámicas de las aulas, con los ajustes necesarios. No es solo un problema de cobertura y recursos: debe ser una transformación integral, abarcadora en su complejidad y en sus derechos.

Dos principios que consideramos estratégicos para hacer viable una universidad acorde a estos tiempos son la ética del cuidado y la noción de bien común; en esta medida, requerimos advertir las verdaderas amenazas que provienen de un entorno que no controlamos y que insisten en hacer presencia en la Universidad: el microtráfico y la persistencia de algunos actores violentos.

Proyecto estratégico 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario Estudiantil

Teniendo en cuenta las condiciones particulares de la población estudiantil que hace parte de la comunidad, la Universidad ha implementado en los últimos años diversas estrategias que favorecen la permanencia y graduación de los estudiantes, incluyendo la de los servidores públicos que cursan programas en la institución, tomando como bandera la inclusión de poblaciones en condición de discapacidad y de vulnerabilidad. En esa medida, el presente proyecto reconoce la necesidad de continuar trabajando en alternativas que aumenten la permanencia y graduación de todos los estudiantes, analizando los factores sociales y culturales que inciden en su no permanencia y fortaleciendo y ampliando la cobertura de apoyos psicosociales que brinda la Universidad.

Por este motivo, se propone, a partir de la identificación de necesidades, el diseño y desarrollo de actividades de Bienestar Universitario Institucional, que impacten a estudiantes de pregrado y posgrado, así como a estudiantes que cursan programas en la modalidad a distancia y con componentes virtuales, en el sostenimiento de los programas y acciones de prevención y asistencia psicosocial para la comunidad educativa.

En esta línea, se busca fomentar el servicio de alimentación subsidiada, la revisión de liquidación de matrícula, el fraccionamiento de matrícula, los apoyos económicos a estudiantes de pregrado para que participen en eventos académicos nacionales e internacionales y monitorías orientadas por Bienestar Universitario. Para ello, se fortalecerán los apoyos socioeconómicos ampliando la cobertura del restaurante, estableciendo normas de convivencia para el uso del espacio y la actualización normativa de los apoyos socioeconómicos, que incluye la implementación de estrategias como la de bonos alimenticios, cuando haya lugar (que demostró tener buena aceptación durante y posterior a la pandemia).

Asimismo, el proyecto estratégico asume el deporte, la actividad física y la recreación como un derecho fundamental contemplado y garantizado en la constitución. Por lo tanto, la acción del proyecto se centra en garantizar el goce de aquel a todos los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes y sus familias, funcionarios, egresados, docentes y trabajadores).

Las actividades deportivas y recreativas que se proponen desde la Subdirección de Bienestar Universitario son concebidas como un complemento a la formación de maestros, de acuerdo con los fines misionales de la universidad. En consecuencia, su ejercicio se desarrolla a partir de un enfoque pedagógico, sistemático, planificado y organizado que promueve la conciencia planetaria, el reconocimiento de la diversidad cultural y el desarrollo nacional.

Para conseguir esta articulación será necesario llevar a cabo un proceso de fundamentación pedagógica de las prácticas deportivas, recreativas y de actividad física, las cuales propenden por el desarrollo humano, el disfrute, la libertad de movimiento y la participación. El objetivo será alejarse de la burocratización, la mecanización y el afán de resultados del deporte de rendimiento, en el marco de una concepción del deporte para todos. En la elaboración de esta propuesta se contará con la colaboración de la Facultad de Educación Física.

Igualmente, se continuará la búsqueda de convenios con organizaciones o instituciones que cuenten con la infraestructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y competencias recreo-deportivas, de acuerdo con la demanda de la comunidad universitaria. Así mismo, se promoverá la constante participación de los integrantes de la UPN mediante el apoyo a diferentes iniciativas estudiantiles que busquen el aprovechamiento del tiempo libre y de la totalidad de los espacios del campus con actividades físicas, recreativas y deportivas.

Por una parte, con miras a compartir la experiencia adelantada con otros actores, se promoverán espacios de formación en deportes y actividad física abiertos a la ciudadanía, optando por los sectores con menores oportunidades. Por otra parte, se brindarán las condiciones dignas para que los estudiantes representen a la universidad en encuentros y competencias deportivas, dando prioridad a aquellos que fortalezcan el Sistema Universitario Estatal (SUE).

Este proyecto contempla la salud mental y física de maestros, directivos, estudiantes, docentes y servidores públicos como un derecho de inaplazable y de cotidiana construcción, que busca la promoción de la vida y la prevención de diferentes problemáticas tanto individuales como sociales. En ese sentido, se divulgarán oportunamente y en los diferentes medios de comunicación de la institución los servicios y actividades que se llevan a cabo, de forma que la comunidad universitaria pueda tener conocimiento y acceso a estos.

De la misma forma, se generarán espacios de formación, capacitación y bienestar estudiantil, para impulsar iniciativas como las cátedras transversales para el abordaje

de temas estratégicos que impulsen la formación y el desarrollo humano y propiciar en la comunidad estudiantil el sentido de pertenencia, la apropiación de Universidad y la comprensión de los principios de la razón misional de la UPN. La Cátedra de Vida Universitaria, por ejemplo, es una apuesta que se desarrolla con la participación de diferentes instancias y en concordancia con la visión de la institución, que busca que la formación de educadores y actores educativos contemple la capacidad de comprender y transformar sus contextos. La cátedra se propone como un espacio abierto para toda la comunidad universitaria, planteada desde la praxis y con el objetivo de consolidar una cultura y una identidad pedagógica que nos caracterice e identifique, fomentando la participación de los diferentes miembros, independientemente del vínculo que tengan con la UPN.

Los talleres de artes y humanidades, junto con los Grupos Representativos Institucionales que ofrece y auspicia la SBU, representan la importancia de la formación integral y sensible para de los miembros de la comunidad universitaria. Sin embargo, una concepción amplia de lo cultural, que dialogue con las epistemologías del buen-vivir y el vivir-bien, invita a incluir dentro de la oferta cultural ya existente otros proyectos de formación que le permitan a la comunidad universitaria construir apuestas políticas y sensibles relacionadas con pueblos originarios y grupos minoritarios.

Se propone la creación de espacios de aprendizaje inter y transdisciplinarios, donde distintos colectivos universitarios (indígenas, afrodescendientes, ROM, personas con discapacidad, comunidades LGBTI+, feministas y de género, entre otros) sean coautores y partícipes en la puesta en marcha de aquellos. Estos escenarios de formación, de carácter artístico, humanístico y estético (una Cátedra de Estudios Afrocolombianos y Etnoeducación, por ejemplo) posibilitan expandir la comprensión y práctica de lo cultural en la UPN a partir de los siguientes campos de conocimiento y saberes: lenguas nativas y criollas colombianas; pensamiento-creación en torno a oficios y artesanías tradicionales; gastronomías locales, regionales o nacionales (aprovechando la capacidad instalada del restaurante universitario); género, feminismos y diversidad sexual; discapacidad y prácticas no disciplinarias para el conocimiento de los cuerpos, entre otras iniciativas.

De la misma forma, se requiere desarrollar una reflexión profunda en torno a la comprensión y el abordaje que se realiza sobre el fenómeno social del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y otros consumos a nivel mundial, pues el espíritu de ser *la formadora de formadores* dota a nuestra *alma mater* de una responsabilidad trascendental. Por ello, es indispensable diferenciar y comprender los distintos tipos de consumidores que existen, las consecuencias del consumo en mayores de edad y la importancia de realizar prevención del consumo en niños, niñas y adolescentes, con quienes se llevaría a cabo la labor educativa.

Se propone desarrollar estrategias pedagógicas para la participación y el diálogo de toda la comunidad universitaria, sin importar si son consumidores o no, para garantizar el reconocimiento del otro como un sujeto de derechos sin importar su condición o situación. Entonces, a partir de una perspectiva de concientización, prevención, disminución del daño

y la mitigación del riesgo, se abordará el consumo de sustancias psicoactivas y otros consumos. Es por ello por lo que el proyecto se construye en sintonía con el marco técnico para la reducción del consumo, en contextos universitarios, en consonancia con la Política Nacional para la Reducción del Consumo de Sustancias Psicoactivas (SPA), fundamentada en cuatro ejes: Prevención, Mitigación, Superación y Capacidad de respuesta.

Con este proyecto se pretende, asimismo, consolidar una lectura compartida sobre la habitabilidad de la UPN, que permita construir acuerdos sobre los usos de los espacios públicos asumidos como bien común. En este sentido, son horizontes de trabajo: 1) la construcción de acuerdos tanto para el uso de plazoletas, plazas, corredores y accesos a instalaciones y edificios como para la protección de espacios de especial cuidado tales como jardines, zonas verdes, edificios de patrimonio histórico, entre otros; 2) la creación de espacios libres de humo; 3) la formación sobre el carácter del espacio de la Universidad en defensa de lo público y con la construcción de los espacios y derechos comunitarios; 4) promover alternativas socioeconómicas diferentes a las ventas informales, que permitan el fortalecimiento académico de los estudiantes en condiciones económicas deficitarias, y 5) el fortalecimiento de la identidad, apropiación y sentido de pertinencia por la institución como *casa grande*.

Proyecto estratégico 4.1.2. Fortalecimiento e implementación del Protocolo de Prevención, Atención y Sanción de Violencias Basadas en Género y La Política de Género y Cuidado de la UPN

Desplegaremos toda nuestra energía para garantizar el libre ejercicio de la personalidad y combatir todo tipo de violencia sexual y de género, pues las violencias sexuales son inaceptables: se trata, ante todo, de actos violatorios de los derechos humanos. En esa dirección, las acciones a implementar se soportarán en los derechos de quienes han sido victimizados. La creación de protocolos es un paso necesario, pero no suficiente para ayudar a cambiar la cultura patriarcal existente; por ello, trabajaremos con acciones concretas de prevención, mitigación, judicialización y acompañamiento en los casos que se presenten. También buscaremos estrategias formativas de fondo para contribuir con la transformación de la cultura patriarcal, en la medida en que hace parte de este proyecto el análisis contextualizado, crítico y propositivo la presencia del género dentro de las prácticas universitarias, para que se desarrollen actividades tendientes a fortalecer una cultura de equidad, alteridad y reconocimiento, en todos los estamentos de la comunidad universitaria.

Con este proyecto se pretende incorporar el enfoque de igualdad y equidad de género en cada una de las prácticas pedagógicas, laborales e institucionales de la Universidad Pedagógica Nacional de manera transversal, que permitan avanzar en la garantía plena del derecho a la educación y a un entorno laboral y educativo libre de sexismos.

En esta línea, se fortalecerá la socialización e implementación del Protocolo de Prevención, Atención y Sanción de las Violencias Basadas en Género, a partir de la

construcción de espacios de capacitación y formación que favorezcan su apropiación por todos los integrantes de la comunidad universitaria, principalmente por parte de los decanos y coordinadores de Programas, lo que contribuiría a contar con orientaciones más precisas y celeridad en la atención, continuando con el impulso de las líneas estratégicas de promoción, prevención y protección.

La amplia divulgación del Protocolo de Prevención, Atención y Sanción de Violencias Basadas en Género entre todas las personas que integran la comunidad universitaria, así como el fortalecimiento y la construcción de otros protocolos que cobijen a los demás miembros de la comunidad, se constituyen como apuestas para afrontar y minimizar el riesgo de violencias en el interior del campus.

Por su parte, se garantizarán los ajustes normativos necesarios para reconocer las violencias basadas en género como una falta grave, los cuales cubrirían a toda la comunidad universitaria sin importar su vinculación y contratación, siendo uno de los deberes el conocimiento y cumplimiento del protocolo en la Universidad.

Proyecto estratégico 4.1.3. Acompañamiento académico, psicosocial y de prevención, identificación y atención en salud mental a la diversidad poblacional universitaria

Este programa propende por la disminución de las barreras de acceso a la educación superior de personas con discapacidad, víctimas de conflicto armado, habitantes de frontera, en proceso de reincorporación, comunidad LGBTQI+, mujeres y hombres cabeza de hogar, personas víctimas de violencia de género. Para ello, se plantearán una serie de acciones que favorecen su permanencia y titulación, al igual que despliega un conjunto de actividades y ajustes razonables para su ingreso, permanencia y graduación en la educación superior pública.

Así las cosas, se pretende impulsar la educación inclusiva por medio de espacios psicoeducativos orientados a la población diferencial que ingresa a través del proceso de admisiones inclusivas, con el fin de brindar los acompañamientos necesarios para apoyar, además, la permanencia y graduación de la Universidad de estudiantes con necesidades educativas especiales con personal de apoyo en el aula.

En el marco de la pandemia del covid-19, se incrementaron las solicitudes de atención psicosocial por el incremento de los casos de depresión, ansiedad y estrés, y la comunidad UPN no es ajena a estas situaciones; por lo tanto, según el enfoque del bienestar integral, se pretende abordar la salud mental con prevención, promoción y atención de necesidades que requieren todos los miembros de la comunidad universitaria. Si bien se estaba garantizando la prestación de los servicios a estudiantes, la idea es poder ampliar la cobertura de atención a docentes y funcionarios de manera progresiva, toda vez que se requiere apoyar a los miembros de la comunidad universitaria entera en pro de su bienestar.

Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: el conflicto como experiencia

Se reconoce la convivencia universitaria como la forma democrática, dialogada, negociada, participativa e incluyente de estar juntos. Con esta idea en mente, todas las acciones que se emprendan según este programa reconocen las voces y prácticas de la comunidad universitaria, encaminadas a la construcción de saber para la formación de maestros y maestras, buscando que la diversidad de perspectivas se exprese y sea vista como un valor inherente para la Universidad misma, que construye y aporta a la cultura democrática.

En este sentido, no vamos a ver los conflictos como un problema, sino como una oportunidad para leer lo que somos y derivar de allí lecciones formativas, pero, sobre todo, opciones productivas y creadoras para cualificar la convivencia. De esa manera, vamos a volver a creer en nosotros mismos, en lo que sabemos y podemos hacer, para proyectarnos al país.

El reciente estallido social muestra que hay un crecimiento preocupante en los niveles de empobrecimiento de la población, que se refleja en la desatención a los derechos básicos de los jóvenes, con lo cual el malestar generalizado aumenta. La Universidad no puede resolver muchos de esos problemas, pero tiene la obligación de pensar y estructurar alternativas para que concurren la sociedad y el Estado en procura de soluciones de fondo. Por ello, en el marco de las movilizaciones universitarias, trabajaremos por el respeto a los derechos humanos dentro y fuera de nuestro campus.

Como principio, defendemos la autonomía de la Universidad y dejamos en claro que no compartimos las acciones de fuerza ni la violencia en ninguna de sus expresiones. Radicalmente, no cabe en la academia cualquier lógica que acuda a las expresiones agresivas para tratar los conflictos. Para ello, le apostamos a la formación política, a tejer propuestas conducentes a trabajar el tema del conflicto y cómo tramitar las diferencias de manera no violenta; se trata de un trabajo de escucha, de lectura y de buscar la construcción conjunta de propuestas que permitan que la Universidad encuentre una ruta no violenta para expresarse políticamente.

La convivencia en la Universidad también apostará por el respeto a los acuerdos de paz, pues en ellos vemos la posibilidad de realizar las transformaciones necesarias que cambiarían las dinámicas políticas que afectan la vida de nuestras universidades públicas. Por eso, seguiremos insistiendo en ello con análisis y propuestas que impacten los aspectos relacionados con la educación y la cultura política. Es un proyecto de país el que está en juego y la UPN debe participar en él.

En esa línea, la universidad requiere entrar en una lógica de convivencia restaurativa para crear una cultura del restablecimiento de derechos a través de mecanismos como los círculos de restauración, apoyados en instancias de mediación para que actúen de manera preventiva. Se busca restaurar a las víctimas, para de esta forma restablecer los

tejidos y vínculos sociales y relacionales que se han roto al haberlos abordado usualmente por otras medidas que no dieron solución.

Es importante reconocer la importancia de la participación y la democracia en nuestra universidad, toda vez que se identifican debilidades en las representaciones estudiantiles, de egresados e incluso profesoras; por esta razón, es imprescindible cualificar la participación, ampliándola a través de mecanismos novedosos. Una posibilidad es la de fortalecer las instancias colegiadas y las representaciones profesoras, a la manera de los claustros de las universidades clásicas, para tener un espacio óptimo para la deliberación permanente, el pensamiento, el debate y la participación democrática.

También se busca dar más legitimidad al gobierno colegiado. Lo que está en juego es la creación de una cultura del debate, de la confrontación de ideas, de la escucha y del reconocimiento de los diferentes intereses y lugares de enunciación que hacen presencia en la comunidad universitaria, los cuales se recogen en sus instancias de participación y gobierno universitario. El desafío es lograr que los cuerpos colegiados interpreten y tramiten los planteamientos manifiestos en dichos espacios de participación.

Se requiere hacer visibles los intereses de los jóvenes en sus diversas manifestaciones culturales, deportivas, sus cosmovisiones y sus singulares formas de hablarle hoy al mundo. La Universidad debe ser una alternativa frente a la ausencia de futuro, debe ser el espacio en donde las iniciativas creativas de los jóvenes sean atendidas y encuentren un canal de expresión diferente a la violencia. No compartimos las acciones de fuerza ni la violencia en ninguna de sus expresiones, razón de más para exigir respeto a los derechos humanos dentro y fuera de nuestro campus.

En este sentido, la administración de la UPN debe estar en sintonía con el momento histórico que vivimos en el país: queremos jugarla toda por la paz total. La PAZ GRANDE de la que habla la Comisión de la Verdad comienza por la paz chiquita, desde la *casa grande* de la UPN que debemos hacer posible con pasión todos los días en nuestros espacios. En ese sentido, y por nuestro carácter de ser formadora de formadores, el Informe Final de la Comisión de la Verdad ha de ser una herramienta muy valiosa para trabajar pedagógicamente e incidir en la sociedad, especialmente en las comunidades educativas y en nuestra propia Universidad, de manera que avancemos en la construcción de una cultura de la paz.

El respeto a los acuerdos de paz y procurar su implementación en lo que a la Universidad le compete nos ubican en tiempos nuevos, tal y como se avizoran para el país, y debemos estar a la altura de las circunstancias. Es el tiempo del diálogo, de la concertación, del acercamiento entre los diferentes. El nuevo Gobierno nacional nos está dando el ejemplo. En la UPN también se convoca a todos los sectores políticos y a todos los actores a construir colectivamente la paz.

Proyecto estratégico 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación

Frente a este proyecto se busca posicionar a los cuerpos colegiados como los escenarios de representación que promuevan la participación de la comunidad universitaria; al respecto, se plantea la necesidad de potencializar las voces de los representantes estudiantiles, inicialmente con procesos de formación concentrados en el liderazgo y la toma de decisiones ante las diferentes instancias de participación con que cuenta la Universidad. Se buscará trabajar por la conformación paritaria de las diferentes instancias de participación que tiene la Universidad, con el fin de aumentar la representación y participación con un enfoque de equidad de género y poblacional en los cuerpos colegiados y demás escenarios.

De esta forma, se trata de legitimar los escenarios de representación política con que cuenta la Universidad para consolidar las voces y necesidades de los miembros de la comunidad. Así mismo, se busca fomentar la formación política y promover el liderazgo estudiantil por medio de la representación en los cuerpos colegiados.

Además, se busca mayor efectividad en el manejo de los casos atendidos por violación de derechos humanos en contextos de protesta social. Por esta razón, se fomentará adicionalmente la participación en espacios de formación en derechos humanos, en jornadas y eventos de capacitación para el acompañamiento a estudiantes en procesos de movilización universitaria. Al respecto, se hace necesario generar formación en estos temas para que los estudiantes y la comunidad UPN puedan participar como sujetos políticos en dos sentidos: tanto en los espacios institucionalizados como en los cuerpos colegiados y los escenarios de la vida universitaria. Asimismo, se creará un Estatuto de Participación como lineamiento que permita el fomento de la participación de la comunidad universitaria.

Así las cosas, son horizontes de trabajo los siguientes: 1) tramitación no violenta de las conflictividades en el interior de la Universidad, 2) formación en derechos humanos para la comunidad universitaria, 3) acompañamiento a movilizaciones universitarias y 4) formación sobre los alcances de la autonomía universitaria como misión social y función institucional.

Por su parte, lograr la protección de lo público en los espacios con los que cuenta la UPN será un compromiso de todas y todos, buscando el beneficio de la comunidad con empatía; así, se esperará el apoyo a los estudiantes en relación con el tránsito de las ventas informales a otras oportunidades económicas que permitan garantizar su formación académica y paso a la vida profesional.

Al respecto, la UPN espera brindar incentivos económicos por medio de monitorías académicas y de gestión institucional a estudiantes, así como beneficiar a monitores estudiantiles por medio del programa de Apoyo a Servicios Estudiantiles (ASE).

Proyecto estratégico 4.2.2. Diseño e implementación de un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo

Se espera que los conflictos en la UPN sean abordados con un enfoque restaurativo, en el marco de los informes emitidos por la Comisión de la Verdad, el cual cuenta con un enfoque pedagógico, social y de derechos, que propende por mantener el diálogo, el respeto a la diferencia y el reconocimiento recíproco entre los miembros de la comunidad universitaria.

Al ser la educadora de educadores, en la Universidad se busca que la convivencia se construya y deconstruya a partir del ejercicio pedagógico, en el que se aprenda de experiencias del pasado que han privilegiado el conflicto para que estas no se repitan, generando así ejercicios de memoria transformativa.

En el marco del Acuerdo de paz y el escenario político-nacional, se plantea que la paz inicia desde la UPN como un compromiso con la nación, para lo cual se fomentarán los compromisos individuales y colectivos que prioricen la convivencia, el debate crítico con diálogo propositivo y la participación en pro de evitar cualquier tipo de violencias.

En la UPN se requieren acuerdos, llegar a consensos logrados y mediados por el diálogo, la promoción de la participación y el fortalecimiento de la convivencia pacífica, teniendo como compromiso institucional la eliminación de cualquier tipo de violencias que perpetúen el conflicto, los disturbios o enfrentamientos, toda vez que debe primar la corresponsabilidad, la empatía y el apoyo como comunidad UPN. En este sentido, el enfoque desde lo restaurativo requiere de un espacio de transformación en la cultura de la UPN, pasando de los castigos punitivos a metodológicas pedagógicas para fomentar la conciencia pedagógica.

Al encontrarnos en un escenario educativo y comunitario, se plantea trabajar de la mano con el Centro de Educación para la Paz, la Memoria y los Derechos Humanos (Cepaz-UPN), con el fin de fomentar y promover en la comunidad universitaria la convivencia pedagógica por la verdad y la reconciliación. Por medio de Cepaz se favorecerá la transversalidad e institucionalización de la educación para la paz, la resolución de conflictos, los derechos humanos y la memoria en la universidad. Por ello, se creará una oferta académica que aporte a la educación para la paz, implementada en cada semestre de forma transversal.

INDICADORES, METAS Y RECURSOS PRESUPUESTALES

En este apartado se han establecido los indicadores de los diferentes proyectos estratégicos que conforman los Programas y ejes del Plan de Desarrollo Institucional, con los cuales se busca determinar su nivel de implementación y los resultados asociados a cada uno de los compromisos resultantes. Mediante el proceso de armonización, se han programado metas anuales en cada indicador para facilitar su control y evaluación permanente; Estos indicadores y sus metas anuales, al estar circunscritos a los proyectos estratégicos del Plan, se configuran en las líneas estratégicas de intervención que sirven de guía para la formulación de los planes de acción en las diferentes dependencias y grupos de trabajo de la Universidad, así como en los proyectos de inversión que permitirán la ejecución de las principales apuestas del PDI. Así mismo, plantea en términos de tendencia y de manera indicativa la distribución de recursos presupuestales para materializar los propósitos del Plan, desplegados a través de los programas descritos a lo largo del documento. Lo anterior significa que, a partir de los énfasis manifestados por la comunidad universitaria en los distintos momentos de participación y construcción colectiva, se identificaron prioridades que se intentarán focalizar a través de la distribución de indicadores. Sin embargo, dadas las dinámicas normativas en torno a la aprobación de presupuestos anuales, así como la proyección de contar con una mayor participación de la comunidad en la distribución de los recursos presupuestales, será necesario anualmente, a partir de los recursos realmente disponibles, realizar la asignación específica de los recursos presupuestales a cada uno de los proyectos a implementarse, asunto que impactará en la reprogramación presupuestal y de indicadores de cada vigencia, por lo que los anexos correspondientes a estos elementos se deberán actualizar anualmente.

Indicadores PDI 2023–2026

En cada uno de los ejes, programas y proyectos estratégicos del PDI, se han establecido compromisos específicos que le permitirán a la administración universitaria enfocar esfuerzos para el desarrollo de su gestión, en atención de una batería de indicadores, con cuyo seguimiento permanente se podrán determinar los niveles de eficacia y efectividad de las acciones y apuestas del PDI. La programación de metas anuales de esta batería de indicadores se relaciona en el documento anexo “Programación Anual Indicadores PDI”. Con el seguimiento y valoración de cumplimiento anual de cada indicador, así como con el presupuesto definido para cada vigencia, se realizarán los correspondientes ajustes en dicho documento anexo.

Indicadores de relevancia estratégica

Dentro de la batería de indicadores del PDI se han extractado los que se consideran de mayor relevancia estratégica para el gobierno universitario por cuanto generan un más alto grado de compromiso y responsabilidad. Algunos de ellos buscan responder y contribuir al cumplimiento de algunos de los compromisos previstos para la educación superior del país en el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”. El grado de cumplimiento de estos indicadores le permitirá a la administración universitaria determinar el nivel de efectividad en la gestión del PDI. A continuación, la relación de estos indicadores catalogados como los de mayor incidencia estratégica.

Ejes	Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico	Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.1 Formación académica y desarrollo profesoral	1	Número de participantes del plan de formación y desarrollo profesoral en programas y actividades académicas	Vicerrectoría Académica
Eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico	Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	2	Porcentaje de cobertura de plazas de planta docente existentes en UPN	Vicerrectoría Académica

Ejes	Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico	Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	3	Porcentaje de cobertura de plazas de planta docente existentes en IPN	Vicerrectoría Académica
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.1. Desarrollo de experiencias de formación, extensión e investigación basadas en el uso de tecnologías de la información, en la implementación de nuevas didácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje	4	Oferta de educación continua en modalidad virtual, a distancia o híbrida	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	5	Oferta de programas académicos que diversifican sus modalidades y metodologías	Vicerrectoría Académica
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	6	Municipios con presencia institucional para el desarrollo misional UPN	Vicerrectoría Académica

Ejes	Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	7	Cupos nuevos en los programas ofertados por la UPN	Vicerrectoría Académica
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	8	Numero de convenios y alianzas estratégicas activas con Escuelas Normales Superiores del país para el desarrollo misional.	Vicerrectoría Académica
Eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN	Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	9	Incremento en la oferta de proyectos de impacto social	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Eje 3. Casa Digna	Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.2. Actualización orgánica y normativa para modernizar la gestión	10	Acuerdo de actualización de la estructura orgánica UPN adoptado y socializado	Rectoría y Oficinas Asesoras
Eje 3. Casa Digna	Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.2. Actualización orgánica y normativa para modernizar la gestión	11	Porcentaje de funcionarios administrativos vinculados en la planta de carrera de la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Eje 3. Casa Digna	Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	12	Metros cuadrados de área construida por estudiante	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Ejes	Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Eje 4. Bienestar y Convivencia formativa para la paz	Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	13	Tasa de deserción institucional anual UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Eje 4. Bienestar y Convivencia formativa para la paz	Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	14	Propuesta de Manual de Convivencia Estudiantil diseñada y socializada (derogatoria Acuerdo 025 de 2007)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Indicadores del eje 1. Cualificación del proyecto académico pedagógico

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.1. Formación en investigación en el campo de la educación, la pedagogía y la didáctica, así como en otros campos disciplinares	15	Número de actividades que aportan a la formación en investigación, lideradas por los programas académicos, desde sus horizontes teóricos en el campo de la educación, la pedagogía y la didáctica.	Vicerrectoría Académica
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.2. Flexibilización curricular en el Sistema de Formación Avanzada (SIFA)	16	Porcentaje de programas académicos que evidencian ajustes, mejoras e iniciativas académicas y administrativas orientadas al fortalecimiento de la flexibilidad curricular en el SIFA.	Vicerrectoría Académica

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.3. Impulso a la política ambiental por medio de la formación transversal en sustentabilidad, a partir de las distintas áreas del conocimiento con proyectos académicos ambientalmente responsables	17	Número de participantes vinculados a actividades académicas que evidencian la implementación del Plan de formación ambiental en la Universidad.	Vicerrectoría Académica
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.4. Formación en otras lenguas	18	Número de estudiantes de pregrado y posgrado de la UPN que participan en los cursos y actividades del Plan de Formación en Lenguas Extranjeras	Vicerrectoría Académica
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.4. Formación en otras lenguas	19	Número de profesores que participan en cursos de formación en lenguas extranjeras.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.4. Formación en otras lenguas	20	Beneficiarios de la oferta virtual del Centro de Lenguas UPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.1. Oferta Académica cualificada con responsabilidad social y ambiental	Proyecto 1.1.4. Formación en otras lenguas	21	Beneficiarios de la formación en otras lenguas en los programas académicos (señas, braille, lenguas indígenas, etc.)	Vicerrectoría Académica
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.1 Formación académica y desarrollo profesoral	22	Número de profesores de la UPN inscritos en cursos de extensión.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	23	Porcentaje de docentes que participan o se benefician de los programas del Plan Integral de Bienestar Universitario	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	24	Propuesta de reforma al estatuto del profesor universitario diseñada y socializada en los diferentes consejos	Vicerrectoría Académica
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.2. Mejoramiento de las condiciones laborales y bienestar de los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	25	Reforma al Acuerdo 004 de 2003 adoptada y socializada	Vicerrectoría Académica
Programa 1.2. Dignificación de la labor docente	Proyecto 1.2.3 Implementación gradual del Sistema de Evaluación de Profesores	26	Porcentaje de avance del diseño del Sistema de evaluación de profesores.	Vicerrectoría Académica
Programa 1.3. Escenarios y espacios de Innovación y Práctica Educativa y Pedagógica	Proyecto 1.3.1. Fortalecimiento de los observatorios, museos y espacios especializados de la UPN como escenarios de formación, innovación e investigación	27	Observatorios, museos y otros espacios especializados de la UPN como escenarios de formación, investigación e innovación, con sostenibilidad	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.3. Escenarios y espacios de Innovación y Práctica Educativa y Pedagógica	Proyecto 1.3.1. Fortalecimiento de los observatorios, museos y espacios especializados de la UPN como escenarios de formación, innovación e investigación	28	Escenario de construcción de materiales educativos constituido	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.3. Escenarios y espacios de Innovación y Práctica Educativa y Pedagógica	Proyecto 1.3.2. Articulación y fortalecimiento del IPN y otros espacios de práctica de la UPN como escenarios de investigación e innovación pedagógica y didáctica	29	Número de proyectos de investigación, proyección social y extensión que articulan las prácticas del IPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 1.3. Escenarios y espacios de Innovación y Práctica Educativa y Pedagógica	Proyecto 1.3.2. Articulación y fortalecimiento del IPN y otros espacios de práctica de la UPN como escenarios de investigación e innovación pedagógica y didáctica	30	Beneficiarios de iniciativas de articulación de investigación y proyección social con prácticas pedagógicas	Vicerrectoría de Gestión Universitaria

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 1.3. Escenarios y espacios de Innovación y Práctica Educativa y Pedagógica	Proyecto 1.3.2. Articulación y fortalecimiento del IPN y otros espacios de práctica de la UPN como escenarios de investigación e innovación pedagógica y didáctica	31	Número de estudiantes vinculados semestralmente a los diferentes escenarios de práctica pedagógica	Vicerrectoría Académica

Indicadores del eje 2. Articulación misional para el posicionamiento de la UPN

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.1. Desarrollo de experiencias de formación, extensión e investigación basadas en el uso de tecnologías de la información, en la implementación de nuevas didácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje	32	Porcentaje de programas académicos que desarrollan actividades académicas mediadas por las TIC	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.1. Desarrollo de experiencias de formación, extensión e investigación basadas en el uso de tecnologías de la información, en la implementación de nuevas didácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje	33	Docentes capacitados en el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación para el diseño e implementación de nuevas didácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	34	Nivel de ejecución de los planes de mejoramiento de los programas académicos UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	35	Flexibilización curricular de programas académicos en diferentes regiones	Rectoría y Oficinas Asesorass
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	36	Reglamentación académica en doble programa, doble título y núcleo común en la UPN	Vicerrectoría Académica
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	37	Estudiantes beneficiados con oferta académica con doble titulación o doble programa	Vicerrectoría Académica
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	38	Número de convenios suscritos para ampliación de cobertura de cohortes que reconozcan trayectorias formativas mediante la profesionalización de saberes en el territorio nacional	Vicerrectoría Académica
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	39	Programas académicos que inician la construcción e implementación de una ruta para la internacionalización del currículo	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.2. Transformación de las modalidades y metodologías para la ampliación de la oferta académica a diferentes regiones dentro y fuera del país	40	Talleres de internacionalización del currículo ofertados a los distintos programas académicos	Rectoría y Oficinas Asesoras

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	41	Incremento anual de proyectos de Aprendizaje Colaborativo Internacional en Línea.	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	42	Incremento anual de estudiantes UPN que realizan movilidad académica anualmente nacional e internacional	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	43	Incremento anual de docentes que realizan movilidad académica anualmente nacional e internacional	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	44	Incremento anual de docentes visitantes que realizan movilidad académica nacional o internacional en la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	45	Incremento anual de estudiantes externos que adelantan movilidad académica en la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	46	Incremento anual de convenios de cooperación académica suscritos a nivel nacional e internacional	Rectoría y Oficinas Asesoras

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	47	Incremento anual de participantes de eventos y encuentros académicos que fortalecen la investigación con otras comunidades académicas nacionales e internacionales (estudiantes, docentes y funcionarios)	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.3. Fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones institucionales y estratégicas de la UPN	48	Nivel de avance en el diseño e implementación de un centro para asuntos de género	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	49	Proyectos cofinanciados o acuerdos de cooperación interinstitucional que se concretan para realizar investigación e incidencia académica, política y social	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	50	Número de escenarios de incidencia internos y externos de la UPN a través de los proyectos que dinamizan la investigación en las unidades académicas	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	51	Balances documentados del estado de la investigación de la UPN en el contexto regional e internacional	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	52	Porcentaje de estudiantes vinculados a semilleros de investigación o como monitores en proyectos de investigación que fortalecen la formación en investigación	Vicerrectoría de Gestión Universitaria

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	53	Nivel de avance en la creación de una instancia para la educación continuada	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	54	Incremento de la oferta en Programas de Extensión Solidaria y Financiada	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.4. Posicionamiento nacional e internacional de la investigación, la extensión y la proyección social	55	Incremento de la oferta de programas de extensión en temas de educación para la paz, la memoria, los derechos humanos y la transformación de conflictos, dirigida a diferentes poblaciones y comunidades.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.5. Los egresados como agentes de extensión , investigación y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	56	Egresados que se vinculan a proyectos institucionales misionales o administrativos de la UPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.5. Los egresados como agentes de extensión , investigación y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	57	Egresados que reciben incentivos y/o distinciones de la UPN por sus méritos en el ejercicio académico, investigativo, social, cultural o deportivo	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.5. Los egresados como agentes de extensión , investigación y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	58	Nivel de constitución o implementación de la Bolsa de Empleo o su equivalente	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.5. Los egresados como agentes de extensión , investigación y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	59	Nivel de constitución de la Red de trabajo colaborativo para consolidar el componente de egresados en la UPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	60	Número de actividades relacionadas con la ciencia abierta que aporta al posicionamiento de la UPN para la producción, circulación de conocimiento y la proyección social	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	61	Incremento de la producción académica e investigativa de estudiantes y docentes	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	62	Incremento de instancias de circulación de conocimiento producido por la UPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	63	Tasa de producción académica oficial indexada de la UPN	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	64	Tasa de generación de contenidos para las diferentes audiencias que conforman la Comunidad UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	65	Incremento de la producción audiovisual de la política de comunicaciones (radio, televisión, redes sociales)	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 2.1. Innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social	Proyecto 2.1.6. Mejoramiento de la producción, circulación y apropiación social del conocimiento	66	Incremento de la producción de contenidos multimedia de los procesos misionales en la política de comunicaciones (libros, audiolibros, aplicaciones, servicios interactivos, web)	Rectoría y Oficinas Asesoras

Indicadores del eje 3. Casa digna

PROGRAMA	PROYECTO ESTRATÉGICO	N.º	INDICADOR	CENTRO DE RESPONSABILIDAD
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.1. Fortaleci- miento de las capaci- dades institucionales para la gestión de más y mejores recur- sos	67	Porcentaje del presu- puesto de gastos des- tinado a la inversión en la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.1. Fortaleci- miento de las capaci- dades institucionales para la gestión de más y mejores recur- sos	68	Presupuesto sensible a los enfoques de género, la diversidad poblacional y la dis- capacidad en el plan anual de adquisicio- nes de la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.2. Actuali- zación orgánica y nor- mativa para moderni- zar la gestión	69	Relación de estu- diantes por servidor público UPN	Vicerrectoría Adminis- trativa y Financiera
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejora- miento de la eficien- cia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	70	Nivel de desempeño del Modelo Estándar de Control Interno en la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejora- miento de la eficien- cia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	71	Índice de Desempeño Institucional de la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejora- miento de la eficien- cia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	72	Porcentaje de proce- dimientos del mapa de procesos UPN actualizados y/o sim- plificados	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejora- miento de la eficien- cia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	73	Efectividad en la eje- cución del Plan Anual de Adquisiciones	Vicerrectoría Adminis- trativa y Financiera
Programa 3.1. Mejora- miento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejora- miento de la eficien- cia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	74	Porcentaje de funcio- narios beneficiados con actividades del plan de bienestar y capacitación para administrativos de la UPN	Vicerrectoría Adminis- trativa y Financiera

PROGRAMA	PROYECTO ESTRATÉGICO	N.º	INDICADOR	CENTRO DE RESPONSABILIDAD
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejoramiento de la eficiencia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	75	Porcentaje de implementación del plan de adquisiciones verdes de la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.3. Mejoramiento de la eficiencia de procesos y sistemas de gestión de la UPN	76	Mejoramiento del Servicio de Transporte de la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.4. Modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información de la UPN	77	Nivel de implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.4. Modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información de la UPN	78	Porcentaje de articulación de Sistemas de información	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.4. Modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información de la UPN	79	Nivel de implementación del Campus Virtual de la UPN	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.4. Modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información de la UPN	80	Tableros de información oficial de la UPN dispuestos en la WEB de la universidad para la consulta de la comunidad educativa	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.5. Consolidación de la gestión documental, bases de datos, repositorio y memoria institucional de la UPN	81	Porcentaje de documentos con valor histórico digitalizados.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.1. Mejoramiento y efectividad normativa, de recursos y de procesos	Proyecto 3.1.5. Consolidación de la gestión documental, bases de datos, repositorio y memoria institucional de la UPN	82	Beneficiarios de suscripciones a bases de datos bibliográficas, títulos o ejemplares de libros, revistas o documentos disponibles	Vicerrectoría Académica
Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	83	Construcción de la Facultad de Educación Física (Valmaría)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

PROGRAMA	PROYECTO ESTRATÉGICO	N.º	INDICADOR	CENTRO DE RESPONSABILIDAD
Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	84	Incrementar la cantidad de metros cuadrados construidos destinados para actividades administrativas por estudiante en la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	85	Incrementar la cantidad de metros cuadrados construidos destinados para actividades académicas por estudiante en la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	86	Porcentaje de implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN (PMI-UPN)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 3.2. Mejoramiento de la Infraestructura y dotación de la UPN	Proyecto 3.2.1. Diseño e inicio de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura de la UPN	87	Espacios intervenidos para aumentar la accesibilidad para las personas en condiciones de discapacidad	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Indicadores del eje 4. Bienestar y convivencia formativa para la paz

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	88	Cobertura de estudiantes que participan o se benefician anualmente de los programas del Plan Integral de Bienestar Universitario	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	89	Porcentaje de estudiantes que se benefician de un programa institucionalizado para el acompañamiento académico	Vicerrectoría Académica

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	90	Cobertura de estudiantes beneficiados semestralmente con el servicio de restaurante y cafetería de la Universidad	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	91	Porcentaje de eventos en donde se garantiza la participación de grupos o delegaciones deportivas, culturales y artísticos representativas de la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	92	Cobertura de beneficiarios de los talleres de cultura, deporte y recreación ofertados a la comunidad universitaria	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	93	Cobertura de estudiantes beneficiados con incentivos económicos por medio de monitorías académicas y de gestión institucional	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	94	Porcentaje de monitores beneficiados por el programa de Apoyo a Servicios Estudiantiles-ASE	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	95	Incremento de beneficiarios de espacios de formación deportiva abiertos a la comunidad universitaria y a la comunidad en general	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	96	Cobertura de beneficiarios de las líneas del programa para el fortalecimiento apoyo psicosocial de la comunidad universitaria (PAP)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.1. Diseño e implementación del Plan Integral de Bienestar Universitario para toda la comunidad educativa UPN	97	Cobertura de beneficiarios de las acciones para el fortalecimiento de la salud, apoyo odontológico, fisioterapia y orientación psicológica	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.2. Fortalecimiento e implementación del Protocolo de prevención, atención y sanción de violencias basadas en género y la Política de Género y Cuidado de la UPN	98	Porcentaje de efectividad anual en la atención de casos identificados y definidos como violencias basadas en género (VBG)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.2. Fortalecimiento e implementación del Protocolo de prevención, atención y sanción de violencias basadas en género y la Política de Género y Cuidado de la UPN	99	Porcentaje de sistemas de información con variables de identidad de género, orientación sexual, pertenencia étnica ancestral, reconocimiento poblacional y discapacidad.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.3. Acompañamiento académico, psicosocial y de prevención, identificación y atención en salud mental a la diversidad poblacional universitaria	100	Porcentaje de estudiantes caracterizados que ingresan por la modalidad de educación inclusiva	Vicerrectoría Académica
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.3. Acompañamiento académico, psicosocial y de prevención, identificación y atención en salud mental a la diversidad poblacional universitaria	101	Porcentaje de estudiantes admitidos que acceden a espacios psicoeducativos orientados a la población diferencial	Vicerrectoría Académica
Programa 4.1. Dignificación del Bien Estar en la UPN	Proyecto 4.1.3. Acompañamiento académico, psicosocial y de prevención, identificación y atención en salud mental a la diversidad poblacional universitaria	102	Número de beneficiarios de espacios formativos y campañas de atención y acompañamiento a integrantes de la comunidad universitaria para prevenir o atender la adicción y el consumo de sustancias psicoactivas.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación	103	Beneficiarios de espacios de formación en derechos humanos para la Comunidad Universitaria	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación	104	Estatuto de Participación UPN adoptado y socializado	Rectoría y Oficinas Asesoras
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación	105	Regulación de los puestos de ventas informales al interior de la UPN	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación	106	Cobertura de participantes de espacios y acciones para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia a la Universidad (estudiantes, docentes y funcionarios)	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.1. Formación ética y política para impulsar la participación de la comunidad universitaria, el entorno saludable, la ética del cuidado, la convivencia, la paz y la reconciliación	107	Proyectos de formación para construir apuestas políticas y sensibles relacionadas con pueblos originarios y grupos minoritarios	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.2. Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo	108	Número de propuestas alternativas diseñadas y ejecutadas por CEPAZ o con otras unidades académicas	Vicerrectoría de Gestión Universitaria

Programa	Proyecto estratégico	N.º	Indicador	Centro de responsabilidad
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.2. Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo	109	Experiencias sobre educación para la paz, la memoria y en derechos humanos en las que han participado docentes, estudiantes, egresados y otros colectivos de las unidades académicas de la UPN y aliados estratégicos	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.2. Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo	110	Ejercicios de formación e investigación en educación para la paz, la memoria y en derechos humanos, que posibilitan la participación de la comunidad universitaria y de aliados estratégicos de la UPN, contribuyen a la no repetición y al mejoramiento de la convivencia social y universitaria	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.2. Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo	111	Escenarios de política pública asociados con las agendas para la paz, la memoria y los derechos humanos en los que el CEPAZ hace incidencia a través de propuestas educativas y pedagógicas.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria
Programa 4.2. Convivencia formativa y restaurativa: El conflicto como experiencia	Proyecto 4.2.2. Diseñar e implementar un programa de manejo de conflictos con enfoque restaurativo	112	Espacios de formación, mediación, sanación y restauración de derechos, implementados en cada semestre	Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Comportamiento y proyecciones del presupuesto UPN

Es importante hacer una breve revisión de cómo ha sido el comportamiento del presupuesto de la UPN, tanto de ingresos como de gastos, para comprender las apuestas presupuestales con las que se respaldan los compromisos del PDI hasta el 2026, en especial en lo que tiene que ver con la proyección de gastos de inversión.

Ejecución presupuestal 2017-2022

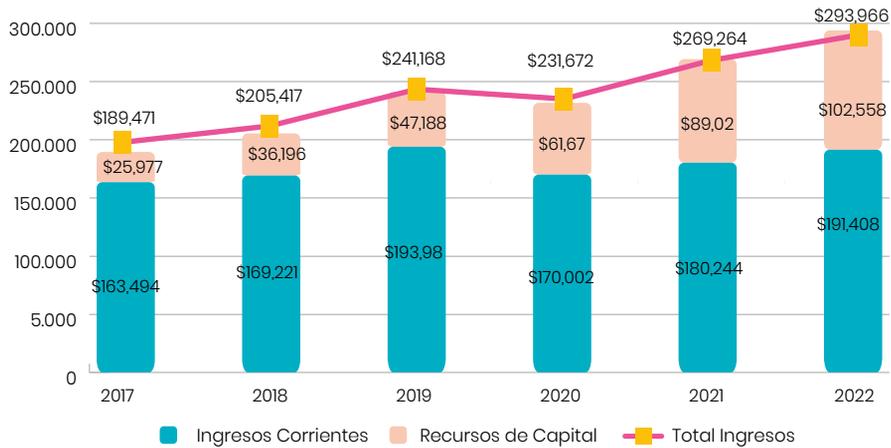
Los ingresos del presupuesto general de la Universidad están constituidos por los ingresos corrientes y los recursos de capital. Dentro de los primeros, se encuentran las categorías que conforman los recursos propios (ingresos no tributarios; las tasas y derechos administrativos; las multas, sanciones e intereses, y las ventas de bienes y servicios) y las transferencias corrientes que recibe la Universidad por mandato del artículo 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 para funcionamiento e inversión, así como otros recursos adicionales que sean asignados para la UPN provenientes a nivel nacional. Por su parte, en los recursos de capital se registran los ingresos provenientes de disposición de activos, excedentes financieros, rendimientos financieros, crédito interno y externo, transferencias de capital, recursos del balance, reintegros y los recursos de terceros.

Comportamiento de ingresos 2017-2022

Las cifras del periodo 2017-2022 evidencian un incremento anual creciente de los ingresos de la Universidad, a excepción de la vigencia 2020, en la que se produjo una reducción del 0,8 % producto de los efectos de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del covid-19, principalmente reflejada en los ingresos corrientes. La gráfica 26 refleja el comportamiento anual de los ingresos de la Universidad en el periodo 2017-2022.

En efecto, el aislamiento obligatorio con un retorno gradual entre 2020 y 2021 impactó el recaudo de diferentes conceptos de recursos propios, como los siguientes:

- Matrículas e inscripciones.
- Laboratorios, librería y arrendamientos.
- Se limitó el desarrollo de seminarios, simposios y diplomados.
- Se redujo la demanda de los programas intensivos del Centro de Lenguas.
- Cierre de los servicios de restaurante y cafetería.
- Reducción en la meta de suscripción de contratos de asesoría y extensión, impactando el recaudo de derechos económicos a favor de la UPN.
- Reducción en el recaudo del IPN.
- Con los beneficios generados para los estudiantes de la UPN con la eliminación del pago de pensiones de sus hijos en la Escuela Maternal, se generó una reducción en el recaudo en 2020 y 2021.



% de participación	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Ingresos corrientes	86,3 %	82,4 %	80,4 %	73,4 %	66,9 %	65,1 %	75,8 %
Recursos de capital	13,7 %	17,6 %	19,6 %	26,6 %	33,1 %	34,9 %	24,2 %

Gráfica 27. Comportamiento del presupuesto de ingresos 2017-2022 (cifras en millones de pesos – valores constantes 2023)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, Sistema de Información Financiera UPN. Ejecuciones presupuestales a 31 de diciembre de cada vigencia.

Los ingresos corrientes presentaron una participación promedio del 75,8 % sobre el total del presupuesto de ingresos, con un recaudo total en 2017 de \$163.494 millones de pesos y en 2022 de \$191.408 millones de pesos, retomando la tendencia que tenía la Universidad antes de la pandemia. Por su parte, los recursos de capital pasaron de \$22 977 millones de pesos en 2017, con una participación sobre el total del presupuesto de ingresos del 13,7 %, a \$102 558 millones de pesos en 2022, con una participación del 34,9 %, especialmente soportado por los incrementos en los recursos del balance y por el recaudo de la estampilla UPN (Ley 1489 de 2011, Acuerdo 568 de 2014, Decreto 584 de 2014 y Decreto 176 de 2015), que recoge los ingresos producto de los rendimientos financieros generados que a la fecha no han podido ser ejecutados por los retrasos en los trámites administrativos con las autoridades distritales, debido a las afectaciones y limitaciones del marco normativo que rige para el desarrollo de la zona Lagos de Torca, relacionadas con las cargas urbanísticas.

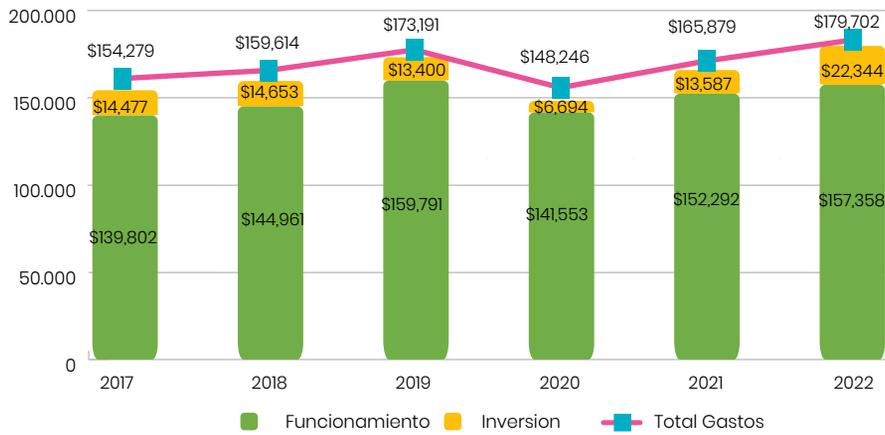
Comportamiento de los gastos 2017-2022

El presupuesto de gastos, de acuerdo con el Catálogo Integrado de Clasificación Presupuestal, está compuesto por los gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y los gastos de inversión. Durante el periodo 2017-2022, la Universidad no presentó pagos por conceptos de deuda, de modo tal que la ejecución reflejada comprende los gastos de funcionamiento y los de inversión. Los gastos de funcionamiento comprenden los gastos de personal, la adquisición de bienes y servicios, las transferencias corrientes, los gastos de comercialización y producción y los gastos por tributos, multas, sanciones e intereses de mora. Los gastos de inversión se ejecutan a través de los proyectos de inversión, los cuales son financiados principalmente por fuentes tales como las transferencias ordinarias de la nación para inversión (artículo 86 de la Ley 30 de 1992), los recursos de los Planes de Fomento a la Calidad (PFC), la estampilla Pro Universidad Nacional y demás Universidades Estatales, el recaudo de la estampilla Pro Universidad Pedagógica Nacional (de uso exclusivo para el proyecto Valmaría), los excedentes de cooperativas para amparar dotaciones académicas y, en la medida de las posibilidades, recursos propios de la UPN.

Como se ha mencionado, en los últimos años la Universidad no presenta gastos por concepto de deuda, de modo tal que la ejecución reflejada comprende solo los gastos de funcionamiento, que en promedio representaron el 91,4 %, y los gastos de inversión con un peso promedio del 8,6 %.

El crecimiento de los gastos de funcionamiento entre el 2017 y el 2019 se debe, entre otras cosas, al incremento en los salarios de los servidores públicos por encima del IPC (indicador utilizado para la corrección de precios), a los nuevos puntos asignados a los docentes por los factores establecidos en el Decreto 1279 de 2002, a la reclasificación de categoría de los profesores ocasionales y catedráticos, al incremento del salario base de los docentes del IPN (al cual se le suma el porcentaje de bonificación y otros acuerdos salariales de Fecode que han sido adoptados para los docentes de la institución), a los puntos adicionales asignados por producción académica, a la vinculación de personal de apoyo administrativo mediante la figura de supernumerario para disminuir la contratación por prestación de servicios personales, al incremento de los gastos de mantenimiento de las mejoras tecnológicas adquiridas con CREE en vigencias anteriores, a la necesidad de vincular con cargo a funcionamiento a los grupos creados según la expectativa de los Planes de Fomento a la Calidad (recursos CREE), así como el pago de compromisos de comisiones de estudio a nivel de doctorado aprobados bajo los lineamientos de los recursos CREE y PFC. En 2020, dada la reducción de los ingresos con ocasión de la pandemia, los gastos de funcionamiento se redujeron levemente, en especial por los ahorros generados en el pago de servicios públicos, aseso, vigilancia y la contratación de personal. Entre 2021 y 2022 se recuperó el ritmo en el que venía creciendo el gasto de funcionamiento antes de la pandemia de 2020 (gráfica 28).

Durante el periodo 2017-2022, la ejecución de los gastos de funcionamiento se ve mayormente representada por los gastos de personal, con una distribución promedio del 75,3 % del total de estos gastos. En lo que respecta al comportamiento de los gastos de inversión, es necesario precisar que, aunque anualmente se programan los recursos para financiar el proyecto de Valmaría, producto del recaudo de la estampilla Pro Universidad Pedagógica Nacional, estos no se han logrado apropiar en ninguna vigencia, hasta tanto no se resuelvan los trámites con los cuales se puedan entregar las áreas de cesión para que el Distrito Capital realice la construcción de las vías previstas, se lleve a cabo la modificación del Plan Parcial y con ello se autorice la licencia de construcción de estos edificios.



% de participación	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Funcionamiento	90,6 %	90,8 %	92,3 %	95,5 %	91,8 %	87,6 %	91,4 %
Inversión	9,4 %	9,2 %	7,7 %	4,5 %	8,2 %	12,4 %	8,6 %

Gráfica 28. Comportamiento del presupuesto de gastos 2017-2022 (cifras en millones de pesos – valores constantes 2023)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación, Sistema de Información Financiera UPN. Ejecuciones presupuestales a 31 de diciembre de cada vigencia.

La ejecución de los gastos de inversión se ha enfocado principalmente en atender necesidades de infraestructura física, tecnológica y dotaciones de la UPN (cerca de la mitad de los recursos de los últimos años se destina a estos rubros); en un segundo nivel de inversión se destacan inversiones relacionadas con el desarrollo de las políticas de internacionalización, investigación, extensión y proyección social; posteriormente, aparecen

las inversiones relacionadas con el bienestar y la convivencia; y, finalmente, las inversiones asociadas con la cualificación del proyecto académico pedagógico, principalmente enfocadas al programa de formación y desarrollo profesoral.

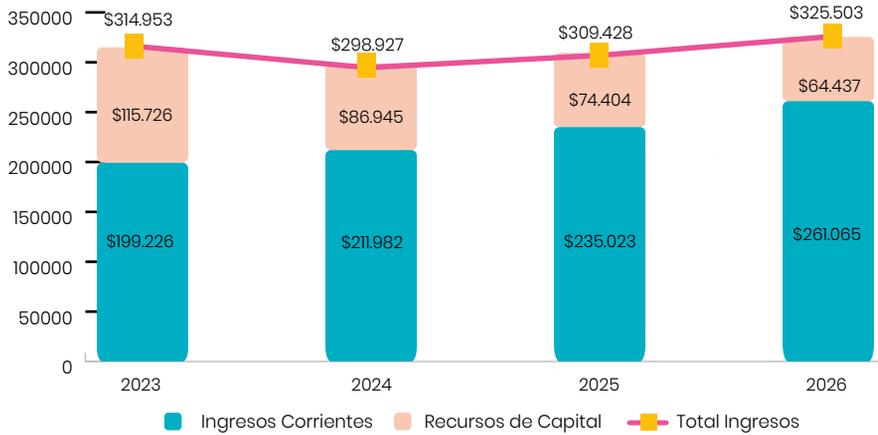
Presupuesto Indicativo Plurianual para el periodo 2023-2026

Si bien los recursos que efectivamente tendrá la UPN en materia de ingresos y gastos en el periodo 2023-2026 son inciertos, por cuanto aún no se materializan las transferencias con las que el Gobierno nacional respaldará los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo para el mismo periodo (en especial para financiar los recursos de inversión que le permitirán a la Universidad ampliar su infraestructura física y tecnológica, así como las estrategias de bienestar), para el cálculo de los ingresos y gastos que conforman el presupuesto indicativo para este periodo se han tenido en cuenta tanto el comportamiento histórico, la distribución de la apropiación 2023 y la inflación esperada para cada vigencia como el análisis de otras variables que puedan tener mayor incidencia a partir de la naturaleza de cada renglón rentístico y del contexto interno y externo de la Universidad, en especial los resultados de la priorización que se realizó con la comunidad universitaria en 2023 para orientar la atención de los compromisos del PDI 2023-2026.

Es importante mencionar que, por ser de carácter indicativo, este presupuesto deberá ajustarse anualmente con principio de realidad para evaluar los recursos con los que efectivamente podrá disponer la Universidad, en especial en cuanto a transferencias de la nación se trata. De esta forma, el anexo del PDI, correspondiente al presupuesto indicativo para el periodo 2023-2026, se actualizará anualmente y se socializará a través de la página web institucional.

Proyección de ingresos 2023-2026

Con el fin de cumplir los compromisos establecidos en el PDI a través de sus indicadores, la Universidad deberá optimizar sus procesos de ejecución, lo cual incidirá en reducir gradualmente el presupuesto que pasa de un año a otro por concepto de recursos del balance, dentro de los cuales se destaca el presupuesto recaudado por concepto de estampilla Pro UPN. Esto ocasionará que la proyección de ingresos se vea afectada, por cuanto los recursos de capital tendrán una tendencia anual a la baja, por la reducción de recursos del balance. A continuación, la proyección esperada de los ingresos de la universidad en el periodo 2023-2026 (gráfica 29).



% participación	2023	2024	2025	2026
Ingresos corrientes	63,3%	70,9%	76,0%	80,2%
Recursos de capital	36,7%	29,1%	24,0%	19,8%

Gráfica 29. Proyección del presupuesto de ingresos 2023-2026 (cifras en millones de pesos – valores constantes 2023)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Si bien el comportamiento de los ingresos propios tendrá una tendencia creciente, los recursos de capital se verán afectados porque se espera iniciar la construcción de la Facultad de Educación Física en los predios de Valmaría, lo cual implica usar los recursos que se han recaudado anualmente por concepto de la estampilla Pro UPN y que por falta de ejecución se han venido incorporando año a año como recursos del balance, pero que requerirán respaldar los gastos de las obras de infraestructura en este periodo.

La vigencia 2023 presenta una particularidad especial, por cuanto en el mes de julio el Ministerio de Educación Nacional transfirió recursos de inversión para el fortalecimiento de la infraestructura de la Universidad Pedagógica Nacional por valor de \$13.308 millones de pesos, con destinación específica para adquirir el Edificio Administrativo de la Universidad, cuyo valor total es cercano a los \$20.000 millones de pesos, recursos que ya fueron aprobados por el Consejo Superior Universitario para incorporarlos en el presupuesto 2023. Lo anterior como un primer resultado de las mesas técnicas que se adelantan entre el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad Pedagógica Nacional, que buscan concretar los recursos que requiere la Universidad para financiar su Plan Maestro de Infraestructura, asunto que se enmarca en el componente de “Fortalecimiento y desarrollo de la infraestructura social” del catalizador “Habilitadores que potencian la seguridad humana y las oportunidades de bienestar”, previsto en la transformación “Seguridad

Humana y Justicia Social”, definida en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”.

En cualquier escenario presupuestal, la Universidad continuará realizando un control efectivo de las fuentes de financiación y sus usos, evitando que los recursos se destinen a asuntos diferentes a los previstos, así como para garantizar la coherencia con la regla legal y el principio de equilibrio fiscal. Así mismo, los rendimientos financieros de los recursos de destinación específica se orientarán con base en lo señalado en la ley. Se evitarán desfases en la liquidación del presupuesto, en especial, en la proyección de cada renglón rentístico, promoviendo la adecuada dotación de las previsiones, sin inflar el presupuesto de ingresos, a fin de no generar expectativas que causen una apropiación superior en el gasto. Para tal fin, se han tenido presentes el recaudo histórico y los tiempos de los flujos de entrada del dinero. No obstante, como se ha indicado, se espera iniciar en 2024 con las obras de construcción de la Facultad de Educación Física en la sede Valmaría, lo cual afectará el comportamiento de los recursos de capital, que tenderán a la baja a partir de 2024.

Se enfocarán esfuerzos para lograr más y mejores fuentes de financiación que le permitan a la Universidad contar con nuevos y mayores recursos, sin que ello implique afectar negativamente la población estudiantil, para el caso de los cobros de matrícula y complementarios. El valor de matrícula de los programas académicos, cuyos beneficiarios estén amparados por convenios con aliados estratégicos, se pactará conforme al costo operacional del programa. En este sentido, las nuevas fuentes de financiación, aunque continuarán considerando la ampliación de cobertura de beneficiarios de nuestros programas académicos (lo cual, de acuerdo con las proyecciones del Gobierno nacional en sus apuestas 2023-2026, permitirá la ampliación de la base presupuestal para las universidades públicas), también priorizarán las diferentes modalidades de extensión y proyección social. Para ello, como parte de los compromisos del eje 3 (Casa digna), se optimizarán los trámites y procedimientos asociados con estas modalidades y todo lo relacionado con los proyectos de extensión y educación continua, para lograr mayor efectividad, oportunidad y calidad en la planeación, ejecución, seguimiento y control de estos proyectos, para de esta forma eliminar posibles riesgos económicos que afecten las finanzas de la Universidad. Así mismo, la Subdirección Financiera en coordinación con las unidades responsables de generar ingresos propios proyectará y realizará el seguimiento y la gestión del recaudo oportuno de los ingresos a favor de la Universidad, actualizando las políticas y procedimientos de recaudo, cobro y cartera.

Es importante señalar que, aunque el Gobierno nacional ha establecido compromisos en el Plan Nacional de Desarrollo para ampliar la infraestructura física de la Universidad Pedagógica Nacional (que implicarán la transferencia de recursos adicionales para inversión en planta física), estos solo se incorporarán en las proyecciones del periodo 2023-2026, en el Plan de Desarrollo Institucional de la UPN, una vez se generen los actos administrativos por parte del Ministerio de Educación Nacional o de la autoridades responsables del Presupuesto General de la Nación.

Por su parte, si los recursos de inversión resultaren insuficientes para llevar a cabo los proyectos estratégicos para el desarrollo de la UPN, a partir del análisis de la capacidad de pago y de los indicadores de endeudamiento que arrojen los estudios técnicos, la Universidad podrá tomar créditos para adelantar obras de infraestructura con respaldo de los recursos que se definan para tal fin. En todo caso, el nivel de endeudamiento debe contemplar la sostenibilidad fiscal (capacidad de pago) y la sostenibilidad de la deuda interna, pactando plazos de amortización y tasas de interés favorables para la Universidad, para lo cual presentará escenarios y análisis de costo-beneficio frente al pago de cánones de arrendamiento y demás gastos generados por el déficit de espacios físicos frente al costo financiero de la deuda. Los posibles créditos serán tomados preferencialmente en las líneas de tasa compensada que ofrezca el sector público, buscando siempre las condiciones más favorables para la Universidad.

Proyección de gastos 2023-2026

Con la búsqueda de fuentes de financiación y gestión de nuevos recursos, se espera que los gastos no superen los ingresos previstos y por ello toda iniciativa deberá contar con el respectivo análisis técnico y presupuestal, para garantizar el equilibrio financiero en cada propuesta en la que participe la Universidad. Se buscará siempre garantizar la sostenibilidad fiscal de la institución y optimizar el equilibrio que se ha logrado en los últimos años, razón por la cual, en términos fiscales y financieros, la Universidad espera contrarrestar los siguientes posibles impactos:

- Evitar el déficit fiscal, gestionando nuevos recursos propios y de transferencias de la nación, considerando que los déficits presentados en algunas vigencias (2016 o anteriores) han estado relacionados con el porcentaje de crecimiento de los ingresos de la nación frente al crecimiento de los gastos recurrentes.
- Priorización de asignación en inversión según el Plan de Desarrollo Institucional y las necesidades de infraestructura para el adecuado desarrollo de las actividades misionales y el mantenimiento de las condiciones de calidad, para la acreditación y reacreditación institucional y de los programas académicos.
- Prever posibles estrategias de reestructuración de pasivos para evitar la iliquidez y restablecer la capacidad de pago, de manera que se puedan atender adecuadamente las obligaciones, en caso de ser necesario.
- Diversificar y aprovechar las posibilidades de generar nuevos ingresos para el desarrollo de las actividades misionales.
- Controlar y dar un manejo adecuado y oportuno a las presiones fiscales sobre el gasto de funcionamiento.
- Mantener el control y adecuado manejo de fuentes y usos del presupuesto institucional.

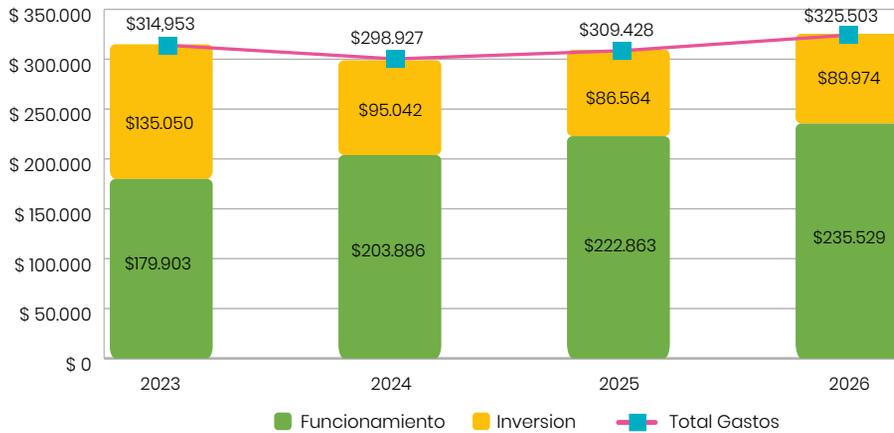
- Evitar problemas de liquidez mediante el cumplimiento y precisión de la programación de contratación y pagos de los proyectos, ejecutados a través de Servicios Académicos Remunerados y otros proyectos que se financian con rentas que solo llegan en cierto momento del año.

Para ello, la Universidad continuará fortaleciendo las estrategias de seguimiento y control sobre los gastos, en especial los de funcionamiento, con el fin de que estos no provoquen déficit en el presupuesto. Con este fin, se continuará con el análisis periódico sobre el nivel de recaudo de las rentas propias que amparan gastos recurrentes y prioritarios del funcionamiento, con las cuales se tomarán decisiones sobre el gasto. Asimismo, se mantendrá permanente la comunicación con las instancias del Gobierno nacional para evidenciar los faltantes del funcionamiento y la inversión. En este sentido, la política salarial y de vinculación de personal administrativo y de apoyo a la planta estarán acordes con los ingresos percibidos por la Universidad y a la primacía del gasto en las funciones misionales.

Se ejercerá control para asumir compromisos de forma tal que estos no superen la capacidad financiera de la Universidad, considerando los niveles de recaudo proyectado y ejecutado. Los dineros de las rentas de destinación específica de carácter legal y constitucional no pueden ser utilizadas ni siquiera transitoriamente bajo la modalidad de unidad de caja para el pago de obligaciones que presupuestalmente no fueron adquiridas contra dicha renta.

La ejecución de los recursos de inversión se realizará a través de proyectos que se formularán con base en la metodología de marco lógico para responder a los requerimientos locales, regionales, nacionales e internacionales sobre la materia y que tendrán un periodo de vida en correspondencia con el de duración del Plan de Desarrollo Institucional. Todo proyecto de inversión para su ejecución debe estar previamente evaluado y viabilizado, para el periodo correspondiente al PDI. Dicha viabilidad se realizará únicamente en el momento de su formulación. Los ajustes que se requieran deberán tener viabilidad técnica y financiera para garantizar el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y del marco presupuestal de mediano plazo de la universidad.

A continuación, la proyección esperada de los gastos de la Universidad en el periodo 2023-2026 (gráfica 30).



% participación	2023	2024	2025	2026	Promedio
Funcionamiento	57,1%	68,2%	72,0%	72,4%	67,4%
Inversión	42,9%	31,8%	28,0%	27,6%	32,6%

Gráfica 30. Proyección del presupuesto de gastos 2023-2026 (cifras en millones de pesos – valores constantes 2023)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación.

Como se observa, la apuesta de la administración es procurar un aumento gradual y significativo en los recursos de inversión a través de la formulación de proyectos estratégicos mediante metodologías de aceptación general a nivel nacional e internacional, que le permitan a la Universidad la posibilidad de acceder a más y mejores recursos, o por lo menos a alcanzar un presupuesto adicional al que tradicionalmente recibe del Gobierno nacional. Los proyectos de inversión, como unidades básicas para la ejecución de cualquier PDI, constituyen el instrumento para lograr atender los compromisos, metas e indicadores del Plan de Desarrollo Institucional de la UPN y por ello se reconfigurarán para que respondan a la atención de dichos compromisos durante el periodo 2023-2026.

Como se ha mencionado, en esta proyección de gastos aún no se consideran los recursos que el Gobierno nacional ha de transferir a la Universidad Pedagógica Nacional para respaldar los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo, en relación con la ampliación de su infraestructura física y tecnológica. Por tal razón, tampoco se consideran proyecciones para incorporar gastos respaldados por un posible servicio de la deuda.

Al igual que con el comportamiento histórico, la proyección de gastos de funcionamiento se ve afectada principalmente en los gastos de personal, dada la incidencia en el incremento de los salarios de los servidores públicos por encima del IPC, así como del

incierto incremento en los puntos asignados a los docentes en los factores establecidos en el Decreto 1279 de 2002, la ampliación de semanas de vinculación de los profesores ocasionales, el incremento del salario base de los docentes del IPN, los puntos adicionales asignados por producción académica y la vinculación de personal de apoyo administrativo mediante la figura de supernumerario para disminuir la contratación por prestación de servicios personales.

Es por ello que la participación de los rubros en los gastos de funcionamiento sigue siendo mayormente representada por los gastos de personal, con un porcentaje promedio del 67,5% del total de estos gastos.

La reconfiguración de los proyectos de inversión de la UPN busca fortalecer los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los compromisos, indicadores y metas establecidos en cada uno de los ejes del PDI y, por ello, en relación con la ejecución histórica en estos ejes a partir de 2024, la inversión procurará aumentar gradualmente en todos los frentes.

En el eje 1 (Cualificación del proyecto académico pedagógico), se focalizarán y apropiarán recursos para llevar a cabo los ajustes curriculares de los programas y la nueva oferta académica de la UPN, para, por un lado, fomentar la dignificación de la labor docente, en especial lo que refiere a la formalización laboral y a las estrategias del programa de formación y desarrollo profesoral y, por el otro lado, para la ampliación y fortalecimiento de escenarios y espacios de innovación y práctica educativa y pedagógica, en donde destaca el posicionamiento de nuestros diferentes museos.

En el eje 2 (Articulación misional para el posicionamiento de la UPN), los recursos se concentrarán en la innovación en la oferta académica para fortalecer la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social, así como el fortalecimiento de las relaciones en el plano nacional e internacional para impulsar las dimensiones y políticas institucionales y estratégicas de la UPN. Se destacan, entre otros compromisos, el aumento de la oferta de educación continua en modalidad virtual, a distancia o híbrida, la diversificación de las modalidades y metodologías en buena parte de los programas académicos, la activación de convenios y alianzas estratégicas con Escuelas Normales Superiores del país, el aumento de la presencia institucional UPN en los municipios del país, el aumento de cupos nuevos en los programas ofertados y el aumento de la oferta de proyectos de impacto social.

En el eje 3 (Casa digna), se continuarán atendiendo las necesidades de infraestructura física y dotaciones a través de la puesta en marcha del diseño e implementación del Plan Maestro de Infraestructura y Dotaciones de la UPN, en el que destacan proyectos como el de Valmaría, la construcción y adquisición de nuevas instalaciones y la adecuación, sostenimiento, redensificación y dotación de las instalaciones existentes, con los que aumentaremos el número de metros cuadrados de área construida por estudiante; así mismo, se continuará fortaleciendo la modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información, se le dará especial importancia al diseño e implementación del

campus virtual de la UPN y se continuará mejorando la eficiencia de procesos y sistemas de gestión, en los cuales, además, se han proyectado recursos para llevar a cabo la formalización laboral de la planta docente y administrativa, como resultado del estudio de la reforma orgánica que actualmente adelanta la universidad y que permitirá contar con un nuevo acuerdo de estructura organizacional.

Finalmente, en el eje 4 (Bienestar y convivencia formativa para la paz), se implementará el Plan Integral de Bienestar Universitario con foco en el bienestar estudiantil, por cuanto el bienestar profesoral se llevará a cabo mediante el programa de dignificación de la labor docente, y el bienestar administrativo se llevará a cabo mediante el programa de mejoramiento de la eficiencia de procesos y sistemas de gestión. Con estas estrategias de bienestar, adelantadas desde diferentes ejes del PDI, esperamos contribuir a la reducción de los indicadores de deserción institucional anual. En este cuarto eje también se destinarán recursos para fomentar la convivencia formativa y restaurativa, impulsando la participación y generando acuerdos relevantes como el nuevo Manual de Convivencia Estudiantil.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2022). Por una nueva relación entre el Estado y la Universidad. *El Espectador*, Bogotá, Colombia. Disponible en <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/alejandro-alvarez/por-una-nueva-relacion-entre-el-estado-y-la-universidad/>
- Álvarez, A. (2022). *Programa Rectoral 2022-2026. La Universidad: un proyecto y un bien común*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia. http://rectoria.pedagogica.edu.co/wp-content/uploads/2022/07/propuesta_rectoral_Alejandro_Alvarez_2022_2026.pdf
- Álvarez, A. (2023). La reforma a la educación superior necesita nuestra inteligencia social. *El Espectador*, Bogotá, Colombia. Disponible en <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/alejandro-alvarez/la-reforma-a-la-educacion-superior-necesita-nuestra-inteligencia-social/>
- Centro de Investigación y Educación Popular / Programa por la Paz (Cinep/PPP). (2018). *¿Cuáles son los patrones? Asesinatos a líderes sociales en el Post Acuerdo*. Comisión Colombiana de Juristas.
- Congreso de Colombia (2023). Ley 2294 del 19 de mayo de 2023. "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 'Colombia potencia mundial de la vida'". Bogotá, Colombia.
- Consejo Superior Universitario (2022). *Acuerdo 012 de 2022. "Por el cual se definen la política de internacionalización y los lineamientos para la internacionalización del currículo, contenidos en el documento institucional de internacionalización para la Universidad Pedagógica Nacional"*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia
- Consejo Superior Universitario (2018). *Acuerdo 010 de 2018. "Por el cual se establece el Estatuto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional"*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia

- De Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. Clacso.
- Elizalde, A. (2003). Desde el “desarrollo sustentable” hacia sociedades sustentables. *Polis Revista Latinoamericana*, 1-21.
- Foladori, G. (2001). *Controversias sobre sustentabilidad*. Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Leff, E. (2006). Las universidades y la formación ambiental. *Revista de Ciencias Humanas*, 103-124.
- Martínez, L. F. (2018). *Programa Rectoral 2018-2022. Dignificar lo público, un proyecto colectivo*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia.
- Martínez, L. F. (15 de febrero de 2019). Hidroituango, en contravía de la sustentabilidad ambiental. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/opinion/hidroituango-en-contravia-de-la-sustentabilidad-ambiental-columna-839839>
- Mesa de Conversaciones. (2017). *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*. Alto Comisionado para la Paz. <https://www.jep.gov.co/Normativa/Paginas/Acuerdo-Final.aspx>
- Naciones Unidas. (Sin fecha). Promover una cultura de paz con amor y conciencia. Día Internacional de la Conciencia 5 de abril. <https://www.un.org/es/observances/conscience-day>
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2018). *Manual del tutor. Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado MÁS (+) Étnico*. Ministerio de Educación Nacional. https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/Manual_del_tutor.pdf
- Pécaut, D. (2012). *Orden y violencia*. Eafit.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional: una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz (PDI 2014-2019)*. Bogotá, Colombia.
- Universidad Pedagógica Nacional y Vicerrectoría de Gestión Universitaria. (2018). *Programas de proyección social, extensión e investigación de la Universidad Pedagógica Nacional. Dignificar lo público, un proyecto colectivo*. Bogotá, Colombia.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2019). *Informe de autoevaluación institucional con fines de renovación de la acreditación institucional (documento en construcción)*. Bogotá, Colombia.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2019). *Plan de Desarrollo Institucional: educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad ambiental (PDI 2020 - 2024)*. Bogotá, Colombia.

Sánchez, G. (1991). *Guerra y política en la sociedad colombiana*. El Áncora Editores.

Sistema Nacional de Información para la Educación Superior en Colombia (SNIES). (Sin fecha). Consulta de programas. Ministerio de Educación. <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>

Sistema Universitario Estatal (SUE). (2021). *Sostenibilidad y financiación de las universidades públicas en Colombia*. Bogotá, Colombia. <https://media.utp.edu.co/archivos/Sostenibilidad%20y%20Financiación%20de%20las%20Universidades%20Públicas%20en%20Colombia%20SUE%202021VF.pdf>

Transparencia Internacional (2009). *Guía de Lenguaje claro sobre la lucha contra la corrupción*. Berlín, Alemania. Revisado el 24 de junio de 2012.

ANEXOS

A continuación, se relacionan los anexos que complementan el documento del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026 “Generación de maestras y maestros por la verdad, la paz y la vida”:

- Anexo 01. Documentos técnicos y metodológicos construcción PDI 2020-2024.
- Anexo 02. Documentos técnicos y metodológicos armonización PDI 2020-2026.
- Anexo 03. Programación Anual Indicadores PDI.
- Anexo 04. Presupuesto Indicativo Plurianual 2023-2026..



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL

Educadora de educadores