



Plan de Desarrollo Institucional

2020-2024

*Educadora de educadores para la excelencia,
la paz y la sustentabilidad ambiental*



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL

Educadora de educadores



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL

Educadora de educadores



Plan de Desarrollo Institucional

2020-2024

*Educadora de educadores para la excelencia,
la paz y la sustentabilidad ambiental*





Educadora de educadores para la excelencia,
la paz y la sustentabilidad ambiental

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

Analida Altagracia Hernández Pichardo
Representante de las directivas académicas

Ricardo Andrés Franco Moreno
Representante de los profesores-principal

Alejandro Álvarez Gallego
Representante de los profesores-suplente

José Gregorio Cárdenas Peña
Representante de los estudiantes-principal

Bayron Hernán Giral Ospina
Representante de los estudiantes-suplente

Yira Nataly Díaz Mendoza
Representante de los egresados-principal

Diego Enrique Infante González
Representante de los egresados-suplente

Gina Paola Zambrano Ramírez
Secretaria general

CONSEJO ACADÉMICO

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 los profesores-principal

Claudia Marcela Chapetón Castro
Representante de los profesores-suplente

José Luis Bejarano Garnica
Representante de los estudiantes pregrado-principal

Laura Xiomara Morales Martínez
Representante de los estudiantes pregrado-suplente

Gina Paola Zambrano Ramírez
Secretaria general

EQUIPO ACADÉMICO DE CONSTRUCCIÓN 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 Delgadillo Rodríguez
Facultad de Ciencia y Tecnología

Natalia Katherine García Ramírez
Profesional de Apoyo Académico Rectoría

EQUIPO REDACTOR PDI

Leonardo Fabio Martínez Pérez

Yaneth Romero Coca

Yair Alexander Porras Contreras

Ángela Rocío Valderrama Díaz

Ibeth Paola Delgadillo Rodríguez

Alfonso Torres Carrillo

Alexis Vladimir Pinilla Díaz

Natalia Katherine García Ramírez

Damos un agradecimiento especial al comité directivo, decanos, directores de departamento, coordinadores de programa, representantes estudiantiles y profesorales, subdirectores, jefes de oficina, colectivos estudiantiles, Sindicato Mixto de Trabajadores de las Universidades Públicas Nacionales (SINTRAUNAL), Asociación Sindical de Profesores Universitarios (ASPU), Sindicato de Trabajadores de la Universidad Pedagógica Nacional (SINTRAUPN), y en general a toda la comunidad universitaria por participar activamente en el proceso de construcción colectiva de este nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024.

Catalogación en la fuente–Biblioteca Central de la Universidad Pedagógica Nacional.

Universidad Pedagógica Nacional
Plan de Desarrollo Institucional 2020 – 2024 / Universidad Pedagógica
Nacional. – Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
244 páginas. Figuras, cuadros y tablas.
Incluye: Referencias bibliográficas

1. Universidad Pedagógica Nacional – Planes de Estudio – 2020 -2024. 2. Universidad Pedagógica Nacional – Proyectos – 2020 – 2024. 3. Calidad de la Educación. 4. Universidad Pedagógica Nacional – Proyectos – 2020 -2024. 5. Planificación Educativa. 6. Universidad Pedagógica Nacional - Investigaciones – 2020 -2024. 7. Universidad Pedagógica Nacional – Administración – 2020 – 2024. 8. Universidad Pedagógica Nacional – Informes Institucionales – 2020 -2024. I. Tít.

378.04. Cd. 21 ed.



Contenido

Presentación	17
1. Introducción	19
2. Proceso de construcción del PDI	23
2.1. Momento 1. Lanzamiento y convocatoria (26 de marzo al 1.º de abril).....	25
2.2. Momento 2. Organización, deliberación y producción de iniciativas (2 de abril al 10 de mayo)	25
2.3. Momento 3. Consolidación de la información (13 de mayo al 30 de junio).....	26
2.4. Momento 4. Elaboración del primer borrador de PDI (30 de junio al 25 de septiembre).....	26
2.5. Momento 5. Retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria (25 de septiembre al 30 de noviembre)	27
2.6. Momento 6. Aprobación del documento del PDI por el Consejo Académico (diciembre)	28
2.7. Momento 7. Aprobación del PDI por el Consejo Superior (diciembre)	28
3. Principios orientadores	31
3.1. Ética de lo público.....	33
3.2. Buen vivir, reconocimiento de la diversidad y sentido de la comunidad.....	33
3.3. Participación responsable.....	34
4. Contexto y horizonte de sentido.....	35
4.1. Un contexto que nos desafía como educadora de educadores	37
4.1.1. Autoevaluación y acreditación institucional.....	38
4.1.2. Crisis de financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE).....	42
4.1.3. Construcción de la paz con justicia.....	44
4.1.4. Crisis planetaria y compromiso con la sustentabilidad ambiental.....	47

4.2. Nuestro horizonte de sentido.....	49
4.3. Misión, visión y objetivos del PDI	53
4.3.1. Misión.....	53
4.3.2. Visión.....	53
4.3.3. Objetivos.....	54
5. La Universidad Pedagógica Nacional hoy.....	57
5.1. Caracterización actual de la UPN.....	59
5.1.1. Oferta académica y cobertura.....	59
5.1.2. Equidad	62
5.1.3. Aseguramiento de la calidad.....	65
5.1.4. El ejercicio y la cualificación docente.....	67
5.1.5. Pruebas de Estado.....	70
5.1.6. Investigación	72
5.1.7. Extensión y proyección social.....	78
5.1.8. Internacionalización	80
5.1.9. Estructura orgánica y condiciones administrativas	83
6. Síntesis de la evaluación del PDI 2014-2019	89
6.1. Programa Maestros con excelencia y dignidad	92
6.2. Programa Horizonte para la acreditación institucional.....	93
6.3. Programa Una casa digna	97
6.4. Programa Recursos de apoyo académico.....	98
6.5. Programa Desarrollo profesoral	98
6.6. Programa Fortalecimiento y desarrollo de programas de formación apoyados por TIC	100
6.7. Programa Apropiación social del conocimiento y comunicación institucional.....	100
6.8. Programa Universidad para la alegría	101
6.9. Programa Conflictos, derechos humanos y pedagogía de la memoria	103
6.10. Programa Escuelas para la paz, la convivencia y la memoria.....	104
6.11. Programa Universidad en el ámbito nacional.....	105
6.12. Programa Universidad en el ámbito internacional	106
6.13. Programa de formación ambiental.....	108





7. Ejes, programas y proyectos.....	111
7.1. Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social.....	113
7.1.1. Programa 1. Formadores de educadores	114
7.1.1.1. Proyecto 1. Plan de formación y desarrollo profesoral.....	114
7.1.1.2. Proyecto 2. Nuevo sistema de evaluación de profesores	115
7.1.1.3. Proyecto 3. Mejoramiento de las condiciones labores de profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	115
7.1.2. Programa 2. Oferta académica de calidad	115
7.1.2.1. Proyecto 1. Sistema de aseguramiento de la calidad con énfasis en planes de mejoramiento	116
7.1.2.2. Proyecto 2. Nuevos programas y fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada.....	117
7.1.3. Programa 3. Formación de educadores con responsabilidad social	117
7.1.3.1. Proyecto 1. Estrategias de ingreso, permanencia y graduación estudiantil	118
7.1.3.2. Proyecto 2. Maestros para la sustentabilidad	118
7.1.3.3. Proyecto 3. Formación en lenguas extranjeras.....	119
7.1.3.4. Proyecto 4. Museos como escenarios de formación e investigación.....	119
7.1.4. Programa 4. Laboratorios de innovación y práctica educativa y pedagógica.....	120
7.1.4.1. Proyecto 1. Visibilización del IPN como patrimonio histórico y cultural de la nación.....	121
7.1.4.2. Proyecto 2. Reconocimiento y posicionamiento de la Escuela Maternal	121
7.2. Eje 2. Investigación.....	122
7.2.1. Programa 1. Fortalecimiento y acompañamiento de la investigación.....	122
7.2.1.1. Proyecto 1. Socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad	124
7.2.1.2. Proyecto 2. Investigación en campos estratégicos con participación de estudiantes y egresados.....	124
7.2.1.3. Proyecto 3. Acompañamiento a investigadores y grupos de investigación.....	125
7.2.2. Programa 2. Apropiación social del conocimiento.....	126
7.2.2.1. Proyecto 1. Construcción de una política editorial de la UPN	127
7.2.2.2. Proyecto 2. Afianzamiento del Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento	127

7.3. Eje 3. Proyección social	128
7.3.1. Programa 1. Reconocimiento y posicionamiento de la extensión y la proyección social de la UPN	132
7.3.1.1. Proyecto 1. Construir la política de extensión y proyección social para la Universidad	133
7.3.1.2. Proyecto 2. Reconocimiento y visibilización de la extensión y la proyección social en la Universidad	133
7.3.2. Programa 2. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad ambiental	133
7.3.2.1. Proyecto 1. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad	134
7.3.2.2. Proyecto 2. Iniciativas en extensión y proyección social desde lo que sabemos hacer	134
7.3.2.3. Proyecto 3. Los egresados como agentes de extensión y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	135
7.3.2.4. Proyecto 4. Fortalecimiento de la interacción y de las prácticas educativas con organizaciones sociales y procesos comunitarios	136
7.4. Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera	136
7.4.1. Programa 1. Innovación en la gestión académica, administrativa y financiera	137
7.4.1.1. Proyecto 1. Actualización orgánica y normativa	138
7.4.1.2. Proyecto 2. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral	138
7.4.1.3. Proyecto 3. Gestión y memoria documental institucional	139
7.4.1.4. Proyecto 4. Sistema integral de comunicaciones	139
7.4.2. Programa 2. Desarrollo y fortalecimiento financiero institucional	140
7.4.2.1. Proyecto 1. Gestión para una mejor financiación estatal de la UPN	141
7.4.2.2. Proyecto 2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para gestión de recursos públicos	141
7.5. Eje 5. Casa digna	142
7.5.1. Programa 1. Desarrollo de nueva infraestructura física	143
7.5.1.1. Proyecto 1. Construcción de la Facultad de Educación Física del Proyecto Valmaría	143
7.5.1.2. Proyecto 2. Construcción y adquisición de nuevas instalaciones	144
7.5.1.3. Proyecto 3. Sostenimiento y adecuaciones de la infraestructura física	144





7.5.2. Programa 2. Infraestructura tecnológica.....	144
7.5.2.1. Proyecto 1. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica.....	144
7.5.2.2. Proyecto 2. Desarrollo y adopción de tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza virtual y a distancia	145
7.5.3. Programa 3. Dotación de recursos de apoyo académico y bibliográfico	145
7.5.3.1. Proyecto 1. Bases de datos bibliográficas, colecciones bibliográficas y repositorios	146
7.5.3.2. Proyecto 2. Producción, valoración y uso de recursos audiovisuales, multimediales y radiales.....	146
7.5.3.3. Proyecto 3. Dotaciones de aulas, laboratorios y espacios académicos y administrativos	146
7.5.4. Programa 4. Por una universidad sustentable	146
7.5.4.1. Proyecto 1. Sistema de Gestión Ambiental.....	147
7.6. Eje 6. Universidad en red nacional e internacional.....	148
7.6.1. Programa 1. Proyección nacional e internacionalización en doble vía.....	148
7.6.1.1. Proyecto 1. Movilidad docente y estudiantil.....	149
7.6.1.2. Proyecto 2. Internacionalización del currículo	149
7.6.1.3. Proyecto 3. Política de internacionalización	150
7.6.2. Programa 2. Regionalización e internacionalización de la Universidad.....	150
7.6.2.1. Proyecto 1. Redes, alianzas y convenios	151
7.6.2.2. Proyecto 2. Política estratégica de regionalización	151
7.7. Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional	151
7.7.1. Programa 1. Por el buen vivir somos Pedagógica	153
7.7.1.1. Proyecto 1. Política Integral hacia un Sistema de Bienestar Universitario Institucional	153
7.7.1.2. Proyecto 2. Formalización Cátedra de Vida Universitaria	154
7.7.1.3. Proyecto 3. Formación en derechos humanos y participación política	154
7.7.1.4. Proyecto 4. Fortalecimiento de los apoyos socioeconómicos	155
7.7.2. Programa 2. Transversalización de género, interculturalidad e inclusión.....	155
7.7.2.1. Proyecto 1. Plan de transversalización de igualdad y equidad de géneros.....	156
7.7.2.2. Proyecto 2. Inclusión	156
7.7.2.3. Proyecto 3. Interculturalidad, prácticas artísticas y sensibles.....	157

7.7.3. Programa 3. Cultura para la convivencia institucional	157
7.7.3.1. Proyecto 1. Deporte universitario, actividad física y recreación	158
7.7.3.2. Proyecto 2. Ambientes para el cuidado y la salud	159
7.7.3.3. Proyecto 3. Una universidad libre de todo tipo de violencias.....	159
7.7.3.4. Proyecto 4. Mitigación del riesgo, reducción del daño, prevención y atención frente al consumo	160
7.7.3.5. Proyecto 5. Habitabilidad del territorio universitario.....	160

8. Metas, indicadores y presupuesto163

8.1. Metas e indicadores.....	165
8.1.1. Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social.....	165
8.1.2. Eje 2. Investigación.....	175
8.1.3. Eje 3. Proyección social.....	179
8.1.4. Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera	184
8.1.5. Eje 5. Casa digna	191
8.1.6. Eje 6. Universidad en red nacional e internacional.....	200
8.1.7. Eje 7. Dignificar desde el Bienestar Institucional.....	204
8.2. Proyección de presupuesto	213

9. Referencias.....219

10. Anexos223

10.1. Anexo 1. Matrices para la discusión – momento 2.....	225
10.2. Anexo 2. Guía para la construcción democrática del PDI 2020-2024, egresados–momento 2.....	229
10.3. Anexo 3. Matriz compilación y organización de aportes – momento 3.....	232
10.4. Anexo 4. Guías para la discusión colectiva del documento de trabajo – momento 5.	233
10.5. Anexo 5. instrumento de sistematización de aportes.....	244





Índice de gráficas

Gráfica 1. Porcentaje de oferta de programas académicos upn con respecto a todos los programas ofertados en el país y en Bogotá, 2013-2017 (exclusivamente del área de ciencias de la educación)	60
Gráfica 2. Histórico de oferta de programas académicos UPN 2013-2019	61
Gráfica 3. Estudiantes matriculados pertenecientes a poblaciones especiales, 2013-2018	62
Gráfica 4. Distribución de estrato socioeconómico de estudiantes de pregrado por semestre, en porcentajes, 2013-2018	63
Gráfica 5. Apoyos socioeconómicos a estudiantes, 2014-2018	64
Gráfica 6. Número de programas de pregrado acreditados	65
Gráfica 7. Programas de posgrado con acreditación de alta calidad	66
Gráfica 8. Porcentaje de programas con acreditación de alta calidad, 2013-2018	66
Gráfica 9. Histórico por número de docentes y tipo de vinculación, 2014-2018	68
Gráfica 10. Distribución de docentes IPN según su modalidad de vinculación y sexo biológico	70
Gráfica 11. Resultados pruebas Saber Pro agregado nacional vs. UPN, 2016-2018	71
Gráfica 12. Histórico de libros publicados, 2014-2018	77
Gráfica 13. Proyectos de asesoría y extensión-Valor del contrato o convenio, 2014-2018	78
Gráfica 14. Matrícula por extensión Centro de Lenguas, 2014-2018	79
Gráfica 15. Movilidad estudiantil, 2014-2018	81
Gráfica 16. Movilidad docente, 2014-2018	82
Gráfica 17. Comportamiento histórico de recursos ejecutados para movilidad académica, 2014-2018	82
Gráfica 18. Distribución de área de los inmuebles según su uso en el 2018	84
Gráfica 19. Comportamiento ejecución presupuestal 2014-2018	84

Índice de figuras

Figura 1. Ejes de PDI comprometidos con la paz, la sustentabilidad ambiental y la inclusión	52
Figura 2. Esquema del PDI 2014-2019 según ejes y programas	91

Índice de tablas

Tabla 1. Histórico de docentes en tiempo completo equivalente por vinculación, 2014-2018.....	67
Tabla 2. Docentes por nivel de formación y vinculación, 2014-2018	69
Tabla 3. Resultados promedio prueba Saber 11 IPN, 2014-2018	72
Tabla 4. Número de proyectos de investigación internos aprobados por el SGP-CIUP, 2013-2018.....	73
Tabla 5. Proyectos de investigación cofinanciados entre 2014-2019-I	74
Tabla 6. Monitores de investigación 2013-2018	75
Tabla 7. Grupos de investigación categorizados	75
Tabla 8. Investigadores categorizados.....	76
Tabla 9. Indexación nacional de revistas Publiindex.....	76
Tabla 10. Movilidad internacional, 2014-2018.....	80
Tabla 11. Resumen del cumplimiento cuantitativo de las metas del PDI 2014-2019	109
Tabla 12. Programa 1. Formadores de educadores.....	165
Tabla 13. Programa 2. Oferta académica de calidad	168
Tabla 14. Programa 3. Formación de educadores con responsabilidad social	170
Tabla 15. Programa 4. Laboratorios de innovación y práctica educativa y pedagógica.....	173
Tabla 16. Programa 1. Fortalecimiento y acompañamiento en la investigación	175
Tabla 17. Programa 2. Apropiación social del conocimiento.....	178
Tabla 18. Programa 1. Reconocimiento y posicionamiento de la extensión y la proyección social de la UPN.....	179
Tabla 20. Programa 1. Innovación en la gestión académica, administrativa y financiera.....	184
Tabla 21. Programa 2. Desarrollo y fortalecimiento financiero institucional.....	189
Tabla 22. Programa 1. Desarrollo de nueva infraestructura física	191
Tabla 23. Programa 2. Infraestructura tecnológica.....	194
Tabla 24. Programa 3. Dotación de recursos de apoyo académico y bibliográfico	196
Tabla 25. Programa 4. Por una Universidad sustentable	199
Tabla 26. Programa 1. Proyección nacional e Internacionalización en doble vía	200





Tabla 28. Programa 1. Por el buen vivir somos Pedagógica.....	204
Tabla 29. Programa 2. Transversalización de género, interculturalidad e inclusión	206
Tabla 30. Programa 3. Cultura para la convivencia institucional	208
Tabla 31. Proyección indicativa de presupuesto PDI 2020-2024 por proyecto	213
Tabla 32. Proyección indicativa de presupuesto PDI 2020-2024 por ejes.....	218

Presentación



Durante el segundo semestre del 2018, la educación superior pública experimentó un importante proceso de movilización social en favor de reconocer su importancia como derecho fundamental de todos los colombianos. Diversos sectores sociales expresaron la necesidad de que las universidades públicas contaran con los recursos dignos para su funcionamiento, teniendo en cuenta que estas instituciones le han cumplido al país ofreciendo una educación de calidad y pertinente 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, indígenas y distintos sectores sociales acompañaron la gran movilización social que terminó en un acuerdo histórico entre plataformas estudiantiles, profesoriales y el gobierno nacional, el cual previó algunos recursos adicionales para sostener el funcionamiento y la inversión de las universidades en las mismas condiciones como venían operando, pues eran evidentes las dificultades de sostenibilidad financiera que enfrentarían en los próximos cuatro años.

La educación se constituyó en el centro de la agenda política del país, y su contribución para la formulación de políticas públicas que aporten a la construcción de una paz justa y duradera aún es de notable importancia, al igual que el compromiso con los problemas ambientales que amenazan las distintas formas de vida del planeta, los 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 hacen parte de una apuesta política que la Universidad debe atender.

Este Plan de Desarrollo Institucional (PDI) responde estratégicamente al contexto actual que demanda la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación con excelencia, de tal manera que la docencia, la investigación y la proyección social generen los impactos necesarios para favorecer las transformaciones culturales que requiere nuestro país.

La construcción colectiva de este PDI 2020-2024 parte de los logros alcanzados en el Plan de Desarrollo “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en Paz”, plasmados en la evaluación realizada en sus cuatro ejes y en sus respectivos programas. Así mismo, se toman como insumos

el informe de gestión 2014-2018 elaborado por la anterior administración y el actual programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”, que traza las líneas estratégicas esenciales para sostener, cualificar y posicionar nuestros compromisos misionales de docencia, investigación y proyección social.

El horizonte de sentido del nuevo PDI se basa en el plan rectoral 2018-2022, el cual 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. El plan rectoral abarca principios sobre la ética de lo público, el buen vivir, el reconocimiento de la diversidad, el sentido de comunidad y la participación responsable que fundamenta el horizonte institucional para los próximos cinco años; así mismo, cuenta con siete líneas de acción que buscan el fortalecimiento académico de la docencia con excelencia y calidad, potenciar la construcción de conocimientos en nuestros campos de actuación, y tejer mayores vínculos con las comunidades del país. La dignificación del bienestar universitario, la construcción de una casa digna, y el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales en el ámbito nacional e internacional constituyen otras líneas de acción esenciales que sustentan este PDI.

Después de nueve meses de trabajo con toda la comunidad universitaria se han sistematizado los aportes de estudiantes, profesores, egresados, funcionarios y trabajadores organizados en matrices publicadas en la página web de la Universidad; se ha recogido el sentir de los estamentos en siete ejes estructurales del PDI, y a su vez se han definido programas y proyectos para cada uno. De esta forma se traza la bitácora institucional para los próximos cinco años con el propósito de fortalecer la excelencia académica en la cultura de autoevaluación institucional, potencializar la investigación, favorecer la transformación social a través de la extensión, y contribuir con la construcción de la paz y la sustentabilidad ambiental.

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector



1. Introducción





El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 es un instrumento de planeación estratégica que define los ejes, programas y proyectos que la institución emprenderá en los próximos cinco años 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 según el artículo 83 de la Ley 30 de 1992 por el cual “Las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional”.

Además de ser un mandato constitucional, este PDI establece de manera armónica y participativa los objetivos, las metas y las 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. Así mismo, da cuenta de proyectos concretos 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. El primero comprende cinco capítulos que establecen el proceso de construcción democrática del PDI, los principios orientadores, el contexto, el horizonte de sentido institucional y la caracterización actual de la Universidad, que en prospectiva contribuye con el desarrollo de sus funciones sustantivas y las condiciones que las hacen posibles en el marco del contexto interno y externo en distintos ámbitos institucionales de la gestión académica y administrativa. El segundo componente abarca el sexto y séptimo capítulo que presentan los ejes, los programas y los proyectos del PDI; también se relacionan las metas, los indicadores y el presupuesto indicativo para llevar a cabo los objetivos propuestos en el componente estratégico.

Como parte del componente estratégico se contemplan, además de los principios del PEI, los principios de la ética de lo público, el buen vivir y la participación que orientan la estructuración del nuevo PDI y trazan un derrotero para el posicionamiento de los compromisos misionales, con el propósito de incidir y transformar la educación colombiana a través de una docencia de excelencia, el fortalecimiento de la investigación con responsabilidad social y el desarrollo de proyectos de extensión que le apunten a la elaboración de políticas públicas en los distintos ámbitos del sistema educativo colombiano.

El PDI presenta una contextualización de aspectos cruciales para su formulación, 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 de la línea base establecida en el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad” y los aportes consolidados de los procesos participativos de la comunidad universitaria, se concreta el horizonte institucional orientado a sostener, cualificar y potenciar los compromisos misionales de la Universidad, incidiendo 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 2014-2019 “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en Paz”, el cual evidencia grandes 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 para la paz y la formación en derechos humanos. Además, se destacan los avances de los proyectos sobre sustentabilidad con la Cátedra Ambiental y el Plan de Formación Ambiental que buscan la generación de prácticas responsables en las relaciones del ser humano con la naturaleza.

En el componente estratégico de este PDI se presentan siete ejes estructurales: docencia y excelencia académica con responsabilidad social; investigación; proyección social; gestión académica, administrativa y financiera; casa digna; universidad en red en el ámbito nacional e internacional, y dignificar desde el bienestar institucional. Para cada eje se definen programas y proyectos que materializan las apuestas estratégicas en los próximos cinco años.

Equipo redactor PDI 2020-2024



2. Proceso de construcción del PDI





La construcción democrática del nuevo PDI comenzó en marzo del 2019 cuando se realizó una amplia convocatoria para que todos los estamentos 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, los ejes de discusión, la metodología y el 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 en los próximos cinco años, la formulación de alternativas de solución y la identificación de responsables para su alcance.

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, IPN, Escuela Maternal, colectivos estudiantiles, egresados y sindicatos. Los aportes se registraron en matrices que fueron sistematizadas por las decanaturas de cada facultad, los jefes de dependencias en el caso administrativo, y la Oficina de Desarrollo y Planeación para el caso de los aportes contruidos por los sindicatos y colectivos profesoriales y estudiantiles.

A continuación, se presentan los momentos que se desarrollaron para la construcción democrática del PDI.

2.1. Momento 1. Lanzamiento y convocatoria (26 de marzo al 1.º de abril)

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 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.

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

Las mesas de trabajo en los programas o departamentos estuvieron constituidas por estudiantes y profesores, las otras fueron conformadas por personal administrativo y trabajadores oficiales, y 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) y los remitieron 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 de forma virtual (anexo 2) que permitió la participación de este estamento, que a su vez fue dinamizada por el Centro de Egresados de la Universidad y la representación de estos ante el Consejo Superior.

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

Cada mesa generó una relatoría y unas matrices diligenciadas que fueron remitidas a las instancias respectivas, y 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 3).
- 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.

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

Según 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 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.

¹ Los aportes consolidados en esta etapa del proceso se encuentran disponibles en: <http://pdi.pedagogica.edu.co/>. La ruta a seguir es: a) Proceso de construcción; b) Aportes de la comunidad universitaria.





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

El documento de trabajo del PDI fue remitido oportunamente por la Secretaría General a cada una de las unidades académicas, y 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, las representaciones y las organizaciones estudiantiles.

Cada instancia analizó los mecanismos de convocatoria y participación pertinentes 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, y programó encuentro con sindicatos, representantes estudiantiles, egresados y colectivos estudiantiles. Para el desarrollo de los encuentros se contó con el apoyo de la Subdirección de Bienestar Universitario y el Centro de Egresados. Para este momento, se diseñó un instrumento que permitió registrar y organizar los aportes de cada grupo en el documento de trabajo.

Se propuso como instrumento seis guías (anexos 4 y 5) dirigidas a los diferentes estamentos (unidades académicas, dependencias administrativas, egresados, IPN y 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 el 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 los delegados de la asamblea triestamentaria durante los días 8, 12, 13 y 15 de noviembre del 2019, relacionados con las condiciones laborales de los profesores ocasionales y catedráticos, el desarrollo del proyecto Valmaría, la necesidad de fortalecer la inclusión, la atención de estudiantes en situación en discapacidad y la construcción de un programa de transversalización de género. Todos estos asuntos fueron incluidos de manera integral al documento.

Atendiendo los consensos de la mesa de diálogo, era importante socializar el PDI con representantes de todos los estamentos antes del aval otorgado por el Consejo Académico; en este sentido se realizaron reuniones el 26 de noviembre y el 2 de diciembre con representantes estudiantiles, representantes profesoriales, delegados de SINTRAUPN, SINTRAUNAL y ASPU. En estas reuniones se expusieron los aspectos

incorporados según los aportes de la mesa de diálogo. Se envió la versión ajustada del PDI a los estudiantes que participaron en la mesa de diálogo para recibir aportes y se les convocó a reunión el 3 de diciembre para escuchar sus consideraciones.

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

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

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

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

En sesión del 5 de diciembre del Consejo Superior, el rector presenta 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 Publiindex, reforma a los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992, e Icetex.
- 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 educadora de educadores en la educación pública básica.
- Investigación pertinente a la educación colombiana.
- Mecanismos de control sobre temas de corrupción.
- Formación científica y disciplinar.





- Postura crítica sobre aseguramiento de la calidad.
- Cuestionamientos sobre nueva oferta académica.
- Generación de recursos propios.
- Recursos para nuevas instalaciones.
- Optimización de protocolo de violencias de género.
- Creación del instituto de altos estudios en investigación educativa y formación de maestros.

Los aportes de los consejeros son incluidos en el documento, se realizan las aclaraciones y precisiones del caso a través de un documento que es construido para este fin y es socializado en la sesión del Consejo Superior realizada el 12 de diciembre. De esta forma el contenido del PDI se cualifica en su contenido con los aportes ofrecidos por el Consejo Superior que aprueba este nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024.

3. Principios orientadores





En coherencia con el trabajo democrático que tuvo lugar en la definición y construcción de este PDI, la puesta en marcha de sus ejes, programas y proyectos tendrá en cuenta los principios expresados tanto en nuestro Proyecto Educativo Institucional, como los aquí consignados, pues han sido la brújula en esta construcción colectiva. Estos principios configuran la identidad institucional y reflejan claramente el posicionamiento ético, político y pedagógico que se tiene como punto de inicio; además, sirven como pauta y fundamento para la toma de decisiones y la definición de acciones enmarcadas en este plan de desarrollo. A continuación, se presentan los principios en los que se hace énfasis y que han sido fundamento de este proceso de construcción colectiva.

3.1. Ética de lo público

En la sociedad colombiana es cada vez más fuerte el imaginario según el cual se concibe lo público como un bien de todos, pero desafortunadamente falta mayor apropiación y defensa. La Universidad Pedagógica Nacional, entendida como un patrimonio incuestionable de todos los colombianos y reconocida por su trayectoria e importancia para la formación de maestros en el país, requiere la transformación de ese imaginario social respecto a lo público y un compromiso colectivo basado en la honestidad, transparencia, celeridad y austeridad para el ejercicio responsable de derechos y el cumplimiento de deberes. En esta medida, en la Universidad es fundamental la consideración del principio “la ética de lo público” en tanto se requiere reivindicar su importancia y las responsabilidades compartidas que ello implica para todos los miembros de la comunidad universitaria.

3.2. Buen vivir, reconocimiento de la diversidad y sentido de la comunidad

Desde las comunidades ancestrales la filosofía del buen vivir, o *Sumak Kawsay* en quechua, implica una deliberación ética y estética en la que los bienes comunes, la solidaridad y las responsabilidades compartidas ocupan un lugar central en la convivencia. Desde esta postura se entiende que, en todas sus acciones, la Universidad Pedagógica Nacional debe tener presente que formar educadores, maestros y profesionales de la educación significa el reconocimiento de la diversidad cultural y epistémica con la comprensión de lo regional y lo global. Reconstruir el sentido de la comunidad en el contexto universitario implica entender la realización del ser humano como un proceso colectivo en el que las diferentes concepciones de lo educativo, pedagógico, didáctico y disciplinar contribuyan con la formación de profesionales comprometidos, críticos y con conciencia planetaria.

3.3. Participación responsable

La participación ha sido un elemento característico en todos los espacios del contexto universitario; cada vez son más los escenarios en los que desde diferentes estamentos se trabaja 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 el restablecimiento de 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 la apropiación de lo público mediante acciones concretas que evidencien, manifiesten y formen en y para el respeto de la Universidad.

Estos principios pueden ser apropiados y ampliados por medio de procesos que ponderen el posicionamiento político, la calidad académica, la relevancia ética y la dimensión estética de la Universidad. Se asumen, por consiguiente, como elementos básicos, constitutivos e iniciales de este Plan de Desarrollo Institucional.



4. Contexto y horizonte de sentido





A lo largo de su trayectoria, la Universidad Pedagógica Nacional ha tenido un papel protagónico en los procesos de formación de educadores en todo el territorio nacional. La condición de única institución universitaria de carácter nacional dedicada exclusivamente a la educación exige que los compromisos misionales obedezcan a claros principios educativos, pedagógicos y didácticos capaces de contribuir a la singularidad de los procesos de formación en campos de conocimiento educativo en los que ha actuado la institución por más de noventa años desde la creación del Instituto Pedagógica Nacional y más de sesenta años desde su creación como institución universitaria en 1955.

En el cumplimiento de sus tareas misionales, la Universidad ha estado comprometida con la educación en diferentes niveles de formación y campos de conocimiento. Proyectar el camino de la Universidad a mediano plazo implica no solo reconocer su trayectoria y trabajo por y para la educación en el país, sino también analizar el contexto social y político particular que debe ser atendido, el cual aún demanda la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación para la construcción de la paz en condiciones de justicia y equidad. De igual forma, reconocer las condiciones en las que se encuentra la educación superior pública en el país implica desafíos que la Universidad debe asumir para que la educación sea un derecho fundamental de todos los colombianos.

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

4.1. Un contexto que nos desafía como educadora de educadores

A lo largo de su trayectoria, la Universidad Pedagógica Nacional ha construido su identidad institucional orientada a la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación. Esta cumple un papel protagónico en el ámbito nacional por ser la única institución universitaria de carácter estatal y nacional dedicada exclusivamente a la educación, lo cual exige que sus compromisos misionales obedezcan a claros principios educativos, pedagógicos y didácticos capaces de contribuir a la singularidad de los procesos de formación en campos de conocimiento educativo.

Ahora, 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 particular que debemos atender, el cual aún 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 implica desafíos que la Universidad Pedagógica debe asumir para que la educación sea un derecho fundamental de todos los colombianos. Desde esa perspectiva se plantea una caracterización del contexto nacional que presenta desafíos importantes que la institución debe enfrentar. Para este fin se centra la atención en los siguientes aspectos:

- Aseguramiento de la calidad y acreditación institucional.
- Dificultades financieras del Sistema Universitario Estatal (SUE).
- Construcción de la paz con justicia.
- Crisis planetaria y compromiso con la sustentabilidad ambiental.

4.1.1. Autoevaluación y acreditación institucional

La acreditación institucional y de programas sigue siendo una necesidad 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, estudiantes, 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.

Para el caso de los procesos de acreditación de los programas de licenciatura, las exigencias de los procesos de aseguramiento de la calidad propuestos por directrices gubernamentales han planteado exigencias para las instituciones de educación superior públicas sin los recursos respectivos, pues en sus demandas no han contemplado la asignación de partidas presupuestales que permitieran lograrlas. Un ejemplo de ello fue la implementación del artículo 222 de la Ley 1753 del 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 desde 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 sobre los riesgos de esta medida en cuanto terminaría ampliando las brechas entre las universidades de las grandes urbes y las presentes en las regiones, al no contar con condiciones financieras y técnicas para cumplir con los requisitos exigidos. Efectivamente, la Ley 1753 del 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 cierre inminente de oferta educativa para la formación de maestros.

Después de un importante trabajo realizado por la Universidad Pedagógica Nacional y otras instituciones en varias mesas de trabajo efectuadas por el Ministerio de Educación Nacional en cabeza de la actual





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 posibilita que los programas de formación de maestros de las regiones puedan reactivarse y mejorar con los planes de fomento a la calidad. A pesar de este punto 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, por lo que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad requiere examinar las problemáticas, los logros, los alcances y las posibilidades que ofrece para que las facultades de educación y las escuelas normales contribuyan activamente desde las diversas experiencias acumuladas en torno a lo que representan los procesos tanto de evaluación interna, como de evaluación externa, construyendo así nuevos parámetros para la acreditación voluntaria de los programas.

Desde esa perspectiva, el fundamento de los lineamientos del sistema de acreditación vincularía la calidad con la pertinencia, la relevancia social, la diversidad cultural y los contextos específicos en que se desarrollan los procesos educativos. Así, la educación se considera un bien público y común al cual el Estado debe garantizar el acceso y la permanencia.

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

La autoevaluación constituye 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 en 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 el compromiso institucional de la autoevaluación permanente, la Universidad adelantó desde julio del 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 los 150 aspectos asociados a ellos. El informe muestra un importante mejoramiento en todos los factores de calidad, de los cuales ocho se cumplen plenamente y cuatro en alto grado.

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.

En este proceso se destaca el fortalecimiento de la responsabilidad histórica de la Universidad con la educación de educadores a la altura de las demandas de la sociedad colombiana, lo cual se evidencia en los resultados del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación (MIDE) en los que la Universidad, en el 2015, alcanzó los primeros lugares dentro de la valoración de instituciones especializadas. Para 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 universidades 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. Se destaca la disminución en los índices de deserción, aumento en los índices de absorción e incremento en la movilidad estudiantil en el ámbito internacional. Así mismo, se resalta la ampliación de apoyos socioeconómicos a los estudiantes a través de reliquidaciones de matrícula, fraccionamientos, monitorías ASE, monitorías académicas, servicios subsidiados de restaurante y otorgamiento de distinciones por trabajos de grado meritorios o tesis laureadas.

En cuanto al factor profesores, se avanzó en el aumento de profesores 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 efectos de validar su productividad y contribuir con el mejoramiento de su salario. La institución ha realizado esfuerzos importantes para mejorar la formación académica de sus profesores con el otorgamiento de comisiones de estudio doctoral, y a su vez cuenta con un mayor número de profesores con formación de maestría y doctorado. Existen avances en la expedición de resoluciones que estipulan la creación del comité de estabilidad laboral y el 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. Se avanzó en la implementación de directrices para la autoevaluación y la autorregulación, se llevaron a cabo actualización de plataformas y se puso en marcha el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (Cidet).

La visibilidad nacional e internacional de la Universidad se fortaleció entre el 2014 y el 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 son notables con el aumento significativo de recursos para el 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, senior, asociados o junior; 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. Así mismo, 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 e incentiva la creación y consolidación de semilleros, grupos juveniles e infantiles, dando cuenta de la generación de conocimiento en los distintos niveles y dinámicas institucionales.

La proyección social avanzó considerablemente con el desarrollo de convenios y consultorías realizadas a secretarías de educación en diversos temas que permiten incidir en la formulación de políticas educativas y en el establecimiento de estrategias y planes de inversión educativa en diversos contextos socioculturales. De la misma manera, 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, 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 alcanzar 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 en esta materia y la creación del Grupo Interno para el Aseguramiento de la Calidad, que favorecieron las dinámicas institucionales para apoyar a todos los programas académicos en la tarea de realizar su acreditación o renovarla; producto de este trabajo todos los programas que tenían condiciones para su acreditación la alcanzaron satisfactoriamente. Se destaca la acreditación de alta calidad del Doctorado Interinstitucional de Educación por diez años.

El Bienestar Institucional se fortaleció con el desarrollo de diversos programas en el área del deporte, la cultura, la salud y la convivencia. En cada una de estas se evidencian avances en el mejoramiento de los procesos de atención de la comunidad universitaria, y 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 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 de 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 para 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, 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 perfeccionamiento de la infraestructura, se llevaron a cabo obras para el mejoramiento de la piscina, la remodelación de los salones y las oficinas del edificio A y C, y el mejoramiento de laboratorios, restaurante y cafetería.

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 pertinente a su naturaleza para continuar adelante con sus compromisos misionales.

En general las fortalezas evidenciadas en el proceso de autoevaluación institucional dan cuenta de su importancia 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.

4.1.2. Crisis de financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE)

El país presenció un paro nacional estudiantil en la mayoría de universidades públicas del país. Desde octubre hasta diciembre del 2018 se realizaron grandes movilizaciones sociales en las principales ciudades reclamando 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 contar con el crecimiento que tendrían las universidades en materia de cobertura, investigación, difusión del conocimiento,





internacionalización y calidad académica. Es decir, las universidades han funcionado con los mismos recursos promulgados en la ley a pesar de su importante crecimiento eficiente y de los aumentos salariales que se decretan para los funcionarios públicos que impactan el presupuesto de las instituciones universitarias públicas.

Según el Sistema Universitarios Estatal (2018), comparando datos entre el 2004 y el 2017 se evidencia el aumento de la cobertura de estudiantes de pregrado en 58 %, de posgrado en 185 %, se incrementaron programas de pregrado en 35 %, de posgrado en 96 %, el número de grupos de investigación reconocidos por Colciencias aumentó en 67 % y el número de revistas científicas indexadas incrementó en 63 %. Se pasó de una universidad con acreditación de alta calidad a quince. La infraestructura de la Universidad también creció en un 87 %. A pesar de todos estos importantes datos, el Sistema de Universidades Públicas llegó a su límite, no es posible sostener todos estos logros con los mismos recursos y esa fue la razón esencial del paro universitario que se llevó a cabo a finales del 2018. Lo más crítico son los gastos de funcionamiento y el número reducido de profesores de planta que tienen las universidades, que para el 2017 corresponde al 33 %, mientras que el porcentaje de profesores ocasionales y catedráticos es de 67 %. Así las cosas, el futuro de la universidad pública es difícil si no hay mayor inversión por parte del Estado.

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 atienda la realidad actual de todas las instituciones de educación superior, particularmente el crecimiento de las universidades en sus labores misionales de docencia, investigación y proyección social.

Desde este panorama es clave preguntarse entonces: ¿cómo incidir en las políticas públicas para que la educación superior pública sea un derecho fundamental para que la mayoría de los jóvenes accedan 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 se vinculan semestre a semestre por no más de 4,5 meses para atender funciones misionales, pero por falta de recursos no pueden ser vinculados por un mayor tiempo que les garantice mejores condiciones de estabilidad laboral.

4.1.3. Construcción de la paz con justicia³

Aunque a diferencia de otros países latinoamericanos no hemos tenido en Colombia gobernantes que se eternicen en el poder y solo tres alzamientos a lo largo del siglo XIX culminaron con la victoria de los insurrectos, la violencia política tuvo su expresión en nueve grandes guerras civiles, repetidas revueltas regionales y múltiples enfrentamientos entre pequeñas ciudades. Las guerras del coronel Aureliano Buendía, 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 derramada 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, el camino más corto para llegar a la política. Así las cosas, fueron los partidos quienes se encargaron de construir desde abajo las identidades sociales y las lealtades de la población, pero lo hicieron en medio de la confrontación armada, como una dislocación original e indiscutible. 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 caudillistas y marcó la construcción de un Estado regido por la consolidada irrupción del capitalismo, la permanencia de la violencia social y política puso de presente la profundidad de las divisiones existentes en el terreno de lo social con repercusión en lo político. La masacre de 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 la condujeron con el transcurso de los años a nuevas formas con diferentes resultados. La aparición del secuestro, el paramilitarismo, la fragmentación territorial, el

³ Este apartado fue elaborado con la participación del profesor Adolfo León Atehortúa, tomando aportes de sus escritos académicos.





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 la paz con sus errores, dificultades y limitaciones.

Por supuesto, no se trata de resumir en este espacio el trasiego de la violencia por Colombia ni los intentos fallidos o certeros de construir paz. Experiencias exitosas como la alcanzada 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 y el Plan Colombia o la continuidad hasta hoy del ELN, el papel del narcotráfico y las relaciones entre todo ello con una democracia restringida o el carácter inacabado de la construcción nacional son hechos sobre los cuales han recaído prolijas investigaciones.

Como episodio más reciente, el último proceso de paz entre el Gobierno nacional y las Farc, cuya negociación duró más de cuatro años, ha implicado 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. Pero, al lado de ello, hay 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 rescatar y destacar que la firma de este 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, 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 en el poder legislativo, garantizar que no se mezcle nunca más armas y política, al igual que favorecer que más ciudadanos participen en los asuntos públicos. En tercer lugar, el acuerdo garantizó tanto el fin bilateral y definitivo de hostilidades, como la dejación de armas en 180 días y el inicio de la incorporación de las Farc 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, contemplando que los cultivadores pasen a una actividad legal, los consumidores sean tratados y rehabilitados, y 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 lo ocurrido, la justicia por crímenes en el conflicto, la reparación para 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, y estableció como prioridad en su Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019 “Una universidad comprometida con 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 Bonilla *et al.* (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 reafirmar el compromiso con la construcción de la 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 como violencia política, entró en su agonía después de la desmovilización de las Farc. Esta visión es uno de los puntos más importantes para construir también una política y 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 allí donde reiteramos el compromiso de la Universidad con la paz. Es allí donde encontramos su papel para constituir ese derecho fundamental del ser humano, como lo ha establecido la Asamblea General de las Naciones Unidas, que la concibe como un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos basados en el respeto de la vida, el fin de la violencia, el respeto pleno de las libertades fundamentales, la construcción de acciones sociales y colectivas que garanticen la protección del medio ambiente de las generaciones presentes y futuras, y la adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento a todos los niveles de la sociedad y entre las naciones.





4.1.4. 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. Un desafío 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 se construyen en un país catalogado como diverso. En consecuencia, una de las responsabilidades de las facultades de educación, de cara a su papel como protagonistas en la consolidación de un proyecto crítico que pueda constituirse en 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, en los 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, afectando 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 ha provocado la explotación de los recursos naturales a un ritmo acelerado, generando como consecuencias una degradación sistemática de los ecosistemas alrededor del mundo, la contaminación de fuentes hídricas, del aire y del suelo por los desechos generados, la afectación a 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 unas 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, globalmente 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 la comprensión de esta dinámica en un ámbito de mayor complejidad. La crisis ambiental, en palabras de Enrique Leff (2006, p. 1),

[...] 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.

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 integridad de los saberes y la construcción de una nueva ética que discuta las relaciones morales entre el ser humano y la naturaleza.

La sustentabilidad tiene diversas interpretaciones en la actualidad según 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, situando discusiones de orden político, económico, social y cultural desde 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 cuestiona el estilo de desarrollo dominante representada en los valores y la concepción dominante de la sociedad occidental (Elizalde, 2003).

En este contexto, es necesario hacerse dos preguntas: ¿cuál es el papel actual de la Universidad para abordar la crisis ambiental? y ¿cómo hacerlo? En primera instancia, la Universidad como generadora de conocimiento debe ser autocrítica frente a su rol en la sociedad y reconocer desde su labor las implicaciones de su quehacer en los distintos contextos ambientales; y segundo, mediar por la pluralidad de perspectivas y discusiones sobre desarrollo, desarrollo sostenible, sostenibilidad, desarrollo sustentable, sustentabilidad y otros, en tanto el debate conceptual continúa. Así las cosas, los planteamientos de Boaventura de Sousa Santos (2006) sobre el diálogo de saberes entre distintos actores y comunidades resulta importante.





Estos dos elementos sitúan a la Universidad frente a un desafío social en relación con lo ambiental, en donde se hace necesario un esfuerzo colectivo que permita pensar un presente y un futuro sustentable. De esta manera, la sustentabilidad ambiental constituye un reto en la actualidad frente al cual las universidades deben desarrollar un papel preponderante en la formación de las futuras generaciones con el propósito de generar apuestas que desde ahora permitan la reflexión acerca de las relaciones entre el ser humano y su entorno, y 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 ambiental y cultura ambiental universitaria, en los cuales se ha consolidado la Cátedra Ambiental

[...] ofrecida para estudiantes, trabajadores, profesores y público en general de las universidades públicas de Bogotá. Las sesiones han girado en torno al pensamiento ambiental latinoamericano, la pedagogía de la sustentabilidad, la comprensión del territorio y sus dinámicas socioculturales, y la comprensión de problemas socioambientales situados en el buen vivir y en la ética del cuidado. (Martínez, 2019)

Además, se han adelantado distintas iniciativas marcadas desde proyectos de investigación, proyectos 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 en el ámbito universitario.

Desde nuestra labor como educadora de educadores, es primordial planear la formación, investigación y proyección social sobre lo ambiental, posibilitando escenarios de interlocución desde 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.

4.2. Nuestro horizonte de sentido

El horizonte de sentido de este PDI lo constituye el programa rectoral “Dignificar lo Público y potenciar la Universidad” que, a su vez, se enriquece de los aportes que ha realizado la comunidad universitaria en el proceso participativo que se llevó a cabo durante el 2019 para la construcción del nuevo PDI. En este sentido, se busca sostener, cualificar y potenciar los compromisos misionales de la institución incidiendo en la transformación educativa del país.

Sostener y cualificar el desarrollo académico mediante el fortalecimiento de la autoevaluación de programas para asegurar la calidad académica de la formación de futuros maestros y profesionales de la educación constituirá una meta importante, al igual que el fomento de la cualificación docente, el desarrollo profesoral y el sistema de evaluación docente.

El fortalecimiento de los grupos y semilleros de investigación a través del apoyo a convocatorias internas, externas e interinstitucionales continuará constituyendo una apuesta importante de la institución, al igual que el fortalecimiento académico de la Escuela Maternal y el Instituto Pedagógico Nacional como escenarios de práctica pedagógica e innovación educativa. De igual forma, se afianzarán las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional, con países de la región, para seguir posicionando a la UPN como referente internacional en la formación de educadores.

La puesta en práctica de una política de bienestar institucional integral constituirá otro fin importante para favorecer la retención estudiantil, disminuir la deserción, y aumentar la atención y el acompañamiento psicológico, psicosocial y emocional de los estudiantes, profesores, trabajadores y funcionarios de la Universidad. El fortalecimiento de los programas de apoyo socioeconómico, salud, cultura, deporte y convivencia también es un propósito fundamental.

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 un plan maestro que implica la regularización de los predios de la Universidad, el desarrollo de la construcción en Valmaría y continuar con las adecuaciones en pro de mejorar las condiciones 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 necesario tanto la actualización de la estructura orgánica y de la normatividad, como el mejoramiento de los procesos y procedimientos para prestar una mejor atención a la comunidad universitaria.

El compromiso de la Universidad con la construcción de la paz y la sustentabilidad ambiental se potencializará con la cimentación de una cultura política basada en la perspectiva de derechos, la inclusión, el 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 base en lo anterior, este Plan de Desarrollo contiene las características, el énfasis y la dirección que tomará la Universidad en los próximos cinco años, en consonancia con lo establecido en el PEI y en





las normas institucionales y de ley vigentes. Este plan asumirá el desafío de reconocer y preservar los avances construidos por el anterior Plan de Desarrollo “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz” y, a su vez, proyecta de forma vívida los caminos por los que transitarán los esfuerzos y las acciones de la Universidad, interpretando críticamente la dinámica educativa del país y de esta institución, concitando el interés permanente de la comunidad educativa y comprometiendo 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; en síntesis, 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 de la paz, la inclusión y la sustentabilidad. Los ejes propuestos son docencia, investigación, proyección social, gestión administrativa y financiera, casa digna, Universidad en red y bienestar universitario.

La situación social del país nos demanda con vehemencia la construcción de una paz perdurable. Sin embargo, esta construcción se torna difícil en una sociedad que margina sectores de su población a causa de diversos factores, ya sean físicos, cognitivos, culturales o económicos. Por eso una de las banderas del presente plan es garantizar la inclusión y el reconocimiento de la diversidad tanto en todas las dinámicas institucionales, como en las futuras prácticas de los maestros que se formen en las aulas de la Universidad. La formación de educadores y profesionales de la educación como principio fundamental de la Universidad, que permea los procesos misionales, implica asumir y proyectarla como dinamizadora de los procesos de formación humana, profesional y cultural de los educadores colombianos, y como una institución que produce conocimiento educativo, pedagógico, didáctico y disciplinar, al tiempo que propone y potencia alternativas y plantea políticas educativas tanto para el país como para el contexto latinoamericano y mundial.

La construcción de la paz también implica repensar las relaciones que se establecen con el entorno, reconociendo los bienes naturales más allá del valor monetario que se les ha atribuido y entendiendo que estos permiten la vida en dinámicas simbióticas de las cuales, conscientes o no, se hace parte. Desde esta perspectiva, la Universidad debe estar encaminada a la consolidación de una formación de educadores y maestros comprometida con la construcción de una sociedad ambientalmente sustentable, fundamental para la preservación de la diversidad biológica y cultural. En este sentido, se pondera la sustentabilidad como otro de los derroteros de este PDI, y la necesidad de transformar las prácticas y la cultura institucional desde todos sus estamentos. De esta manera, la construcción de conocimientos contextualizados

en un país diverso biológica y culturalmente, la adopción de un pluralismo epistemológico, el fomento de capacidades humanas en una perspectiva del buen vivir y la necesidad de tender puentes entre diferentes formas de conocimiento se convierten en derroteros que permiten consolidar un ideario de individuo y de sociedad sobre el cual se construye este plan de desarrollo.

En la figura 1 se representan los ejes del PDI que materializan el horizonte de sentido que orienta las apuestas institucionales para los próximos cinco años. Las líneas de acción plasmadas en este proyecto colectivo de Universidad, además de sostener, cualificar y potenciar de mejor forma los compromisos misionales, responden a los desafíos de país orientados a la construcción de la paz, la sustentabilidad ambiental y la inclusión.

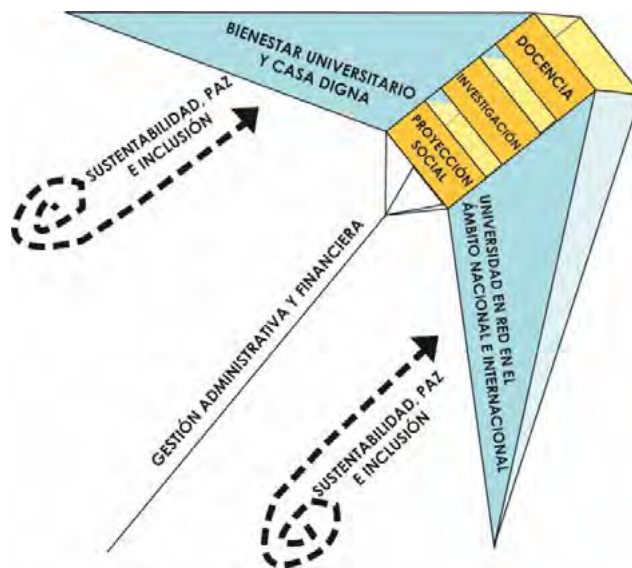


Figura 1. Ejes del PDI comprometidos con la paz, la sustentabilidad ambiental y la inclusión.





4.3. Misión, visión y objetivos del PDI

El programa rectoral elegido por la comunidad universitaria, las mesas de trabajo, las reuniones y las discusiones que tuvieron lugar en el proceso de construcción democrática del PDI y los documentos creados en el seno de estos encuentros permitieron cimentar la misión y la visión de la Universidad, en consonancia con el nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

4.3.1. 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 tanto 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 en proyectos orientados al desarrollo educativo y pedagógico del país.

Las mesas de trabajo para la construcción del PDI destacaron como elementos de la misión los siguientes:

- La formación de educadores con alta calidad académica.
- La presencia e impacto en la vida nacional por parte de la Universidad.
- La producción de conocimiento y pensamiento educativo, pedagógico y didáctico desde la investigación, la innovación y el quehacer mismo de las facultades y el IPN.

4.3.2. 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 a partir de programas y proyectos de proyección social fundamentados en la producción académica e investigativa de la institución que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

4.3.3. Objetivos

Según cada uno de los ejes de este PDI, se proponen los respectivos objetivos:

- Consolidar la acreditación como un reconocimiento a la calidad académica afianzada en los procesos de autoevaluación, cualificación y mejoramiento de la formación profesional que se lleva a cabo en los programas académicos y en la institución.
- 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 desde la legislación pertinente que lo reglamenta y a partir de los recursos adicionales que ingresan a la base presupuestal como resultado del acuerdo entre el Gobierno nacional y las plataformas estudiantiles y profesoriales del 14 de diciembre del 2018.
- 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.
- Fortalecer los programas académicos, analizar las problemáticas sociales, ambientales, culturales y educativas en diferentes escalas y modalidades, e incidir en su transformación.
- Optimizar el desarrollo institucional desde la actualización normativa y orgánica necesaria para el cumplimiento y desarrollo de las funciones misionales y administrativas, acorde con las condiciones del contexto interno y externo.
- Garantizar una infraestructura física y tecnológica que apoye y facilite el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad a través de la formalización del plan maestro.





- Potenciar el trabajo en red de la Universidad en términos de la regionalización, la internacionalización y la divulgación de conocimiento.
- Desarrollar una política integral del bienestar universitario que materialice propuestas para transformar nuestra cultura institucional, afianzándola desde valores y principios que potencian la dignidad, el respeto, la solidaridad, el pluralismo, la democracia y la libertad.
- Favorecer la construcción del acuerdo por la convivencia sobre violencias de género, prevención y mitigación del consumo de sustancias psicoactivas (SPA), habitabilidad de espacios universitarios y participación democrática.
- Liderar la formación de maestros para la paz y la sustentabilidad ambiental conforme a los compromisos misionales.

5. La Universidad Pedagógica Nacional hoy





La Universidad siempre ha centrado sus esfuerzos en la cualificación de sus tareas misionales desde diferentes ángulos. Es por ello que en los últimos años 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 por la acreditación institucional de alta calidad.

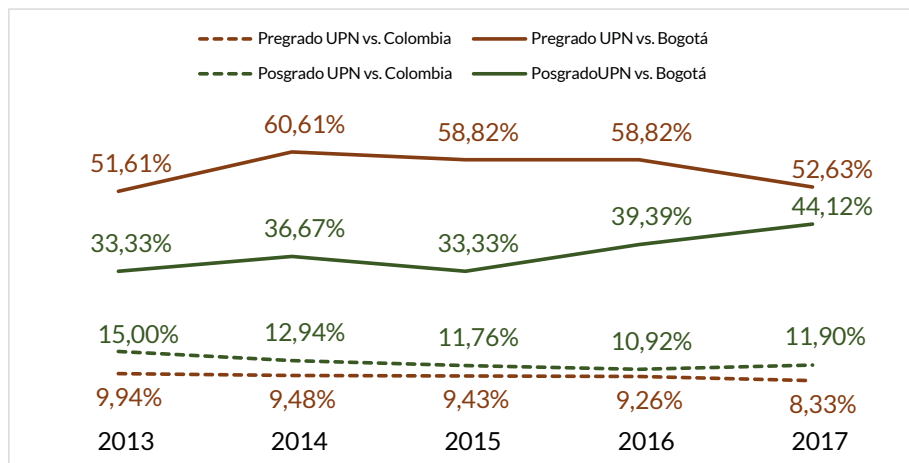
De igual forma, el compromiso con la construcción de la paz ha sido una de las principales motivaciones en la formación de educadores, pues conforme con el horizonte de sentido, programas y proyectos del PDI 2014-2019, los esfuerzos y las acciones de ese plan de desarrollo llevaron esta impronta en los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

5.1. 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 cuatro 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.

5.1.1. 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 las cuales está la actualización de su oferta académica reflejada en la renovación de registros calificados de casi todos sus programas, lo cual ha conllevado a la actualización de los ya existentes o a la creación de nuevos que respondan a las demandas sociales en correspondencia con la misión institucional.



Gráfica 1. Porcentaje de oferta de programas académicos UPN con respecto a todos los programas ofertados en el país y en Bogotá, 2013-2017 (exclusivamente del área de ciencias de la educación)

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

A través de la gráfica 1 se puede identificar que la oferta de programas académicos de la Universidad ha sido consistente con la oferta nacional y que no ha presentado grandes variaciones desde el 2013. En el 2017, el número de programas de pregrado de la UPN representó el 8,3 % 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 11,9 % del total nacional. Esto muestra la relevancia que mantiene la oferta académica de la Universidad respecto a la ciudad y la nación en los programas relacionados con esta área.

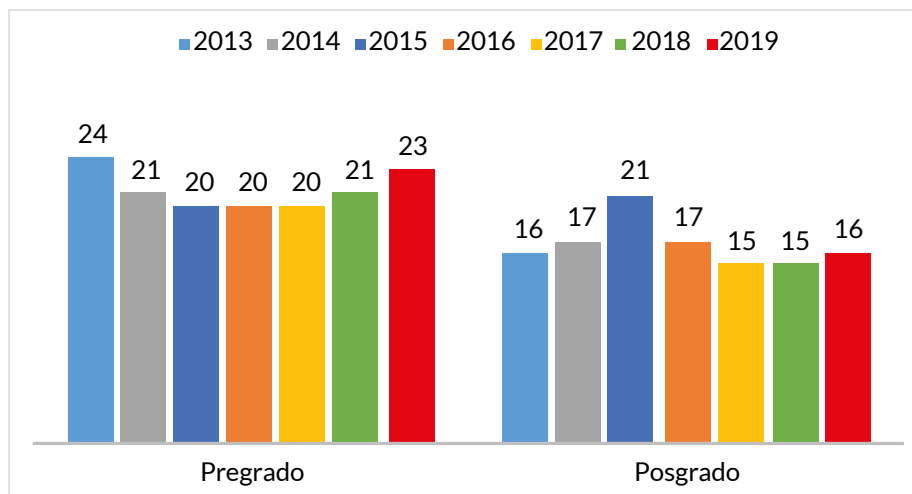
Según datos históricos, la oferta académica de pregrado y posgrado se ha modificado en el transcurso de este quinquenio; hasta el 2013 la estrategia de regionalización de la Universidad consistía en la oferta de programas académicos en municipios de diferentes regiones del país. Sin embargo, esta estrategia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

Como se evidencia en la gráfica 2, para el 2019 la Universidad cuenta con un total de 39 programas académicos con registro calificado vigente, de los cuales 23 son de pregrado y 16 de posgrado (10 maestrías, 5 especializaciones y un doctorado). En los últimos cinco años, y 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.



Gráfica 2. Histórico de oferta de programas académicos UPN 2013-2019

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

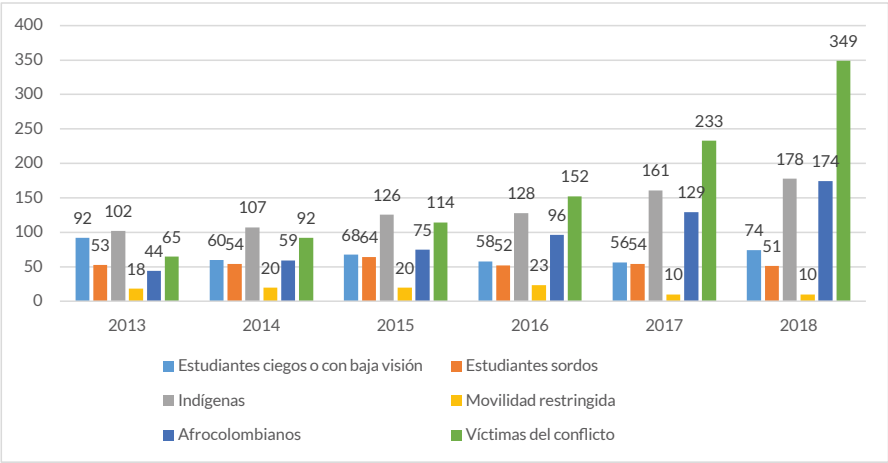
En ese sentido, se pueden evidenciar los múltiples esfuerzos que la Universidad ha realizado para mantener la cobertura y ampliar la oferta académica. Sin embargo, según las cifras del Ministerio de Educación Nacional (MEN) sobre los estudiantes matriculados en programas académicos del área de conocimiento de ciencias de la educación, en los últimos cinco años ha disminuido el número de estudiantes matriculados tanto en Bogotá (-5,11 %), como a nivel nacional (-1,07 %), lo cual se hace evidente también en el comparativo de la UPN (-2,47 %) entre el 2013 y el 2018. La eficacia, coherencia y pertinencia de las políticas académicas institucionales se refleja en el estado de los programas de pregrado y posgrado que cuentan todos con registro calificado vigente.

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 y 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 quinientos nuevos maestros con el apoyo económico de la Secretaría de Educación de Bogotá gracias al convenio 2942 del 2015.

5.1.2. 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).



Gráfica 3. Estudiantes matriculados pertenecientes a poblaciones especiales, 2013-2018

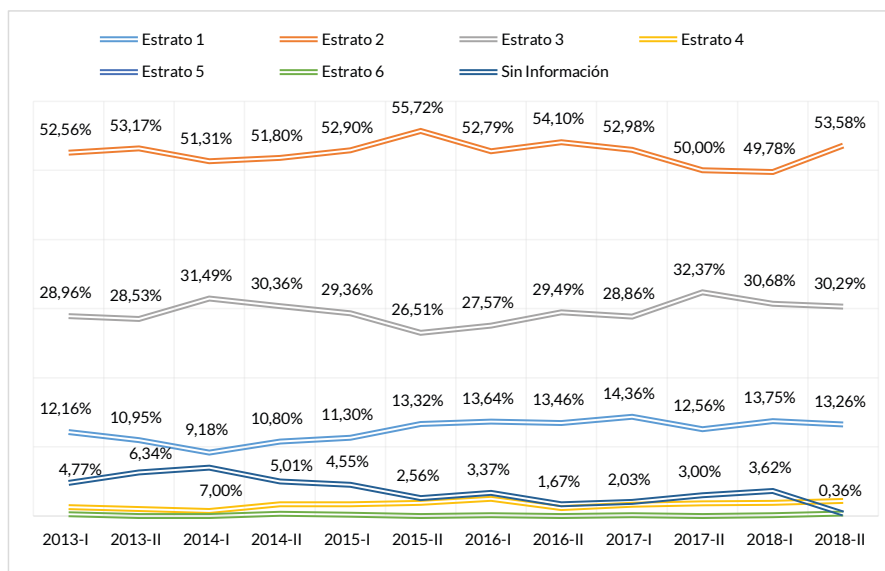
Fuente: Subdirección de Admisiones y Registro





Como denota la gráfica 3, el número de estudiantes admitidos pertenecientes a poblaciones especiales ha tenido un incremento importante durante las últimas vigencias, representado principalmente en los estudiantes víctimas del conflicto que entre el 2013 y el 2018 aumentaron en 537 %, seguidos de la población afrocolombiana con un crecimiento del 395 % para el mismo periodo.

En lo que respecta a las condiciones socioeconómicas de los estudiantes 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 2017 y el 2018 un poco más del 50 % de los estudiantes pertenecen al estrato 2, seguido por el estrato 3 con un 30 % y por el estrato 1 con un 13 %. Esto reafirma el papel de la Universidad Pedagógica Nacional como institución oficial que brinda a la sociedad la posibilidad de acceder a programas de educación superior.

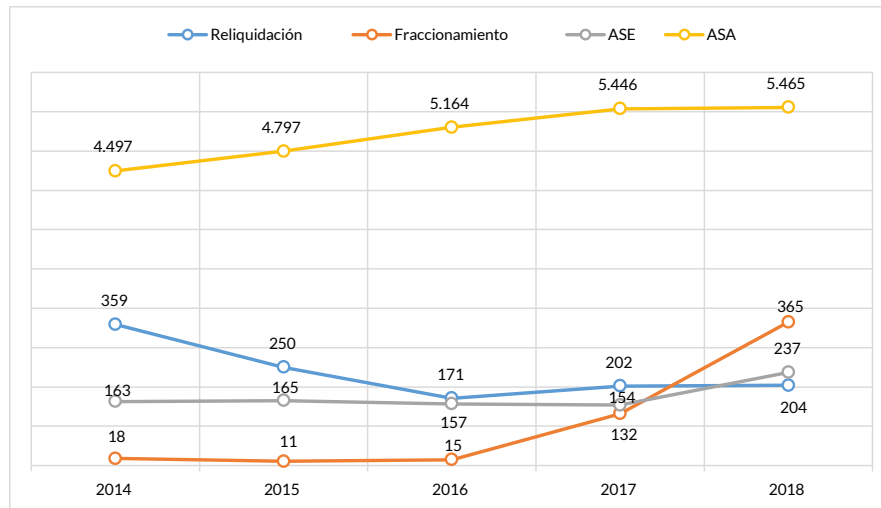


Gráfica 4. Distribución de estrato socioeconómico de estudiantes de pregrado por semestre, en porcentajes, 2013-2018

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

Además, la Universidad ha diseñado políticas para garantizar también 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 de los estudiantes que lo soliciten con el propósito de modificar el porcentaje de pago de la matrícula según el resultado del estudio.
- *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.



Gráfica 5. Apoyos socioeconómicos a estudiantes, 2014-2018

Fuente: Subdirección de Bienestar Universitario

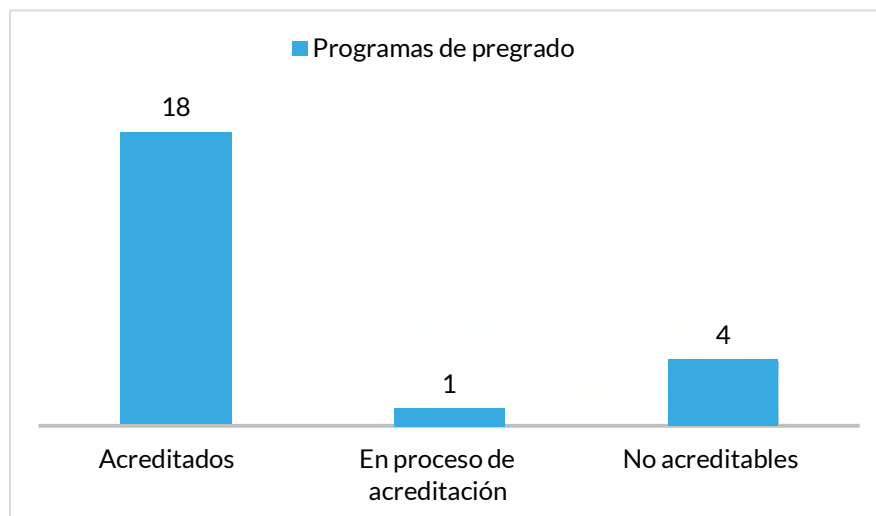




En la gráfica 5 se presentan los valores equivalentes a los diferentes apoyos económicos con los que cuentan los estudiantes.

5.1.3. 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.

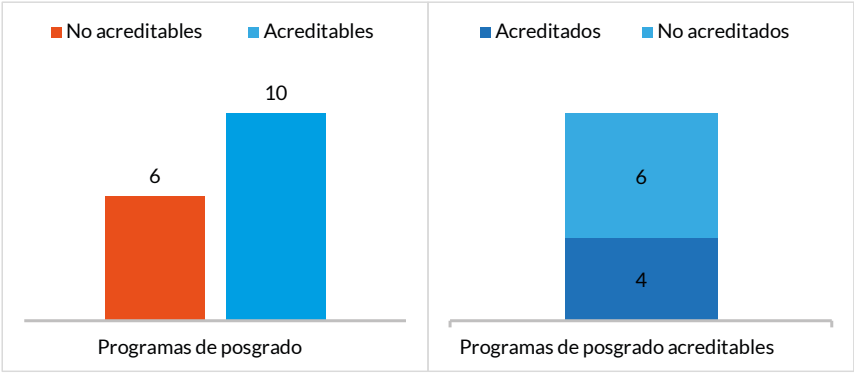


Gráfica 6. Número de programas de pregrado acreditados

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

La gráfica 6 muestra el número de programas de pregrado acreditados. En este punto es importante mencionar que la Licenciatura en Filosofía se encuentra en proceso de acreditación ya que recientemente completó los requerimientos mínimos para realizar el proceso. Los cuatro programas que se mencionan como no acreditables no cumplen con el número de cohortes para poder iniciar el proceso de acreditación.

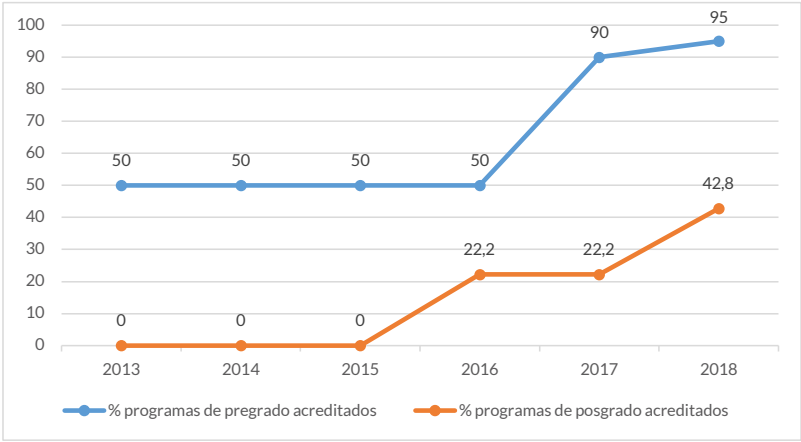
Por otra parte, la gráfica 7 muestra el número de posgrados que son acreditables y, de estos, cuántos se encuentran acreditados.



Gráfica 7. Programas de posgrado con acreditación de alta calidad

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

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).



Gráfica 8. Porcentaje de programas con acreditación de alta calidad, 2013-2018

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación a partir de datos reportados por el Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad





Se resalta el proceso llevado a cabo en la acreditación de los programas, pues, como lo refleja la gráfica 8, en el 2013 únicamente se contaba con 12 programas de pregrado acreditados, mientras que en el 2018 todos los programas de pregrado que cumplían con los requisitos cuentan con este reconocimiento. La Universidad requiere continuar fortaleciendo los procesos de autoevaluación que garanticen la mejor calidad para todos programas de formación.

5.1.4. El ejercicio y la cualificación docente

La vinculación de los docentes universitarios de la UPN ocurre en 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, 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).

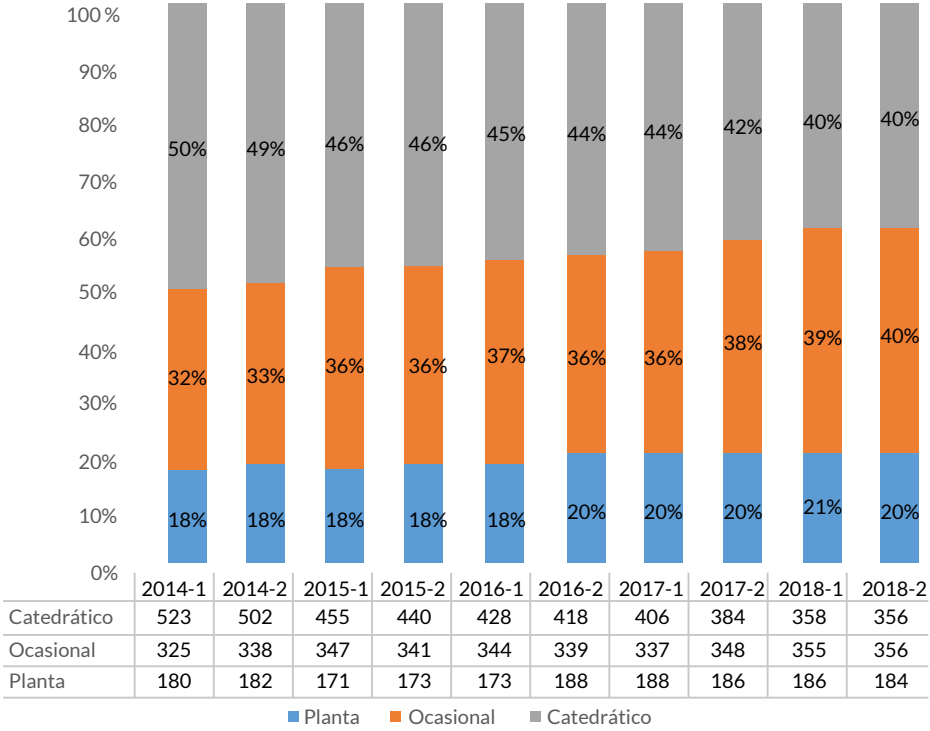
Tabla 1. Histórico de docentes en tiempo completo equivalente por vinculación, 2014-2018

Vinculación	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II
Cátedra	173,65	163,43	146,95	140,55	136,20	131,88	130,30	125,78	115,05	116,48
Ocasional	312,93	323,00	332,00	319,40	331,13	322,00	319,50	331,00	342,00	344,00
Planta	176,18	178,45	160,98	161,25	170,50	186,00	186,00	184,00	184,00	182,50
Total	662,75	664,88	639,93	621,20	637,83	639,88	635,80	640,78	641,05	642,98

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación a partir de las cifras reportadas en SNIES

En la tabla 1 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.

Por otra parte, frente a la cantidad de personas, el mayor porcentaje corresponde a profesores cate-
dráticos, aunque en la gráfica 9 se puede visualizar que el porcentaje de profesores de planta y ocasio-
nales 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.



Gráfica 9. Histórico por número de docentes y tipo de vinculación, 2014-2018

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

En cuanto al nivel académico de los docentes, se puede apreciar el incremento de los docentes de planta y ocasionales con doctorado y maestría. En la tabla 2 se identifican estos valores y se muestra la reducción en la vinculación de catedráticos en todos los niveles.





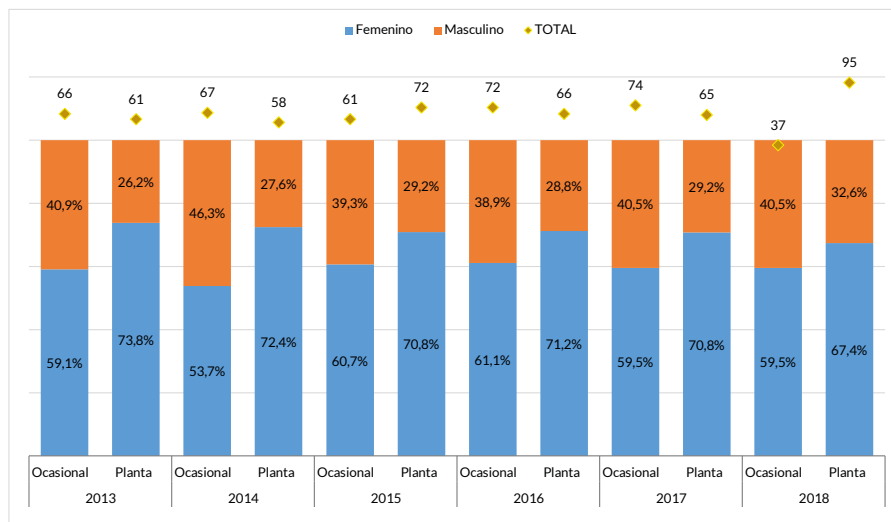
Tabla 2. Docentes por nivel de formación y vinculación, 2014-2018

Nivel de formación	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II
Doctorado	127	121	109	103	105	104	109	116	112	117
Planta	66	66	58	57	61	64	70	73	74	76
Ocasional	15	16	17	18	20	12	10	16	14	16
Cátedra	46	39	34	28	24	28	29	27	24	25
Maestría	624	625	590	593	592	613	596	587	581	580
Planta	101	103	95	97	100	112	108	104	103	99
Ocasional	210	221	225	229	239	236	234	234	247	244
Cátedra	313	301	270	267	253	265	254	249	231	237
Especialización	131	129	119	115	120	108	92	89	82	76
Planta	5	5	4	4	5	5	4	3	3	3
Ocasional	48	45	45	39	40	37	31	33	31	34
Cátedra	78	79	70	72	75	66	57	53	48	39
Universitario	145	146	136	132	128	115	131	123	121	120
Planta	8	8	8	7	7	6	5	5	5	5
Ocasional	51	56	57	55	63	53	61	64	63	62
Cátedra	86	82	71	70	58	56	65	54	53	53
Sin Título	1	1	-	-	-	5	3	3	3	3
Planta	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
Ocasional	1	-	-	-	-	1	1	1	-	-
Cátedra	-	1	-	-	-	3	1	1	2	2
Total	1028	1022	954	943	945	945	931	918	899	896

Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), 11 de marzo del 2019

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 están determinadas por una mayor asignación presupuestal por parte del Estado.

El Instituto Pedagógico Nacional cuenta con un grupo de docentes con una alta cualificación académica, vinculados bajo dos modalidades: planta y ocasionales, como se muestra en la gráfica 10.



Gráfica 10. Distribución de docentes IPN según su modalidad de vinculación y sexo biológico

Fuente: Subdirección de Personal, 31 de diciembre del 2019

Observando los datos estadísticos, a partir de la vigencia 2013 se encontró una disminución del 44 % en docentes ocasionales y un aumento del 55,7 % en planta; adicionalmente, se pudo establecer que en promedio el 65 % de los docentes son mujeres y el restante 35 % 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 implicó mejores condiciones para ellos.

5.1.5. Pruebas de 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. En estas, los estudiantes del grupo de educación son evaluados a través de cinco módulos de competencias genéricas que valoran 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.

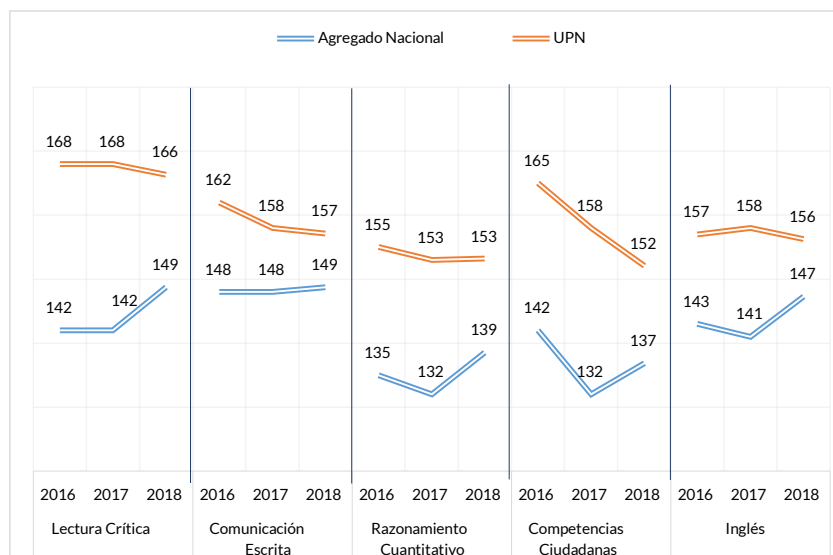
Para el caso de nuestros estudiantes, la Universidad ocupa desde hace tiempo un lugar destacado, posicionándose por encima del promedio nacional entre aquellas universidades y facultades con las que comparte misión formativa.





Se resaltan los resultados obtenidos por la Licenciatura en Español y Lenguas Extranjeras, ya que en tres de las cuatro pruebas evaluadas obtuvieron los mejores promedios respecto a las demás licenciaturas, logrando estar por encima del promedio institucional en: Lectura Crítica con 21 puntos por encima, 24 puntos en Competencias Ciudadanas, 27 puntos en Comunicación Escrita y 49 puntos por encima en Inglés. Respecto a la prueba de Razonamiento Cuantitativo, la Licenciatura en Matemáticas obtuvo el mejor promedio, estando por encima del promedio institucional en 34 puntos.

La gráfica 11 muestra por módulos los resultados de la UPN en los últimos tres 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 2018. El comportamiento más crítico se observa en el módulo de Competencias Ciudadanas. Aunque el desempeño de la Universidad continúa estando en cada módulo cerca de 20 puntos por encima de la media nacional, la Universidad requiere analizar estos datos para evaluar y atender las falencias que pueda llegar a reflejar.



Gráfica 11. Resultados pruebas Saber Pro agregado nacional vs. UPN, 2016-2018

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), 8 de marzo del 2019

En cuanto a las Pruebas Saber 11, en la tabla 3 se presentan los resultados acumulados del IPN del 2014 al 2017. En ellos se puede apreciar los diferentes desempeños obtenidos en las áreas que evalúa la prueba de un año a otro. Además, se pone de manifiesto la necesidad de continuar trabajando por mantener y mejorar los procesos formativos en cada cohorte.

Tabla 3. Resultados promedio prueba Saber 11 IPN, 2014-2018

Promedio	2014	2015	2016	2017	2018
Matemáticas	64,98	67,79	67,45	64,02	63,42
Inglés	63,25	66,01	69,24	64,65	66,66
Lectura Crítica	61,55	60,09	62,78	64,14	63,86
Sociales y Ciudadanas	60,64	62,19	64,27	62,64	62,02
Ciencias Naturales	61,37	61,89	64,72	62,19	61,25

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), resultados agregados Saber 11

5.1.6. 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 para el desarrollo de investigaciones y propuestas de políticas de investigación. Desde este espacio se están desarrollando tres proyectos con investigadores de las cinco universidades y se realizó en el 2019 la convocatoria pública para desarrollar investigaciones en el 2020.

La Subdirección de Gestión de Proyectos–Centro de Investigaciones (SGP-CIUP) es la dependencia encargada de este proceso misional. En los últimos años avanzó en la definición de la política de investigación para fortalecer la centralidad de la investigación en la Universidad con lo cual se espera impactar 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 168 proyectos en diferentes modalidades que van desde investigación en las líneas que trabajan los grupos 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 unidades académicas de la UPN. Como se relaciona en la tabla 4, anualmente se aprobaron 27 proyectos internos de investigación en promedio.

Tabla 4. Número de proyectos de investigación internos aprobados por el SGP-CIUP, 2013-2018^a

Unidad académica	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Facultad de Educación	7	5	12	8	10	11
Facultad de Ciencia y Tecnología	11	2	8	5	7	8
Facultad de Humanidades	4	7	4	3	1	3
Facultad de Educación Física	2	1	3	5	3	2
Facultad de Bellas Artes	3	3	4	1	2	4
Instituto Pedagógico Nacional	0	0	0	0	1	2
Centro Regional Valle de Tenza	0	0	0	1	0	0
Doctorado	3	3	1	2	0	3
Total	30	21	32	25	24	33

Nota(s): ^a En este apartado solo se consideran los proyectos aprobados en cada convocatoria, no están incluidos los desarrollados en la vigencia que pueden derivarse de proyectos aplazados o que por su duración pasan de una vigencia a otra.

Fuente: <http://investigaciones.pedagogica.edu.co/convocatorias-internas/>

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 el fortalecimiento de los grupos de investigación, sus líneas y campos. Desde el 2014 y hasta el 2019 se han desarrollado 21 proyectos cofinanciados, la mayoría de los cuales tienen más de dos años de vigencia y se han desarrollado con diferentes instituciones, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Proyectos de investigación cofinanciados entre 2014-2019-I

Nombre de la entidad	Cantidad de proyectos 2014-2019
Colciencias ⁴	14
Secretarías de educación	2
Otras universidades (nacionales y extranjeras)	4
Unión Europea (ERASMUS +)	1
Otras entidades	0

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

Así mismo, como resultado de las convocatorias anuales para jóvenes investigadores de Colciencias, la Universidad a través del CIUP ha firmado convenios con esta entidad para apoyar jóvenes investigadores que son egresados de la Universidad para el desarrollo de sus proyectos. En el 2016, dos jóvenes fueron apoyados; en el 2017, tres; y en el 2018, seis, los cuales están desarrollando sus proyectos en el 2019.

Los proyectos internos y los cofinanciados generan productos para la apropiación social del conocimiento tanto a nivel interno como a nivel externo e internacional. Los proyectos cuentan con sus respectivos informes de investigación, los cuales están a disposición del público en el Centro de Memoria Viva ubicado en el Instituto Pedagógico Nacional; además, la mayoría de ellos cuenta con libros, capítulos de libros, artículos y ponencias. Para el periodo comprendido entre el 2014-I y el 2018-I los productos de investigación fueron 23 capítulos de libros, 40 libros, 100 artículos de revistas y la participación en aproximadamente 340 eventos de socialización de la investigación.

La formación en investigación es otra apuesta de la Universidad a través del CIUP. Además del apoyo a jóvenes investigadores, desde el 2015 se realizan convocatorias a semilleros para presentar propuestas de formación en investigación. Las monitorías se constituyen también en escenarios de investigación específicos para que los estudiantes se vinculen a proyectos o grupos en los cuales se forman bajo el siguiente principio: “investigar se aprende investigando”. Según los datos del CIUP, entre el 2013 y el 2018 1099 estudiantes han hecho parte de monitorías o semilleros como procesos de formación en investigación. En la tabla 6 se relaciona el número de estudiantes vinculados mediante monitorías de investigación y semilleros.

⁴ Algunos proyectos se han desarrollado en conjunto con más de una entidad de las relacionadas. Este tipo de proyectos solo se está contando en una de ellas. Los proyectos desarrollados por jóvenes investigadores se cuentan de manera independiente.





Tabla 6. Monitores de investigación 2013-2018

Año	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Semestre	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Número de monitores	38	71	101	65	62	95	123	111	93	102	119	119

Fuente: Subdirección de Gestión de Proyectos (CIUP)

El trabajo académico de los grupos de investigación, junto con el apoyo de la Universidad para su fortalecimiento, ha permitido incrementar la categorización de estos. El resultado en la última convocatoria de Colciencias (2017) muestra que 31 grupos se mantuvieron en su categoría, 16 fueron reclasificados en una mejor categoría y solo dos cambiaron a una categoría menor, clasificación que se mantiene hasta la medición del 2019 (tabla 7).

Tabla 7. Grupos de investigación categorizados

N° de convocatoria	Grupos								
	Avalados SGP-CIUP	Total categorizados	A1	A	B	C	D	Reg.	Recon.
693 del 2014	59	36	1	13	8	8	6	1	N/A
737 del 2015	76	52	4	14	6	13	15	129	N/A
781 del 2017	71	49	4	17	10	18	N/A	15	7

Fuente: Subdirección de Gestión de proyectos (CIUP)

Se observa un incremento en el número de grupos categorizados en todas las modalidades a excepción de la A1 en la cual se mantuvieron los mismos grupos. Para el 2019 la Universidad avaló 67 grupos para presentarse a la Convocatoria de Medición 833 de Colciencias.

Igualmente, se obtuvieron importantes resultados en el reconocimiento de los integrantes de los grupos de investigación, quienes conservan esta clasificación hasta el 2019. Se observa un incremento en la categorización de los investigadores (8). En todas las categorías se ha incrementado el número, a excepción de los eméritos, que se mantuvo en dos investigadores.

Tabla 8. Investigadores categorizados

N° de convocatoria	Emérito	Sénior	Asociado	Junior	Registrado	Total integrantes categorizados	Total integrantes en grupos
693 del 2014	0	3	31	38	259	72	331
737 del 2015	2	7	43	46	461	98	559
781 del 2017	2	9	46	65	600	122	722

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

Dentro 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 bases de datos como Redalyc, Ebsco, Scielo Colombia, entre otras.

En la tabla 9 se presentan los resultados de las convocatorias de clasificación de revistas en el índice nacional Publindex de Colciencias desde el 2014 hasta la actualidad.

Tabla 9. Indexación nacional de revistas Publindex

Revista	Resultados				Facultad/unidad
	2014	2015	2016-2018	2018-2020	
<i>Folios</i>	A2	A2	B	B	Humanidades
<i>Revista Colombiana de Educación</i>	A2	A2	B	B	Centro de Investigaciones CIUP
<i>Pedagogía y Saberes</i>	B	B	B	C	Educación
<i>Nodos y Nudos</i>	B	B	-	No se presentó	UPN-IPN
<i>Tecné, Episteme, Didaxis</i>	B	B	B	C	Ciencia y Tecnología
<i>Lúdica Pedagógica</i>	B	B	-	Reconocida como revista científica	Educación Física
<i>Pensamiento, Palabra y Obra</i>	B	B	-	Reconocida como revista científica	Bellas Artes
<i>Bio-grafía. Escritos sobre Biología y su Enseñanza</i>	C	C	-	Reconocida como revista científica	Ciencia y Tecnología

Fuente: Grupo Interno de Trabajo Editorial

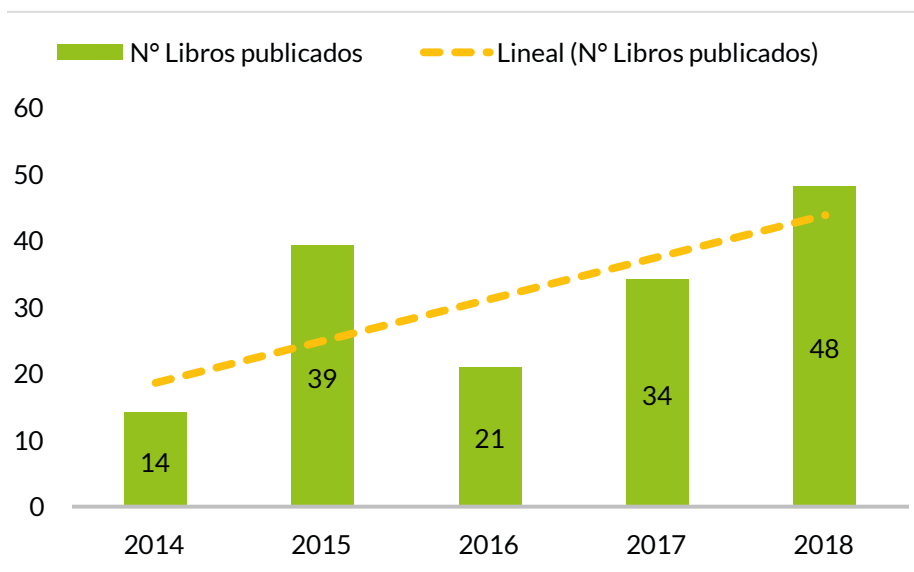




Cuatro de las revistas que hasta el 2017 permanecían indexadas no lograron mantener su categoría debido a los nuevos parámetros de medición de las convocatorias para indexación de revistas científicas colombianas especializadas de Publindex. Estas revistas son *Pensamiento*, *Palabra y Obra*, de la Facultad de Bellas Artes; *Nodos y Nudos*, de la Vicerrectoría Académica; la revista *Bio-grafía. Escritos sobre Biología y su Enseñanza*, de la Facultad de Ciencia y Tecnología; y la revista *Lúdica Pedagógica*, de la Facultad de Educación Física.

La producción de libros ha crecido significativamente en los últimos años. Entre el 2014 y el 2018 se han publicado 74 libros derivados de las convocatorias para publicación de libros, 20 libros en el marco de convenios de coedición, 27 libros en el marco de contratos y convenios interadministrativos, y 17 libros o documentos institucionales, para un total de 156 libros.

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 2014 y el 2018, se presenta una variación positiva del 242,8 % (gráfica 12).



Gráfica 12. Histórico de libros publicados, 2014-2018

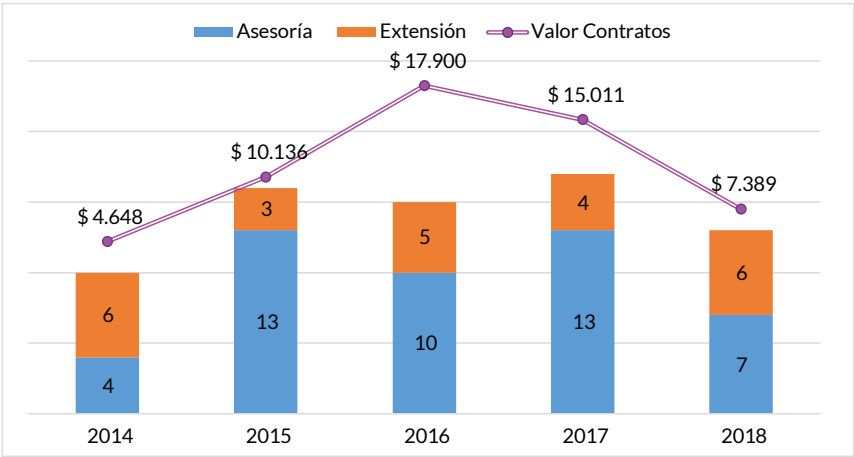
Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

5.1.7. 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 un impacto social en poblaciones, instituciones, comunidades, asociaciones, etc., que demandan este tipo de acciones.

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 13 se aprecia el comportamiento de los proyectos de asesorías y extensión en el periodo comprendido entre el 2014 y el 2018. 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 es la ley de garantías que tuvo un impacto importante en las elecciones presidenciales y del Congreso para el 2014 y el 2018.



Gráfica 13. Proyectos de asesoría y extensión-Valor del contrato o convenio, 2014-2018

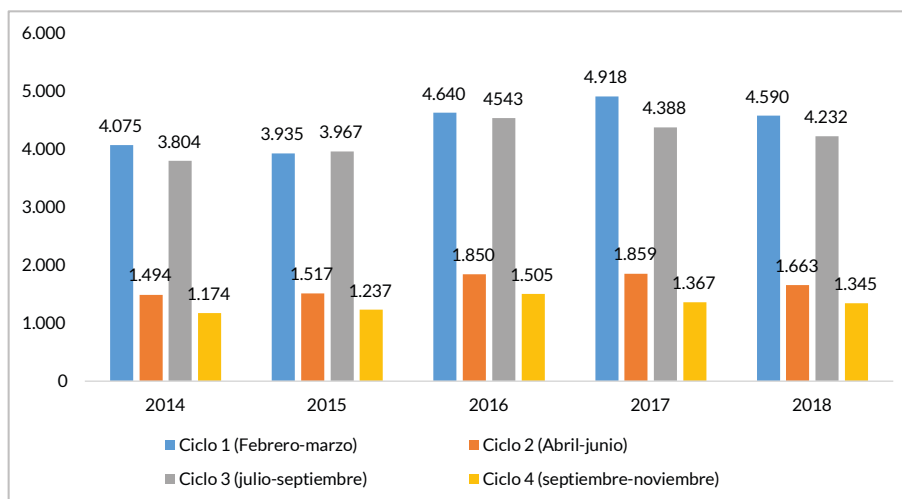
Fuente: Subdirección de Asesorías y Extensión (2019)





También es de resaltar que los proyectos de asesoría y extensión desarrollados guardan una estrecha relación con la función misional de docencia e investigación, destacándose en los convenios más recientes el desarrollado en la vigencia 2019 con el Ministerio de Educación Nacional, “Lineamientos técnicos, pedagógicos y de política pública asociados a la incorporación del enfoque de atención integral”, a través del cual se logra incidir en todo el territorio nacional; además, resaltan otros de gran visibilidad e incidencia como “Cualificación de agentes educativos y madres comunitarias del ICBF”, “Implementación del lineamiento pedagógico del apoyo de mediación en instituciones educativas distritales”, “Desarrollo y evaluación del modelo de gestión cultural territorial”, entre otros.

El Centro de Lenguas es representativo por el número de inscritos a lo largo de los distintos periodos del año de los programas de extensión y formación continua con una media de 11.615 matrículas por año (gráfica 14). Los estudiantes reciben formación principalmente en inglés en sus distintos niveles y en menor medida en francés, alemán e italiano. También 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.



Gráfica 14. Matricula por extensión Centro de Lenguas, 2014-2018

Fuente: Sistema Financiero-GOOBI, 2018

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, y 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.

5.1.8. 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, como intercambios académicos, comisiones de servicio, participación en eventos, entre otros. En la tabla 10 se presenta el resultado de la gestión realizada en cuanto a movilidad internacional entre el 2014 al 2018.

Tabla 10. *Movilidad internacional, 2014-2018*

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Comisiones de servicio al exterior	57	58	82	79	88	364
Docentes ocasionales en eventos internacionales	16	20	23	33	26	118
Profesores visitantes internacionales en actividades académicas	34	29	35	59	63	220
Profesores visitantes internacionales por delegación institucional	N/A	N/A	86	100	87	273
Estudiantes extranjeros en la UPN	26	44	48	91	94	303
Estudiantes de la UPN que participan con ponencias en eventos internacionales	28	19	15	17	17	96
Estudiantes de la UPN en semestre/curso de verano/ asistente en institución extranjera	40	61	98	86	127	412
Total	201	231	387	465	502	1786

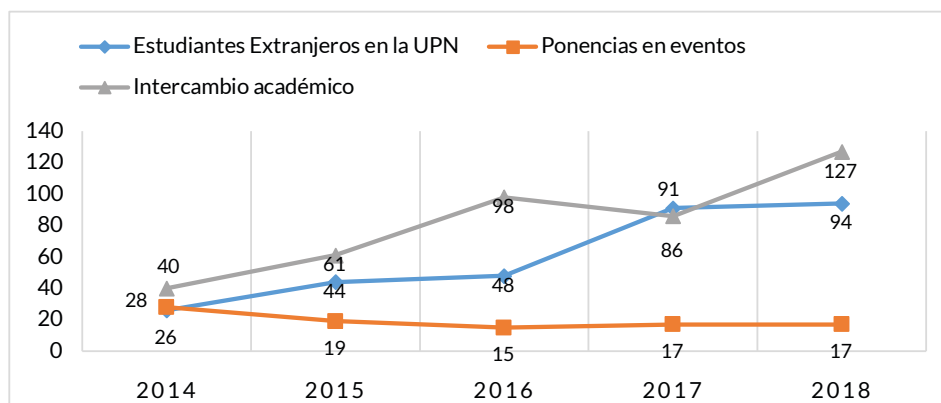
Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales (ORI)





El impacto de la internacionalización es evidente pues fortalece los procesos de investigación, docencia y proyección social. 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.

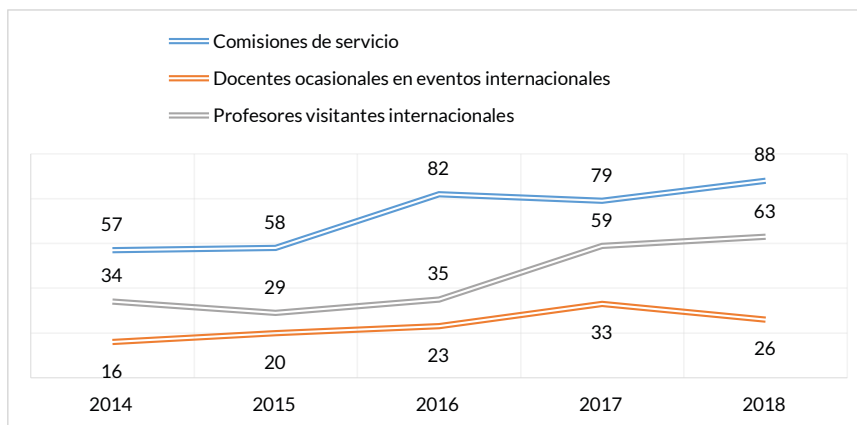
De esa manera, los procesos de movilidad se realizan en varios sentidos para los estudiantes, como se evidencia en la gráfica 15.



Gráfica 15. Movilidad estudiantil, 2014-2018

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales (ORI)

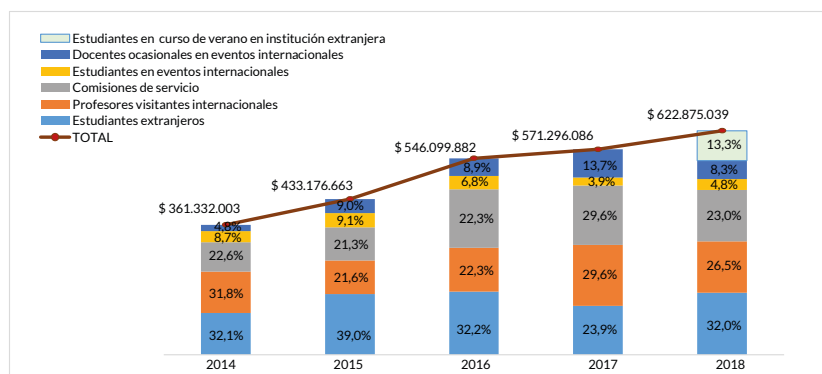
En relación con la participación de los profesores de la UPN en el exterior, quienes han sido invitados a asistir en calidad de ponentes, expositores o para intercambio de experiencias, el aumento de este estadístico representa un aumento del 1,79 % con respecto al año inmediatamente anterior. Se observa que la disminución presentada en la movilidad efectuada por los profesores visitantes internacionales se debe a que en el 2018 se recibió un menor número de docentes por delegación institucional en pasantías cortas (gráfica 16).



Gráfica 16. Movilidad docente, 2014-2018

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales (ORI)

Para facilitar estos intercambios internacionales, la Universidad ha dispuesto recursos económicos en cada vigencia, como se puede apreciar en la gráfica 17, en la que se observa el aumento de los recursos destinados en cada vigencia y los porcentajes de cada línea de inversión en este aspecto.



Gráfica 17. Comportamiento histórico de recursos ejecutados para movilidad académica, 2014-2018

Fuente: Oficina de Relaciones Interinstitucionales (ORI)





5.1.9. Estructura orgánica y condiciones administrativas

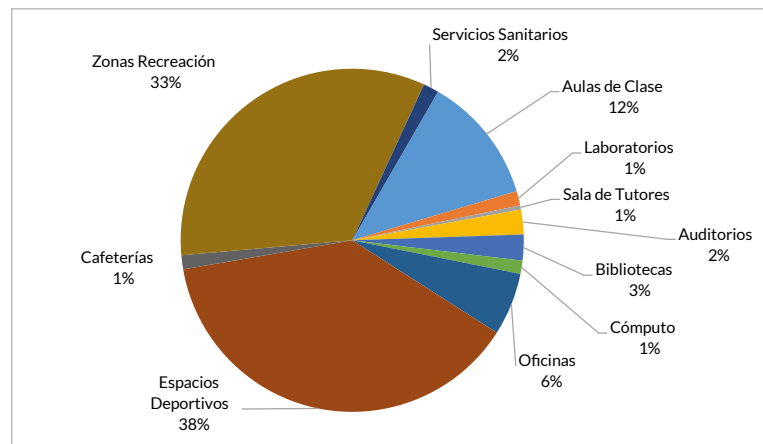
Este aspecto se refiere a todos los recursos y las gestiones necesarias para viabilizar el cumplimiento de las funciones misionales, es decir, recursos físicos, tecnológicos, bibliográficos y financieros con los que cuenta la Universidad para apoyar su labor académica y responder de manera adecuada a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

En primer lugar, en relación con los recursos bibliográficos, actualmente la Universidad cuenta con una 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.

En el periodo 2014-2019, a través del programa “Recursos de apoyo académico, 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.

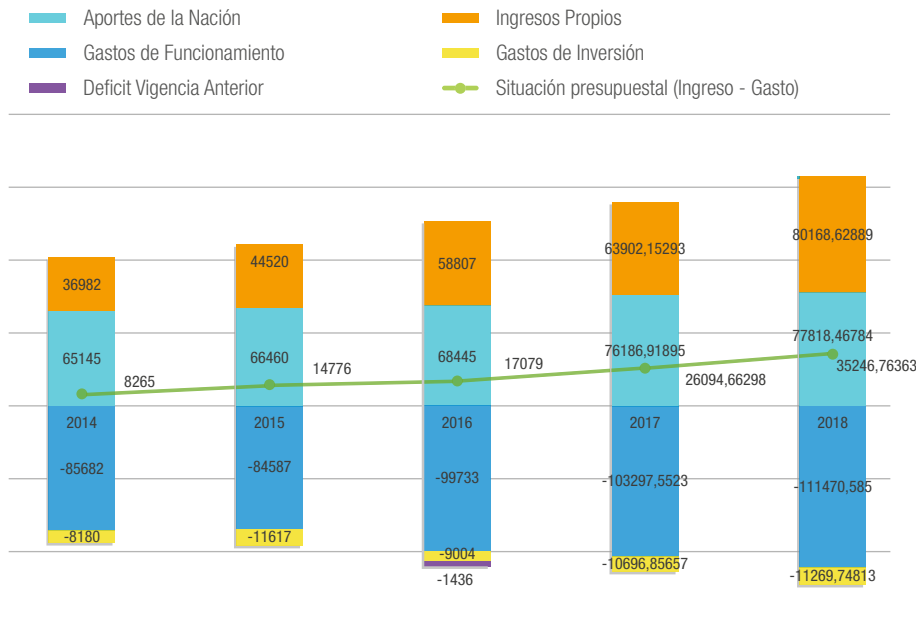
También es claro que se realizaron mejoras sustantivas en la infraestructura de soporte, como un nuevo *data center*; la adecuación del cableado que permite una mejor conexión entre las instalaciones de la calle 72 y las demás instalaciones disponibles en el resto de la ciudad; la adquisición de más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

Por otra parte, para cumplir con el desarrollo óptimo de las actividades académicas y administrativas, la Universidad contaba en el 2018 con una extensión total de 86.835 m² construidos, de los cuales el 94,9 % correspondía a espacios propios, el 4,5 % 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 18.



Gráfica 18. Distribución de área de los inmuebles según su uso en el 2018

Fuente: Subdirección de Servicios Generales



Gráfica 19. Comportamiento de la ejecución presupuestal 2014-2018

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación





La apropiación del presupuesto de ingresos y gastos en el 2018 fue de \$151.660 millones; sin embargo, al cierre de diciembre se contó con un recaudo acumulado de \$157.987 millones equivalente al 104,2 % contra un valor de compromisos (gastos) de \$122.740 millones, es decir, el 80,9 % frente al valor apropiado.

En la gráfica 19 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 (situación presupuestal) representa el resultado final de la vigencia en cuanto a la ejecución presupuestal. Allí se hacen evidentes las dificultades financieras que afronta la universidad en cada vigencia, en tanto los aportes de la Nación no alcanzan a cubrir todos los gastos que asume la Universidad año tras año.

Las problemáticas asociadas a las dimensiones administrativas y financieras son reconocidas históricamente como factores que afectan negativamente 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 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 nacional e internacional requieren del sostenimiento y la concreción de los resultados de la gestión administrativa, financiera y organizacional a partir de la 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 desde el programa rectoral “Dignificar lo público, un proyecto colectivo”: “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 ello 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 han renovado 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, contándose con la 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 2020-2024.

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 los 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 esta necesita.

Complementariamente, se identifica la necesidad de la actualización normativa que es fundamental para el adecuado funcionamiento de los distintos procesos misionales y de apoyo misional; 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, simplificación y racionalización de trámites, siempre a favor del desarrollo misional de la Universidad Pedagógica Nacional. A partir de las propuestas más reiteradas por la comunidad en el ejercicio de participación y construcción





colectiva, se identifican, 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.

Así mismo, los procesos de apoyo misional de Bienestar Universitario e Internacionalización buscarán actualizar las políticas institucionales en cada uno de estos campos, de modo que puedan contar con dispositivos normativos modernos y flexibles que los lleven a adaptarse a los cambios permanentes del contexto social, educativo y cultural institucional, local e internacional, aprovechando las oportunidades que surjan en cada uno de estos ámbitos favorables 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 de los consejos académico y superior, manuales y lineamientos operativos emitidos desde 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 a través del rediseño y simplificación de trámites; esto 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.

6. Síntesis de la evaluación del PDI 2014-2019





El PDI 2014-2019 “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz” fue el resultado de un proceso participativo que convocó a los representantes de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad universitaria. Este PDI se creó en torno a dos grandes ejes movilizadores: las dimensiones misionales (docencia, investigación y proyección social, y las condiciones que hacen posible su funcionamiento y desarrollo) y la proyección de la primera de estas dimensiones (bienestar y calidad de vida, posicionamiento nacional e internacional, gestión financiera y administrativa).

El principal objetivo de este proceso fue promover la construcción del PDI como un ejercicio participativo permanente que convocara a todos los estamentos de la comunidad universitaria para cimentar consensos en torno al horizonte institucional que la Universidad requería. En ese sentido, el PDI estableció retos importantes en un horizonte programático comprendido en 4 ejes estructurales, 14 programas y 80 metas; contempló, además de aspectos misionales, importantes desafíos que respondían a necesidades propias del contexto nacional y que buscaban situar a la Universidad Pedagógica Nacional en el lugar que le corresponde como institución educadora de educadores.

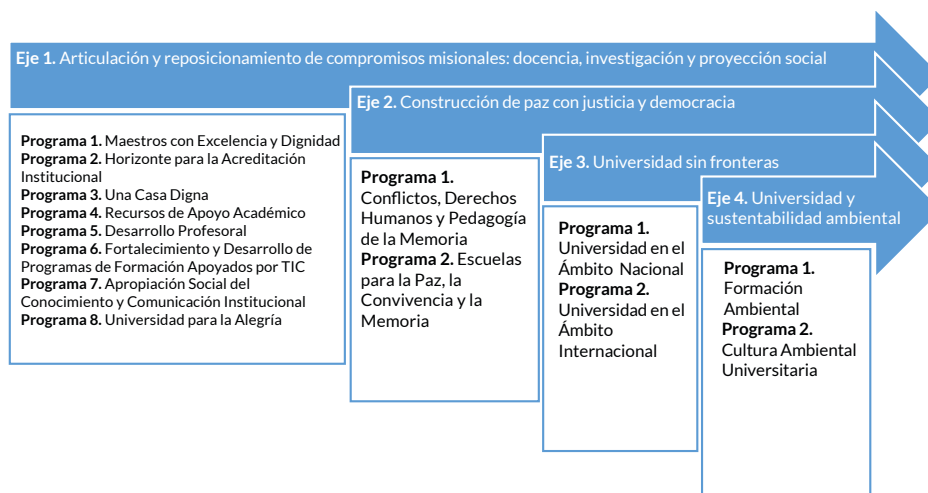


Figura 2. Esquema del PDI 2014-2019 según ejes y programas

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

Para la evaluación del PDI 2014-2019 se tuvieron en cuenta varios documentos y experiencias metodológicas de carácter nacional e internacional, al igual que la *Guía 27: Gestión estratégica del Ministerio de Educación Nacional* (MEN, 2007). La metodología de evaluación propuesta por la Oficina de Desarrollo y Planeación ponderó cada meta con un valor porcentual final de 1,25 %, que contempló lo ejecutado en cada meta en el tiempo comprendido entre el 1º de enero del 2015 y el 30 de junio del 2019, y encontró un nivel de cumplimiento muy alto equivalente al 96 %. De manera general, es pertinente afirmar que se ha dado cabal cumplimiento a la mayoría de los proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo desde cada uno de los ejes, lo cual resulta bastante satisfactorio y establece un estándar alto para las propuestas y los desafíos que como comunidad queramos asumir en la propuesta del PDI 2020-2024.

Dentro de los avances evidenciados, se destacarán a continuación por cada uno de los ejes los principales hitos y aspectos que requieren continuidad para alcanzar los propósitos vigentes de las apuestas institucionales que por diversas dinámicas han requerido de un mayor tiempo para alcanzarlos.

Para el primer eje “Articulación y reposicionamiento de los compromisos misionales: docencia, investigación y proyección social”, los avances se relacionan directamente con los propósitos misionales.

En este contexto, y desde los resultados evidenciados en la evaluación del plan, se destacan a continuación los principales logros asociados a los fines misionales en relación con los atributos de calidad, pertinencia y equidad, conforme a cada uno de los programas y proyectos establecidos para cada uno de los ejes.

6.1. Programa Maestros con excelencia y dignidad

Este programa estuvo orientado a la construcción permanente de las condiciones necesarias para la formación de maestros y maestras, a la generación de debates en la Universidad y el IPN en relación con este objetivo misional. Así mismo, abordó y discutió las propuestas en torno a la formación del maestro que requiere el país, a partir de los movimientos pedagógicos y sociales que han contribuido a la cimentación de tareas educativas, y el lugar de la pedagogía y la didáctica en los distintos programas curriculares.

Los desarrollos y avances relacionados con este propósito se asocian a tres proyectos: “Renovación curricular y creación de nuevos programas”; “Estudio y construcción colectiva de un nuevo proyecto educativo institucional”; y “Reestructuración orgánica y normativa”. Entre los resultados más visibles se encuentran:

- La evaluación del proceso de formación de maestros realizada en otras regiones del país por la UPN, y la proyección de nuevos programas académicos pertinentes a las necesidades educativas regionales y nacionales, como la Licenciatura en Educación Básica Primaria a distancia, la Licenciatura en Tecnología, la Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental, y el Programa de Formación Profesional en Pedagogía; a nivel posgradual, la Maestría en Estudios Contemporáneos en Enseñanza de la Biología a distancia.





- La obtención del registro calificado para cinco nuevos programas académicos (cuatro de pregrado y uno de posgrado a nivel de maestría).
- Revisión, estudio y análisis de los proyectos educativos institucionales de la UPN y del IPN, contándose con propuestas para su actualización a partir del trabajo de equipos de profesores con la participación de estudiantes, padres de familia y otros actores de la comunidad universitaria.
- En relación con la reestructuración orgánica y normativa, los resultados más visibles se relacionan con la actualización y adopción de normas fundamentales, como el nuevo estatuto académico, el nuevo estatuto de presupuesto, el nuevo estatuto de contratación, el estatuto de propiedad intelectual, entre otros; los avances en los procesos de reestructuración orgánica y normativa a través de construcción de propuestas con la participación de los distintos estamentos; la creación y formalización de nuevas unidades organizacionales como el Centro de Egresados, el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (Cidet); el Grupo de Orientación y Acompañamiento a Estudiantes (GOAE) y el Grupo de Aseguramiento de la Calidad Académica; la creación, documentación y actualización de los procesos misionales, de apoyo misional y administrativo; y la evaluación a través del Sistema de gestión y sus respectivos procedimientos, entre otros.

En este punto vale la pena destacar la actualización del estatuto académico de la Universidad que, entre otras cosas, permitió abrir nuevos programas en el campo de la educación distintos a las tradicionales licenciaturas, y estableció la posibilidad de construir un núcleo común de formación en la UPN, cuestión clave para la consolidación de una apuesta pedagógica que le dé una identidad a la formación de maestros en la única universidad pedagógica del país. Queda pendiente la reglamentación de este proceso y la posibilidad de que los estudiantes puedan cursar dos programas simultáneamente.

6.2. Programa Horizonte para la acreditación institucional

A partir de los procesos de autoevaluación de los programas académicos y de la misma Universidad, se evidenció que la UPN contaba con la madurez suficiente para optar por el reconocimiento de la acreditación institucional y de sus programas de pregrado y posgrado. Procesos que en un principio se caracterizaron por ser voluntarios, han pasado a convertirse en imperativos relacionados con la percepción de la calidad y la credibilidad de los procesos educativos por parte de los ciudadanos y de la sociedad en general. Paulatinamente, con su implementación en la UPN, los resultados obtenidos han permitido identificar elementos estructurales de la autonomía universitaria. Este programa se desplegó a través de los planes de acción de las unidades académicas, de dirección y de apoyo, asociadas a cuatro proyectos articuladores de acciones y recursos: “Fortalecimiento de la autoevaluación para la acreditación”; “Fortalecimiento de la investigación”; “Educación inclusiva”, y “Fortalecimiento del programa de egresados”. Algunos de los resultados y avances más visibles son:

- La obtención de la acreditación institucional de alta calidad otorgada a la Universidad mediante Resolución 16715 del 17 de agosto del 2016.
- La acreditación de alta calidad para el 100 % de los programas de pregrado que cumplieron con los requisitos para optar por este reconocimiento.
- La acreditación de tres programas de maestría y del Doctorado Interinstitucional en Educación, al igual que el reconocimiento internacional para la Maestría en Docencia de la Matemática y para el doctorado.
- La organización y el fortalecimiento de los procesos de autoevaluación mediante la creación del Grupo Interno de Aseguramiento de la Calidad y el Comité Institucional para la Autoevaluación (CIPA), y la adopción de procedimientos documentados y formalizados para la obtención, renovación o ajuste de los registros calificados, y la acreditación de programas y de la institución.

En relación con el fortalecimiento de la investigación, los resultados se constituyen en uno de los hitos más sobresalientes del PDI 2014-2019, referidos al incremento de las actividades de investigación, y a la producción, la organización, la visibilización y el posicionamiento institucional a través de esta función. Es sobresaliente el robustecimiento de los procesos de investigación mediante la construcción de una política institucional que articula las funciones misionales, al igual que la suscripción de convenios de cooperación con diferentes actores del sistema educativo y de ciencia y tecnología para el desarrollo de propuestas conjuntas, entre otros. De manera puntual se destacan los siguientes logros y avances:

- Actualización normativa, organización de la política de investigación, y creación y actualización documental del proceso a través del Sistema de Gestión.
- Creación del Comité de Ética mediante Resolución 0546 del 2015.
- Definición normativa de las instancias encargadas de certificar las actividades y los productos de investigación requeridos por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación, y los que se deben tramitar ante instancias internas o externas (Resolución 0821 del 20 de agosto del 2015 y Resolución 0300 del 7 de marzo del 2019).
- Desarrollo de convocatorias internas. Entre el 2014 y el 2019 se han aprobado 166 proyectos de investigación con una asignación de recursos directos superior a los 4325 millones de pesos. En total se presentaron a las convocatorias abiertas 376 proyectos, que fueron sometidos a un riguroso proceso de evaluación técnico y financiero que incluye evaluación de expertos externos para algunas de las modalidades.
- Ampliación de la participación en convocatorias externas de investigación. Entre el 2014 y el 2019 se han desarrollado 31 proyectos de investigación cofinanciados con recursos por un valor superior a los 18.112 millones de pesos, destacándose el crecimiento de la participación en las convocatorias de Colciencias con 14 proyectos ejecutados.





- Crecimiento y desarrollo de la formación en investigación. Entre el 2014 y el 2019 se asignaron 993 monitorias. Al respecto cabe resaltar el proceso de fortalecimiento de semilleros de investigación y grupos infantiles articulados al IPN y a la Escuela Maternal.
- Ampliación del número de jóvenes investigadores. Se constituyó como una estrategia para la formación de nuevos investigadores, apoyando entre el 2016 y el 2019 a nueve jóvenes investigadores que han resultado ganadores en las convocatorias Colciencias.
- Fortalecimiento y cualificación de las estrategias de acompañamiento a grupos de investigación. El resultado más visible al respecto está dado por el incremento y la reclasificación en el escalafón de grupos de investigación de Colciencias, alcanzando en la convocatoria 2017 la clasificación de cuatro grupos en A1, 17 en A, 10 en B, 18 en C y 15 registrados (en esta convocatoria no aplicó la categoría D). En la convocatoria del 2014 la UPN había obtenido únicamente un grupo clasificado en la categoría A1, 13 en A, 8 en B, 8 en C, 6 en D y uno registrado.
- Incremento en el número de investigadores y su clasificación en Colciencias. La convocatoria 2014 registró 332 investigadores integrantes de grupos, de los cuales se clasificaron en: 0 emérito, 3 senior, 31 asociado, 38 junior, para un total de 72 categorizados (259 registrados). En el 2017, se pasó a 600 integrantes de grupos, de los cuales se categorizaron 2 como eméritos, 9 como senior, 46 como asociados y 65 como junior (en esta convocatoria no se incluyó la categoría de registrados), para un total de 122 investigadores categorizados.
- Articulación de los procesos de investigación al Sistema Universitario Estatal (SUE), capítulo Bogotá, mediante convenios para la investigación conjunta en proyectos asociados a la paz y el posconflicto.

En relación con la educación inclusiva, con el fin de articular los distintos esfuerzos que se venían realizando desde las distintas unidades académicas y de apoyo misional, se creó el Grupo de Orientación y Apoyo Estudiantil (GOAE), con el fin de brindar a la comunidad servicios psicosociales que contribuyan al mejoramiento de los procesos académicos y de bienestar integral, buscando disminuir los índices de deserción basado en un enfoque diferencial y de educación inclusiva. Algunos de los resultados corresponden a:

- Creación del programa de atención de problemas psicosociales para los estudiantes, profesores y comunidad universitaria, en general.
- Creación de nuevos mecanismos y fortalecimiento de los existentes para los procesos de selección e ingreso de estudiantes a través de la orientación, la asesoría y la formación específica a estudiantes de admisiones especiales.
- Apoyo a la graduación mediante el acompañamiento a estudiantes de último semestre en el examen Saber Pro y finalización de trabajos de grado.

- Diseño e implementación de estrategias de acompañamiento académico para la permanencia, la retención y la graduación basadas en un enfoque diferencial y de educación inclusiva.
- Implementación de un proceso de amnistía académica para nueva admisión a estudiantes no graduados que perdieron la calidad de estudiantes por circunstancias diferentes a la expulsión de la Universidad. De las 118 personas admitidas, 73 lograron graduarse a junio del 2018.
- Flexibilización del número de créditos requeridos para los egresados de las escuelas normales.
- Expedición del acuerdo mediante el cual se establece el proceso de admisión inclusiva para aspirantes pertenecientes a poblaciones de grupos étnicos, víctimas de conflicto armado en Colombia, desmovilización en proceso de reintegración y habitantes de frontera.
- Expedición del acuerdo que establece el proceso de admisión y educación inclusiva para aspirantes sordos, con discapacidad visual y con discapacidad física-motora.
- Creación del Comité de Inclusión, cuyo propósito es promover y articular los procesos inclusivos a nivel de práctica, culturas y políticas que se vivencian al interior de la institución.
- Aprobación y apertura de cursos electivos asociados al objetivo de avanzar en la reflexión sobre la acción en torno a proyectos educativos institucionales contextualizados capaces de pensar la educación desde las capacidades y las oportunidades para el aprendizaje desde y para la diversidad.

En relación con el fortalecimiento del programa de egresados, se destaca:

- Creación y puesta en funcionamiento del Centro de Egresados en búsqueda de la vinculación e interacción permanente de los egresados con las dinámicas institucionales, vinculando entre sus funcionarios a graduados de la Universidad.
- Creación del Consejo de Egresados.
- Realización del encuentro general de egresados y por programas.
- Fortalecimiento de la base de datos de egresados.
- Creación del sistema de incentivos y estímulos para egresados.
- Vinculación de egresados a la ejecución de los proyectos de asesoría y extensión.





6.3. Programa Una casa digna

Este programa estuvo orientado al mejoramiento de la infraestructura física para garantizar mejores condiciones para las labores académicas con recursos de inversión CREE y recursos propios. Las intervenciones estuvieron asociadas a los proyectos “Transformación, adecuación y apropiación de espacios físicos” y “Valmaría”.

En la construcción de “Una casa digna”, se destinaron importantes recursos en adecuaciones y remodelaciones de las instalaciones que se encontraban en deterioro. Aunque se dieron importantes avances, el alcance de las metas planteadas relacionadas con el proyecto “Valmaría” estuvo sujeto a las disposiciones por parte de instituciones externas. Es importante continuar los esfuerzos para construir la infraestructura adecuada y continuar interviniendo la que se encuentra vigente para fortalecer la formación de educadores en el país. Entre las principales acciones se tienen:

- Adecuaciones, reparaciones y mejoras integrales en las instalaciones de la calle 72, El Nogal, Parque Nacional, instalaciones en el predio Valmaría, IPN, finca San José de Villeta y casas del condominio Los Tulipanes. A lo largo del horizonte del plan se mantuvo acción constante para recuperar, mantener y mejorar la mayor parte de las instalaciones de propiedad de la Universidad, que, sin incluir el predio Valmaría, representan 46.659 m² aproximadamente. Ante el estado de abandono y descuido en que se encontraban las instalaciones físicas, fue necesario focalizar ingentes recursos en el cambio de cubiertas, techos, pisos y muros, reforzamientos, modernización de baterías sanitarias, adecuación de torreones, laboratorios, salas especializadas, biblioteca, auditorio multipropósito, restaurante, cocina y cafeterías, edificio A, edificio C, Casita de Biología, senderos, parques y espacios del IPN, piscina, muro de escalar, canchas deportivas, reparaciones edificio P, etc.
- Desarrollo de campañas y jornadas de apropiación y valoración de los espacios físicos como “Ponte la 10 por la universidad que queremos”, abordada como una experiencia con sentido académico y político, de participación colectiva, y convivencia plural y democrática de todos los estamentos de la Universidad.
- En relación con el proyecto Valmaría, si bien la obra física no ha iniciado, es importante enunciar los esfuerzos realizados para subsanar las múltiples problemáticas encontradas al iniciar el PDI 2014-2019, como: saneamiento de la situación jurídica del predio; exoneración de la deuda por impuesto predial que superaba los tres mil millones de pesos; reglamentación y recaudo de la estampilla pro UPN; contratación de los estudios y diseños para la primera fase; gestión ante el Distrito para las cesiones requeridas según el plan parcial, entre otras.

6.4. Programa Recursos de apoyo académico

Ante la carencia y el atraso que presentaba la Universidad en cuanto a las disponibilidades de recursos educativos de los distintos programas académicos, se hizo necesario priorizar las adquisiciones de equipos, laboratorios, materiales y dotaciones de todo tipo, garantizando así las condiciones mínimas requeridas para operar. Este programa se focalizó a través de dos proyectos: “Dotación de recursos de apoyo académico e infraestructura tecnológica”, y “Dotación de biblioteca”. Se destacan los siguientes avances:

- Suscripción a 12 bases de datos bibliográficas y disponibilidad para acceso libre a 18.
- Actualización de las salas y los laboratorios de informática con nuevos computadores.
- Cambio y adquisición de nuevos servidores y centro de cómputo.
- Regularización y suscripción de contratos de soporte para asegurar su operatividad y la seguridad de los sistemas de información.
- Nuevas conexiones, y cambio de redes y cableado para mejorar la velocidad de conexión y el acceso a la información.
- Adquisición de nuevos sistemas de información académica, de investigaciones y de biblioteca; actualización del sistema de información de personal nómina pasando de aplicación de escritorio a ambiente web; desarrollo de nuevos módulos del sistema de información financiero.
- Adquisición de computadores y televisores para aulas de clase y salas especializadas.
- Fortalecimiento de la plataforma de seguridad perimetral, estabilización de servicios informáticos y completitud de los esquemas de licenciamiento.
- Contratación y mejoramiento de la conectividad y wifi para las distintas instalaciones de la Universidad.
- Implementación de procesos de respaldo de seguridad de la información institucional.
- Adquisición y puesta en funcionamiento de la emisora universitaria La Pedagógica Radio.
- Adquisición de nuevos equipos de cómputo, edición y video para la producción de piezas audiovisuales.

6.5. Programa Desarrollo profesoral

Este programa centró sus esfuerzos en favorecer los niveles de formación académica de los docentes; la vinculación de un mayor número de profesores de tiempo completo; la ampliación de las semanas de vinculación de los docentes ocasionales y catedráticos como parte del mejoramiento de sus condiciones laborales; el diseño y la oferta de iniciativas de formación permanente para la actualización y cualificación de los profesores, acorde a las perspectivas y necesidades académicas e investigativas para





fortalecer su papel formador de nuevos maestros. Su ejecución se organizó a través de los proyectos “Formación y cualificación docente” y “Estudio de planta docente y mejoramiento de las condiciones laborales y académicas para profesores ocasionales y catedráticos”. Entre los principales resultados y avances se tienen:

- Otorgamiento de nuevas comisiones de estudios doctorales para docentes de planta. En el 2014 se contó con 6 comisiones de estudio y en el 2018 con 13. En el periodo se han titulado como doctores por esta vía 12 profesores y se mantienen en comisión 10 docentes.
- Realización de concurso docente en el 2016 para la provisión de 35 plazas, alcanzando la vinculación efectiva de 20 nuevos profesores a la planta. De los 20 profesores que ingresaron 16 eran profesores de la Universidad (14 profesores ocasionales, 1 profesor hora cátedra, 1 profesor de planta medio tiempo).
- Ampliación de la planta docente conforme a la disponibilidad de nuevos recursos para su sostenimiento.
- Ampliación del número de profesores con vinculación de tiempo completo.
- Incremento en el número de profesores con título de doctorado y maestría. Se pasó de 70 docentes con título de doctor en el 2014 a 111 en el 2018, y con título de maestría de 473 en el 2014 a 573 en el 2018.
- En pro del desarrollo profesoral desde otras alternativas a los procesos de formación académica formal, en el 2015, el 2016 y el 2017 se llevaron a cabo las sesiones del “Coloquio UPN 60 años: Sentidos y apuestas para la formación de educadores e investigadores de la educación”, para repensar, hacer un balance y proyectar colectivamente los procesos misionales de la Universidad, provocando encuentros interprogramas e interfacultades con la publicación de la serie *Documentos pedagógicos* números 14, 15 y 16, con aportes fundamentales para el estatuto académico.
- Incremento en las comisiones nacionales para docentes. Se pasó de 43 comisiones en el 2014 a 73 en el 2015, a 60 en el 2016 y a 66 en el 2017.
- Ampliación de las semanas de vinculación para profesores ocasionales y catedráticos, y asignación de tiempos para participar en proyectos de investigación.
- Avances en la propuesta del sistema de evaluación de profesores a partir de la asignación de horas en el plan de trabajo para diseñar y formular la propuesta con la participación de las unidades académicas.

Como se evidencia, en este programa hubo avances sobre la redefinición del sistema de evaluación de profesores y sobre el programa “Formación profesoral y el mejoramiento de las condiciones laborales de los docentes ocasionales y catedráticos”, pero es necesario sostener y continuar estas líneas de trabajo.

6.6. Programa Fortalecimiento y desarrollo de programas de formación apoyados por TIC

Se orientó a favorecer el papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a través de la adquisición y el desarrollo de lenguajes, acompañado del fortalecimiento de procesos y ambientes tanto físicos como digitales. Entre los resultados se encuentran:

- Creación, estructuración y puesta en marcha del Cidet.
- Diseño, formulación y viabilización de diplomados, cursos y seminarios mediados por TIC.
- Creación y desarrollo de más de quinientos cursos para apoyar los procesos de docencia y extensión en la plataforma virtual Moodle.
- Apoyo al desarrollo de módulos, aulas virtuales y objetos de aprendizaje para los programas a distancia (Especialización en Pedagogía, Licenciatura en Educación Básica Primaria a distancia, Maestría en Estudios Contemporáneos en Enseñanza de la Biología a distancia, cursos, diplomados, seminarios y foros en desarrollo de los proyectos de asesoría y extensión).

6.7. Programa Apropiación social del conocimiento y comunicación institucional

Este programa se propuso la construcción de una política editorial propia y diversificada para la Universidad, para favorecer las relaciones universidad-comunidades-organizaciones-escuela desde la difusión de la investigación, la reflexión y el análisis de todo cuanto se produce en la Universidad, con el fin de lograr mayor nivel de impacto y visibilidad, especialmente en los distintos actores educativos y sociales.

Asociados al proceso de investigación, se destacan los resultados de la producción editorial que incrementó la visibilidad académica de la Universidad a partir del fortalecimiento del sistema de publicaciones, y la producción de revistas científicas y académicas. Al respecto se puntualiza lo siguiente:

- Actualización normativa y formalización de los procedimientos editoriales. Se expidió el Acuerdo 011 del 2017, del Consejo Superior, disponiendo así de mayor claridad jurídica en cuanto a derechos de autor, intercambios culturales y científicos, patentes y transferencia de tecnología y, finalmente, desarrollo sostenible.
- Adopción del plan anual de publicaciones de libros y revistas. De manera conjunta entre el Grupo Editorial, los comités editoriales de las revistas científicas y académicas, y las orientaciones del Comité de Propiedad Intelectual y Publicaciones, se determina para cada vigencia las convocatorias, coediciones y publicaciones institucionales.





- Indexación nacional de revistas científicas. La *Revista Colombiana de Educación* y la revista *Folios* se mantuvieron en categoría A2 hasta el 2017. Por el cambio de parámetros del sistema Publindex pasaron a la categoría B. Las revistas *Pedagogía y Saberes* y *Tecné, Episteme y Didaxis* se sostuvieron en la categoría B de Colciencias. Las otras cuatro revistas que hasta el 2016 se encontraban indexadas perdieron su categoría debido a los nuevos parámetros definidos por Colciencias, aunque para ellas se sigue manteniendo todo el apoyo institucional a fin de fortalecerlas.
- Indexación internacional. Las revistas *Revista Colombiana de Educación*, *Tecné, Episteme y Didaxis*, *Folios*, *Pedagogía y Saberes*, y *Pensamiento, Palabra y Obra* fueron incluidas en la Biblioteca Electrónica Scielo Colombia. Además, se ha logrado incluir y mantener la indexación internacional en las bases de datos de la Biblioteca Digital OEI, Clase, Dialnet, DOAJ, Ebsco, Education Research Abstract (ERA), International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Latindex, Modern Language Association of America (MLA), Redalyc, Redib, Ulrich Periodical Directory, Iresie, Chemical Abstracts Plus, entre otras.
- Se mantuvo el apoyo a 11 revistas académicas institucionales no indexadas. La última de ellas, *Polifonías*, fue creada en el 2017.
- Publicación de 60 libros producto de las convocatorias del 2015 al 2018, que incluyen la convocatoria CIUP 41 años con 15 obras aprobadas para publicación; 16 obras en coedición; 24 obras derivadas de convenios y contratos; y 17 obras y documentos institucionales, superando con ello la meta de 80 publicaciones en el horizonte del plan.
- Incremento de la visibilidad, difusión y circulación de la productividad académica a través de medios como acceso abierto, plataforma Booklick, repositorio institucional, redes sociales, ferias, participación en redes y asociaciones editoriales (Aseuc, Eulac).
- Se logró un destacado papel de las comunicaciones institucionales, y la participación de directivos, docentes e investigadores en medios de comunicación como radio, televisión, prensa y redes sociales para resaltar el papel y los avances de la universidad.

6.8. Programa Universidad para la alegría

Este programa acogió diversas estrategias y acciones asociadas al proceso de bienestar de la comunidad universitaria y la convivencia. Centró sus esfuerzos en la comunidad estudiantil y la atención de poblaciones vulnerables y con capacidades diferentes debido a sus condiciones socioeconómicas y psicosociales que demandaron mayor atención para el desarrollo de sus proyectos de vida en la universidad. Su ejecución se relacionó con dos proyectos: “Bienestar para todas y todos” y “Formación del talento humano”. Los logros más relevantes fueron:

- Continuidad a las acciones sustantivas de bienestar, mejorando las coberturas y ampliando los servicios ofrecidos.
- Emprendimiento de nuevas acciones para potenciar la capacidad instalada y el recurso humano vinculado con alianzas intra e interinstitucionales, las cuales también contribuyeron a ampliar los servicios a toda la comunidad universitaria (administrativos y trabajadores oficiales con beneficios para cursar programas de pregrado y posgrado en la Universidad o en otras instituciones, según las negociaciones sindicales).
- Desarrollo de programas de capacitación y formación a través de cursos para el mejoramiento de habilidades y conocimientos específicos para el cargo.
- Ampliación efectiva en todos los beneficios y programas socioeconómicos para los estudiantes (reliquidación y fraccionamiento de matrícula, monitorias ASE, almuerzo subsidiado, Icetex).
- Mejoramiento de la calidad de los servicios de nutrición, salud, deporte, cultura y recreación.
- Atención a problemas socialmente relevantes (identificación de riesgos en salud mental, salud sexual y reproductiva, y condiciones crónicas en los espacios comunitarios a partir del tamizaje en VIH, sífilis, Assist, Audit y Apgar).
- Sostenimiento de beneficios en los servicios para estudiantes, docentes, administrativos, trabajadores y egresados en la Escuela Maternal, el Instituto Pedagógico Nacional y el Centro de Lenguas.
- Reactivación de la Asociación de Pensionados de la UPN.
- Mejoramiento de las condiciones y los beneficios para los empleados de la UPN en la alianza estratégica con la caja de compensación Compensar para el desarrollo de eventos de bienestar.
- Articulación de la Universidad con los organismos promotores de salud y prevención de riesgos de desastres.
- Incremento en el número de talleres de artes y humanidades para estudiantes y funcionarios.

El desarrollo y los logros del segundo eje, *Construcción de paz con justicia y democracia*, se organizaron a través de dos programas con sus respectivos proyectos o acciones, para los cuales se obtuvo un alto grado de cumplimiento.





6.9. Programa Conflictos, derechos humanos y pedagogía de la memoria

Esta apuesta fue concebida como un espacio de formación académica para promover el diálogo y el debate sobre el lugar de la memoria y los derechos humanos en la transformación de los impactos de la violencia política en Colombia. Se organizó alrededor de las siguientes acciones o proyectos: “Cátedras institucionales: pedagogía(s) en contextos de paz y derechos humanos”, “Tejiendo redes y saberes por una pedagogía de paz, los derechos humanos y la memoria”, y “Observatorio de derechos humanos”. Entre sus avances y logros se identifican:

- Diseño, formalización e implementación de las cátedras institucionales para favorecer la formación en pedagogía en contextos de paz, pedagogía de la memoria y derechos humanos.
- Puesta en marcha del Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad.
- Suscripción de alianzas con diferentes organizaciones para la puesta en práctica de pedagogías que se identificaron con el proceso de construcción de paz, convivencia, derechos humanos, conflictos y memoria.
- Elaboración de documentos académicos del grupo de profesores participantes del eje con la identificación de propuestas concretas de actividades que pueden ser desarrolladas por la UPN en relación con las apuestas de pedagogía para la paz, entre ellos: *Construcción y cultura de paz*; *Universidad y construcción de paz*; *El conflicto, la identidad y el compromiso*; *Lo problemático de la unidad*; *La victoria y el compromiso*; *La memoria y el conflicto*; *Educación y cultura política*, entre otros documentos.
- Posicionamiento en el debate académico del tema del conflicto y la posibilidad de convertir a la academia colombiana en un laboratorio permanente para la construcción de paz.
- Creación de programas académicos de formación continua como “Formación permanente para docentes: cultura de paz y convivencia”; Centro de Memoria Viva y “Educación, paz y postconflicto”.
- Trabajo investigativo desarrollado por distintos grupos de investigación y colectivos que desde hace muchos años abordan el estudio de estos temas como parte de su labor docente.
- Conformación y participación en la Red de Educación de Jóvenes y Adultos (REPIA), cuyos principales logros están representados en la construcción de los contenidos curriculares de una propuesta de educación para adultos.

6.10. Programa Escuelas para la paz, la convivencia y la memoria

Esta línea de acción se propuso como un

[...] espacio de intervención y escenario de construcción de paz y convivencia, en razón al proceso iniciado con las organizaciones estudiantiles y a la perspectiva político-pedagógica, que incluye cada uno de los programas de formación desde la Escuela Maternal, el IPN y los programas de pregrado y posgrado. (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, p. 95)

Los planteamientos del programa se agruparon alrededor de dos proyectos: “Caja de herramientas para el abordaje de pedagogías para la paz, la convivencia, los derechos humanos, conflictos y memoria”, y “Laboratorio de iniciativas sobre los núcleos temáticos del eje, referidos a paz, convivencia, derechos humanos, ciudadanía, memorias, procesos de paz y posacuerdos”. Su ejecución se relaciona, entre otras, con las siguientes actividades:

- Semana por la paz.
- Cineclub “Conflictos armados”.
- Trabajos de grado sobre las temáticas del eje.
- Homenaje a las víctimas del conflicto armado en Colombia en la UPN.
- Realización de seminarios, talleres y conversatorios sobre derecho a la memoria, pedagogía(s) de la memoria y enseñanza de la historia reciente en contextos de violencia política y procesos de posacuerdo.

Todas estas acciones fueron desarrolladas por docentes de la UPN vinculados al eje *Paz con justicia y democracia*, en la mayoría de los casos como parte de su ejercicio docente e investigativo y con cargo al plan de trabajo del docente, o como iniciativas de los mismos profesores comprometidos con estas temáticas.

El tercer eje, *Universidad sin fronteras*, buscó el afianzamiento de los nexos y las interacciones de la universidad y las unidades académicas, los profesores y los estudiantes con los contextos nacional e internacional, como un eje transversal a las funciones misionales que favorece la consolidación institucional y la estrategia de visibilidad y reconocimiento como universidad pública centrada en la formación, la investigación y la proyección social en el ámbito educativo, pedagógico y didáctico.





6.11. Programa Universidad en el ámbito nacional

Las líneas de acción de este programa giraron en torno a fortalecer la presencia de la UPN en el país y en las regiones a través del desarrollo de programas y proyectos asociados a la articulación de las funciones misionales de investigación y extensión; la construcción y participación de alianzas interinstitucionales a nivel local, regional y nacional; la conformación, la participación y el fortalecimiento de redes pedagógicas y la cualificación de maestros en ejercicio; la articulación de las prácticas pedagógicas de los programas curriculares con el IPN y la Escuela Maternal; el fortalecimiento del Centro de Memoria en Educación y Pedagogía, de la interlocución con las políticas públicas educativas y de la proyección social.

El mecanismo que permitió el desarrollo, la ejecución y la participación de la comunidad universitaria en estas apuestas fue el de los proyectos de asesoría y extensión, los cuales en su gran mayoría fueron diseñados por grupos de docentes y ofertados a través de la Subdirección de Asesorías tanto a los ministerios de Educación y Cultura, como a las secretarías de educación e instituciones públicas y privadas esencialmente relacionadas con el sector educativo, social y cultural. La mayor parte de estas intervenciones se realizan a través de la suscripción a convenios y contratos interadministrativos que se ejecutan a través de la figura Servicio Académico Remunerado (SAR), con la participación de docentes vinculados a la Universidad, egresados y, en ciertos casos, con estudiantes y otros profesionales, según la naturaleza del proyecto.

Entre muchas intervenciones se destacan por su incidencia en los propósitos del programa las siguientes:

- Formación de maestros y maestras de las escuelas normales de Cundinamarca.
- Fortalecimiento de los procesos para la sana convivencia escolar con enfoque de derechos e inclusión.
- Asistencia técnica y asesoría pedagógica en el diseño de prestación de servicios, garantía y goce efectivo del derecho a la educación del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA).
- Ajustes al modelo educativo del Inpec.
- Formación de agentes educativos del programa “De cero a siempre” asociado a la política educativa para la primera infancia.
- Cualificación de agentes sociales e identificación de beneficios de la recreación como base para la Estrategia Nacional de Recreación para la Primera Infancia e Infancia.
- Formación a maestros y maestras a nivel nacional mediante estrategias de formación presencial y virtual según lo identificado en la evaluación de diagnóstico formativa.
- Elaboración del portafolio universitario para la proyección social.
- Observatorio de acciones colectivas por la educación y la pedagogía en Colombia.

6.12. Programa Universidad en el ámbito internacional

A través de este programa se buscó potenciar y proyectar las capacidades de interacción académica desde una perspectiva iberoamericana. Se fortalecieron los nexos internacionales con instituciones y gobiernos de distintas regiones del mundo con el fin de incrementar las capacidades acumuladas mediante la vinculación a las plataformas compartidas de educación y usando los diversos instrumentos de cooperación. Las principales acciones se articularon y canalizaron a través de proyectos como el de “Ampliación de la movilidad de profesores y estudiantes”, “Redes internacionales” y “Formación en lengua extranjera”. Algunos de los avances y logros asociados a este programa son:

- Mayor nivel de gestión de los procesos de internacionalización mediante la promoción del interés de la comunidad universitaria por los procesos de internacionalización institucional e integración regional; gestión y promoción de la participación de docentes y estudiantes en eventos y convocatorias de carácter internacional; difusión de oportunidades de intercambio de estudiantes, docentes, investigadores nacionales e internacionales; generación de espacios para el desarrollo de alianzas con actores nacionales e internacionales estratégicos; establecimiento de relaciones de cooperación con instituciones con las cuales se han celebrado convenios; promoción de oportunidades de cooperación internacional.
- Participación activa en la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior, nodo Bogotá.
- Elaboración del portafolio de servicios de cooperación internacional.
- Incremento de la movilidad de docentes, estudiantes e invitados internacionales. En el periodo se alcanzaron más de quinientas comisiones de servicio o apoyo a docentes para movilizarse al exterior; más de cuatrocientos profesores visitantes; más de trescientos veinte estudiantes extranjeros en la UPN y más de quinientos estudiantes de la UPN en el extranjero.
- Incremento en el número de convenios y participación en redes y asociaciones. Entre el 2014 y el 2018 se suscribieron 88 nuevos convenios marco y específicos a nivel internacional.
- Participación en tres proyectos internacionales con financiación del programa Erasmus + de la Unión Europea.
- Como parte del fortalecimiento de las capacidades para la internacionalización, se implementó el Seminario de Lengua Extranjera para Estudiante y Docentes, contando entre el 2015 y el 2018 con 3128 matrículas. En el 2015, con la prueba piloto, se favorecieron 140 estudiantes; en el 2016 se alcanzaron 1242 matrículas; en el 2017 se registraron 903 matrículas, y en el 2018 se registraron 843 matrículas.





La internacionalización ha aportado al fortalecimiento de la UPN como un referente pedagógico y de formación docente en escenarios educativos internacionales, regionales y nacionales. La internacionalización, como proceso integrador de las dimensiones global e intercultural, se asienta en el reconocimiento de las prácticas y prioridades locales y nacionales, que le permiten a la Universidad proyectar y fortalecer sus ejes misionales. Así, la presentación ante pares académicos y acopio de documentación con fines de acreditación de alta calidad, la participación en la Red Colombiana para la Internacionalización (RCI), nodo Bogotá, la gestión de 642 solicitudes de invitación, apoyos y comisiones a docentes y estudiantes, la firma del convenio con la OEI que permitió el desplazamiento de 40 estudiantes y la recepción de 30 en el marco de la Beca Paulo Freire no son más que acciones que reflejan la gestión de la internacionalización y de las relaciones internacionales en los distintos niveles locales y regionales. Llama la atención dos aspectos en la ejecución del 2014 al 2019: el primero es el aumento de los recursos para la movilidad y el segundo es la movilidad internacional de docentes del IPN.

La participación de profesores y estudiantes en espacios globales de educación evidencia los esfuerzos por visibilizar y dignificar el saber pedagógico, que ha requerido de una fuerte y dinámica articulación interinstitucional en redes y asociaciones académicas, y el establecimiento de acuerdos de cooperación académica, científica y cultural mediante la suscripción de convenios marco y específicos.

Mediante la participación de los estudiantes en diversas modalidades de movilidad académica, como cursos de verano, ponencias en eventos académicos (congresos, encuentros, seminarios, etc.) o eventos culturales y deportivos de corta duración, asistentes de idiomas y semestre académico, los estudiantes apropian herramientas para actuar en contextos y realidades diferentes. Es por ello que la movilidad académica estudiantil ha ido en crecimiento, y en el periodo del 2014 al 2018 logró consolidar, desde la Oficina de Relaciones Interinstitucionales, una universidad sin fronteras con estudiantes en Trinidad y Tobago, España, Cuba, República Dominicana, Alemania, Estados Unidos y México, entre otros.

La movilidad adquiere sentido en la medida en que se entienden las dinámicas globales y la institución se adapta a los principios de cooperación global; de este modo, la presencia de estudiantes extranjeros en la UPN ha retado a la comunidad universitaria tanto a convivir e interactuar con culturas, realidades y currículos diferentes, como a una mayor articulación de las unidades académicas y de gestión. Es evidente el arduo esfuerzo de la gestión de la Rectoría y la Oficina de Relaciones Interinstitucionales en dicha articulación, tanto así que de tener 28 estudiantes extranjeros en el 2014 pasó a tener 94 en el 2018.

El periodo 2014-2019 expresa además el impulso a los diferentes programas y acciones en la gestión de internacionalización de la UPN, como el fortalecimiento a los programas de formación en lengua extranjera para docentes y estudiantes, la labor en redes internacionales fortalecida con la doble titulación de la Maestría en la Enseñanza de Lenguas Extranjeras con énfasis en francés con la Universidad de Nantes, y las distinciones otorgadas al Doctorado Interinstitucional y la Maestría de Enseñanza de la Matemática.

Las facultades de la UPN participan en más de ochenta redes, hay protagonismo en el Sistema Universitario Estatal, se ejerce la coordinación de la Red de Universidades Pedagógicas de Latinoamérica, y se ha impulsado la creación de la Red Educativa Universitaria de Conocimiento y Acción Regional (Reducar) y la Red de Educación para personas Jóvenes y Adultas (Red EPJA).

Por último, el cuarto eje, *Universidad y sustentabilidad ambiental*, se constituyó como una apuesta institucional: “la búsqueda de la responsabilidad ética de la UPN con la formación de educadores ambientales, con la producción de conocimiento en este campo y con la generación de programas de impacto social que aporten a la formación ciudadana en términos de las problemáticas socioambientales” (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, p. 111). Para su organización y ejecución se acogieron dos programas con sus respectivos proyectos.

6.13. Programa de formación ambiental

Su accionar se centró en la articulación de la dimensión ambiental a los procesos de docencia, investigación y proyección social que desarrolla la Universidad, y particularmente en torno a la formación integral y crítica de los futuros educadores desde la sustentabilidad ambiental. A continuación se puntualizan las metas propuestas para ese programa:

- Creación y desarrollo de un Plan de Formación Ambiental para favorecer la incorporación de principios, criterios y valores ambientales desde la sustentabilidad en los programas de pregrado.
- Diseño e implementación del proyecto de responsabilidad ambiental universitaria en favor del desarrollo de una cultura institucional comprometida con prácticas sustentables.
- Creación de espacios de participación para la comunidad universitaria y para algunos estudiantes del Sistema Universitario Estatal (SUE), como la Cátedra Ambiental “Maestros constructores de una Colombia sustentable y en paz”; esta cátedra es ofrecida para estudiantes, trabajadores, profesores y público en general de las universidades públicas de Bogotá.
- En la tercera versión de la Cátedra Ambiental se abordaron temas diversos entre los que se encuentran: pensamiento ambiental latinoamericano; campus UPN; ciudad y sustentabilidad; paz ambiental; la pedagogía para la sustentabilidad (propuesta diferenciada que vincula elementos conceptuales, vivenciales y artísticos que promueven la sustentabilidad, la comprensión del territorio y sus dinámicas socioculturales); el abordaje de la comprensión de problemas ambientales y experiencias situadas en el buen vivir y en la ética del cuidado.





- Otros escenarios para la formación ambiental que apropió la Universidad son las prácticas pedagógicas y educativas que constantemente, desde diferentes áreas de formación, desarrollan maestros en formación inicial y en ejercicio.
- Asistencia, organización y participación en diversos eventos académicos, congresos internacionales y foros distritales alusivos al tema ambiental.

Tabla 11. Resumen del cumplimiento cuantitativo de las metas del PDI 2014-2019

Eje/programa	Participación %	Avance ponderado %	Avance acumulado PDI %
Eje 1. Articulación y reposicionamiento de compromisos misionales: docencia, investigación y proyección social	52,5	49,26	94 %
Programa 1. Maestros con excelencia y dignidad	5,00	4,13	83 %
Programa 2. Horizonte para la acreditación institucional	13,75	13,5	98 %
Programa 3. Una casa digna	6,25	4,75	76 %
Programa 4. Recursos de apoyo académico	5,00	5,00	100 %
Programa 5. Desarrollo profesoral	5,00	4,63	93 %
Programa 6. Fortalecimiento y desarrollo de programas de formación	5,00	5,00	100 %
Programa 7. Apropiación social del conocimiento y comunicación institucional.	7,5	7,5	100 %
Programa 8. Universidad para la alegría	5,00	4,75	95 %
Eje 2. Construcción de paz con justicia y democracia	10	10	100 %
Programa 1. Conflicto, derechos humanos y pedagogía de la memoria	5,00	5,00	100 %
Programa 2. Escuela para la paz, la convivencia y la memoria	5,00	5,00	100 %
Eje 3. Universidad sin fronteras	33,75	32,88	97 %
Programa 1. Universidad en el ámbito nacional	28,75	27,88	97 %
Programa 2. Universidad en el ámbito internacional	5,00	5,00	100 %

Eje/programa	Participación %	Avance ponderado %	Avance acumulado PDI %
Eje 4. Universidad y sustentabilidad ambiental	3,75	3,63	97 %
Programa 1. Formación ambiental	2,5	2,38	95 %
Programa 2. Cultura ambiental universitaria	1,25	1,25	100 %
Total	100	95,77	96 %

Fuente: Oficina de Desarrollo y Planeación

La tabla 11 refleja en porcentaje el cumplimiento de los programas y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019; en ella se puede observar el avance de la implementación de ese plan que se encuentra cerrando actualmente.



7. Ejes, programas y proyectos





Teniendo en cuenta los apartados presentados que hacen alusión al contexto social, el horizonte de sentido, los principios, la caracterización de la Universidad en la actualidad y la evaluación del PDI 2014-2019, se presentan a continuación los ejes, programas y proyectos en los cuales se concreta el presente Plan de Desarrollo.

Los ejes, programas y proyectos descritos enseguida fueron estructurados a partir de las líneas de acción planteadas por el programa rectoral y de los aportes contruidos por la comunidad universitaria en las diferentes mesas de discusión desarrolladas por las unidades académicas, dependencias administrativas, egresados, sindicatos, colectivos estudiantiles y organizaciones sociales que hacen parte de la comunidad.

7.1. Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social

La docencia constituye uno de los ejes fundamentales del PDI 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 de los distintos miembros de la comunidad universitaria, el presente eje contempla como propósito avanzar en la consolidación de condiciones óptimas que permitan el desarrollo de una docencia con excelencia académica y responsabilidad social.

Estos esfuerzos engloban aspectos relacionados tanto con el mejoramiento de las condiciones laborales de los profesores de la Universidad, como con 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 una formación idónea de profesionales en el campo de la educación, que contribuyan desde su ejercicio tanto con la construcción de conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar, como con la construcción de una sociedad en paz y ambientalmente sustentable.

La contribución al fortalecimiento de la docencia implica la actualización y cualificación continua de los programas académicos que ofrece la Universidad en todos los niveles de formación, por ello, una cuestión principal está 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 conformidad con lo anterior, se presentan a continuación los programas y proyectos que tienen lugar en la estructuración del presente eje estratégico.

7.1.1. Programa 1. Formadores de educadores

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, al igual que a la producción de conocimiento disciplinar, pedagógico y didáctico en diferentes campos del saber relacionados con lo educativo. Desde esta perspectiva, el ejercicio de la docencia no solo conlleva la responsabilidad social de la formación de profesionales, sino la ética que implica la formación de formadores. De esta manera, el presente programa comprende aspectos que contribuyen a la construcción de la identidad de los formadores de educadores a través tanto de la actualización y formación de los saberes propios y colectivos, como de la experiencia y del aprendizaje colaborativo. De igual forma, relaciona en sus proyectos asuntos clave relacionados con la cualificación de los procesos de coevaluación docente.

7.1.1.1. Proyecto 1. Plan de formación y desarrollo profesoral

Los profesores de la Universidad requieren tanto actualizar de forma constante sus conocimientos pedagógicos y disciplinares, como diseñar y apropiar perspectivas y abordajes didácticos para desarrollar capacidades para el ejercicio de su labor en coherencia con las directrices del Proyecto Educativo Institucional. Según lo anterior, este plan 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 la formación de los futuros maestros.

Este plan, como un proyecto de formación permanente de un educador de educadores, debe contemplar un trabajo constante sobre las prácticas pedagógicas de los profesores en función de su cualificación pedagógica, didáctica e investigativa, dinamizada desde la Vicerrectoría Académica, las facultades, el doctorado y los departamentos. Este plan de formación contemplará oportunidades para favorecer la cualificación de los profesores a partir del apoyo en su formación académica posgradual (maestría y doctorado), y también en espacios formativos continuos que involucren el aprendizaje de una nueva lengua, de temas relacionados con derechos humanos, paz, conflicto y memoria, educación ambiental, el uso de TIC y el intercambio de experiencias, entre otras tantas alternativas que pueden ser potenciadas para fortalecer la formación de los profesores de la UPN.





7.1.1.2. Proyecto 2. Nuevo sistema de evaluación de profesores

Desde hace varios años se viene trabajando en una propuesta de modificación de los procesos de evaluación de los profesores de la UPN, de tal forma que permita dar cuenta de las diversas actividades que desarrollan los profesores en su ejercicio docente, investigativo, de proyección social y de gestión académica, y aportar a los procesos de reflexión y autoevaluación para el mejoramiento profesoral. Así pues, los resultados evaluativos y las sugerencias dadas por los estudiantes serán acogidos con fuerza vinculante en las nuevas metas y seguimientos al desempeño laboral de los profesores.

Este proyecto comprende la actualización del sistema de evaluación de profesores con miras a mejorar los procesos gestados en cada programa académico, partiendo del acompañamiento y seguimiento de los profesores.

7.1.1.3. Proyecto 3. Mejoramiento de las condiciones labores de 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 a tono con derechos. Para ello, iniciará un proceso de formalización laboral transitoria y gradual de docentes ocasionales desde la legislación pertinente y a partir de los recursos adicionales que ingresan a la base presupuestal como resultado del acuerdo entre el Gobierno nacional y las plataformas estudiantiles y profesorales del 14 de diciembre del 2018. Complementariamente, planteará a partir de estudios técnicos, financieros y jurídicos una propuesta de ampliación de la planta de docentes universitarios que posibilite en el mediano y largo plazo contar con un mayor número de docentes de planta.

7.1.2. Programa 2. Oferta académica de calidad

El Plan de Desarrollo 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 ya que dispuso un conjunto de acciones que efectivamente derivaron en el logro de la acreditación institucional, incluido el cumplimiento de la acreditación del 100 % de los programas de licenciatura acreditables y un amplio porcentaje de sus programas de posgrado. Igualmente, se redefinieron los procesos de gestión de la calidad durante el 2017, los cuales años atrás estaban enfocados en el campo administrativo y los amplió a los procesos académicos.

Si bien en el marco del anterior Plan de Desarrollo el Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad (Gitec) 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, junto con la obtención de registros calificados para nuevos programas y la renovación de los existentes. Tanto fue así que se expidió la Resolución 0265 del 27 de marzo del 2017, por la cual se constituye y organiza el Comité Institucional Permanente de Autoevaluación y el Gitec, el cual tiene como funciones principales asesorar, acompañar y realizar seguimiento técnico y operativo de los procesos de autoevaluación con fines de solicitud o renovación de registro calificado, acreditación y renovación de acreditación de calidad para programas y la institución, evidenciando el mejoramiento continuo en los términos de calidad propuestos por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación.

En esa medida, el presente programa concentra 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 de la Universidad Pedagógica Nacional (SIFA), y en el desarrollo efectivo de los programas de pregrado, posgrado y a distancia.

7.1.2.1. Proyecto 1. Sistema de aseguramiento de la calidad con énfasis en planes de mejoramiento

En búsqueda de madurar la cultura de la calidad y la autoevaluación a nivel institucional, el presente proyecto promueve la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que permite una mirada holística fundamentada en el conjunto de políticas y procesos articulados a las diferentes dependencias académicas y administrativas, con el fin de garantizar que los procesos estratégicos de mejoramiento continuo tanto de los programas como de la institución se lleven a cabo con niveles de calidad que evidencien su evolución permanente.

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





7.1.2.2. Proyecto 2. Nuevos programas y fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada

Para cumplir cabalmente con sus tareas misionales, la Universidad requiere de una oferta académica actualizada que responda tanto a las necesidades formativas del contexto social actual y que se ajuste a la normatividad nacional vigente, como a las disposiciones del actual estatuto académico para fortalecer de esta manera los programas que se tienen en la actualidad.

En los últimos años la Universidad ha invertido sus esfuerzos en los procesos de renovación de programas académicos y en la creación de cuatro nuevos programas de pregrado. 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. De esta manera, se avanzará en la creación de dos programas de maestría en las facultades de Educación Física y Bellas Artes, y uno de pregrado en esta última con el fin de fortalecer su oferta en el marco de convenios de cooperación que permitan su sostenibilidad financiera. Así mismo, se buscará la creación de programas de posgrado y pregrado mediante convenios interinstitucionales, preferiblemente de orden internacional y conforme a la viabilidad financiera que se obtenga en programas nacionales o internacionales de fomento a la formación continua y continuada de educadores.

En suma, entendiendo la necesidad de crear una oferta académica que no se restrinja únicamente a las modalidades tradicionales (presencial), sino que brinde alternativas de flexibilidad y calidad a los estudiantes que cursen sus programas, el presente proyecto propone fortalecer el SIFA con miras a favorecer de manera efectiva el desarrollo de programas académicos de posgrado en la modalidad a distancia y virtual, los cuales, a su vez, se constituyan en opciones para la internacionalización del currículo.

7.1.3. Programa 3. Formación de educadores con responsabilidad social

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 en los que actúe el egresado.

Comprendiendo el alcance de las acciones desarrolladas al interior de cada programa y las implicaciones sociales y éticas que conllevan, la Universidad se ha esforzado durante los últimos años en garantizar la más alta calidad en los procesos formativos, así ha fortalecido, por ejemplo, la formación en lengua extranjera a través del seminario virtual en inglés y francés y presencial en portugués. De igual manera, creó el Grupo de Orientación y Apoyo Estudiantil (GOAE) que atiende a los estudiantes en diversas situaciones, proporcionándoles apoyo psicosocial y contribuyendo con la disminución de los índices de deserción.

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 maestros debe comprender diferentes dimensiones que permitan la formación de sujetos críticos, quienes entiendan la importancia de su profesión en la transformación de realidades sociales, en la construcción de la paz, en el reconocimiento de los derechos de poblaciones marginadas históricamente y en la instauración de una sociedad sustentable.

7.1.3.1. Proyecto 1. Estrategias de ingreso, permanencia y graduación estudiantil

Teniendo en cuenta las condiciones particulares de la población estudiantil que hace parte de la comunidad universitaria, 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 vulnerabilidad. En esa medida, el presente proyecto reconoce la necesidad de continuar trabajando en alternativas que permitan aumentar 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.

7.1.3.2. Proyecto 2. Maestros para la sustentabilidad

En este proyecto, la Universidad propenderá por la implementación del Plan de Formación Ambiental desde 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 reflexión-acción alrededor de lo ambiental, discutiendo y posicionando la importante labor de la educación en la transformación de las realidades ambientales en nuestro país. Este plan también fundamenta las bases para fortalecer los procesos de formación ambiental desde cada una de los programas académicos que oferta la Universidad, pues propone una alternativa para incorporar la dimensión ambiental en la formación de educadores de diferentes campos del saber.

De igual manera, este plan de formación estará articulado con el proyecto ambiental escolar del Instituto Pedagógico Nacional para contribuir con la formación de sujetos ambientalmente sustentables en todas las instalaciones de la Universidad.





7.1.3.3. Proyecto 3. Formación en lenguas extranjeras

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 tengan la posibilidad de interactuar en cualquier contexto regional y global.

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 del 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 y de los recursos necesarios para su ejecución.

La propuesta a desarrollar conlleva la articulación de distintas acciones que se vienen adelantando, como el Seminario de Formación en Lenguas Extranjeras que en los últimos cuatro años se ha organizado desde 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 para estudiantes de pregrado de la UPN con un descuento del 70 %, y los nuevos espacios que se diseñen y ofrezcan a partir del plan diseñado por el Comité de Lenguas, liderado por el Departamento de Lenguas.

7.1.3.4. Proyecto 4. Museos como escenarios de formación e investigación

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 lo que 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 tanto de recuperar y salvaguardar material histórico documental, como de 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 historicidad de la memoria pedagógica del país en general y de la Universidad en particular.

Por otra parte, 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 desde los semilleros de investigación, con miras a fortalecer la formación científica y tecnológica, y promover capacidades científicas 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, la comprensión, el uso responsable y el 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.

7.1.4. Programa 4. Laboratorios de innovación y práctica educativa y pedagógica

A través de este programa se busca valorar, visibilizar, fortalecer y posicionar a nivel interno de la Universidad 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 educativo en los niveles de la educación para la primera infancia, la educación especial, el 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 y la Escuela Maternal, 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 y a la Escuela Maternal en el liderazgo de nuevas políticas y prácticas pedagógicas para la escuela colombiana.

El Instituto Pedagógico Nacional ha cumplido 92 años de historia y trayectoria en los procesos de innovación y práctica educativa, siendo reconocido por su calidad académica y los procesos de formación integral.

La Escuela Maternal ha llegado a sus 15 años de trabajo y construcción de aportes a la educación para la primera infancia a través de un proceso integral de cuidado y desarrollo integral para las niñas y los niños de cuatro meses hasta los cuatro años.





7.1.4.1. Proyecto 1. Visibilización del IPN como patrimonio histórico y cultural de la nación

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 relacionada con la formación de maestros. Por cerca de nueve décadas ha desarrollado procesos de innovación educativa, investigación y proyección social articulados a las funciones misionales universitarias. Producto de este trabajo se han alcanzado diversos resultados académicos que deben ser difundidos a la comunidad educativa local, regional o nacional, y 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, los departamentos y los 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.

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, y el posicionamiento, la promoción y el fortalecimiento del Instituto.

7.1.4.2. Proyecto 2. Reconocimiento y posicionamiento de la Escuela Maternal

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 del 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, resaltando tanto los aportes y las sinergias específicas y transversales a los ejes misionales, como su integración a la estructura orgánica y su armonización con todos los procesos de la vida institucional. En este sentido, se propiciará por la creación del centro de formación para la primera infancia articulado al Instituto Pedagógico Nacional.

7.2. Eje 2. Investigación

La investigación en la Universidad Pedagógica Nacional se constituye en 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 a la altura de las potencialidades y capacidades de los ciudadanos. En consonancia con estas ideas, el estatuto académico (Acuerdo 010 del 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. (UPN, 2018b)

Las problemáticas de investigación que se consolidan al interior de la UPN promueven la construcción de conocimientos contextualizados, fomentando la creación de un proyecto político y pedagógico que reivindica la pluralidad cultural, el compromiso social, la democracia participativa, la justicia social y ambiental, la formación ciudadana para la paz, y el liderazgo. Por tanto, resulta fundamental avanzar en la socialización y divulgación de un plan de fomento y fortalecimiento de la investigación y la innovación, con el cual robustecer los procesos de valoración de los impactos de las investigaciones que se realizan en la Universidad Pedagógica Nacional.

El propósito del presente eje es posicionar la investigación en la Universidad Pedagógica Nacional como un punto fundamental y articularla con los procesos de formación docente y extensión y proyección social, 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.

7.2.1. Programa 1. Fortalecimiento y acompañamiento de la investigación

Las políticas de investigación de la UPN, adoptadas en el Acuerdo 013 del 20 de junio del 2019 por parte del Consejo Superior, se estructuran a partir de las siguientes líneas: apoyo a investigadores, fomento a la investigación, formulación y desarrollo de investigaciones estratégicas, procesos de formación en investigación, asesoría y fortalecimiento de grupos de investigación, y difusión y apropiación social de los resultados de investigación. Estas seis líneas están en correspondencia con las expectativas de la comunidad universitaria en torno a la organización y gestión de los procesos de investigación y buscan robustecer los procesos liderados por el Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional.





En el mismo acuerdo se definen los objetivos de la política institucional de investigación, los cuales se concentran en: 1) promover iniciativas que impacten las políticas de investigación en el país en el marco del enfoque institucional; 2) contribuir a la construcción del país en términos del reconocimiento de las diferencias y de la formación de ciudadanías críticas; 3) mantener de manera permanente actividades de apropiación social de los resultados de investigación a través de articulaciones con otros niveles y modalidades de educación tanto en el país como en el ámbito internacional; 4) revisar y actualizar los procesos administrativos y de gestión para viabilizar la conformación de redes académicas y para contribuir con la consecución de recursos; 5) promover el trabajo conjunto entre grupos de investigación en el marco de las seis líneas de acción que caracterizan la gestión del conocimiento en la UPN, y 6) proponer mecanismos de evaluación permanente que permitan valorar los desarrollos de la investigación en la UPN.

Estos objetivos están orientados a dar continuidad al fortalecimiento de la investigación en el ámbito institucional mediante el diseño, la ejecución y la evaluación de convocatorias en las siguientes modalidades: 1) proyectos de investigación tendientes a consolidar las líneas de los grupos escalafonados; 2) propuestas que incentiven la investigación-creación en el campo de las artes y las humanidades; 3) proyectos de investigación en los ejes estratégicos de la universidad; 4) promoción de la formación en investigación (semilleros, grupos infantiles y juveniles); 5) propuestas formuladas por grupos de investigación emergentes y procesos de investigación definidos en las diferentes facultades.

En coherencia con lo anterior, y atendiendo lo expresado por la comunidad universitaria en el proceso democrático de construcción del PDI, el presente programa y sus proyectos no solo pretenden el fortalecimiento de la investigación mediante la implementación efectiva de la política, sino que buscan la reivindicación de la democracia y la participación ciudadana en aspectos que vinculan las libertades y los derechos de los miembros de la comunidad educativa, de ahí la importancia de asumir la inclusión social, la sustentabilidad ambiental y la paz como dimensiones transversales del PDI 2020-2024.

Para ello, el programa se centra, también, en procurar la ampliación de espacios de participación de los estudiantes, profesores y egresados que permitan su formación en investigación, además de continuar consolidando el reconocimiento de la Universidad como institución líder en la formación de educadores y la producción de conocimiento en los campos de la educación, la pedagogía, las didácticas y las disciplinas asociadas para contribuir en la construcción de políticas públicas en el campo educativo.

7.2.1.1. Proyecto 1. Socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad

En el 2019, a partir de los documentos que habían elaborado administraciones anteriores y después de un trabajo participativo, se logró formalizar el documento *Políticas de investigación de la Universidad Pedagógica Nacional. Trayectoria institucional y líneas de acción* con el Acuerdo 013 del 2019 del Consejo Superior.

Con base en esta normativa, se requiere el desarrollo de estrategias de socialización, divulgación e implementación de la política de investigación con los miembros de la Universidad para que este documento no solo sea conocido, sino que se convierta en la ruta y el horizonte de la investigación en la Universidad, el Instituto Pedagógico Nacional y la Escuela Maternal, posibilitando así el fortalecimiento de los sentidos y las líneas de acción allí propuestos, y el aumento de la capacidad de gestión en el campo investigativo. Así mismo, se proyecta la consolidación de espacios de socialización de los productos derivados de la investigación en todas las modalidades, no solo mediante la institucionalización de la semana de la investigación, sino también a través de escenarios permanentes en la dinámica de las facultades y del Instituto Pedagógico Nacional.

Las estrategias de socialización, divulgación e implementación de la política de investigación de la Universidad Pedagógica Nacional se convierten en la oportunidad para reconocer los procesos de innovación, transformación y formulación de iniciativas que tienen como principio la coexistencia de diversas maneras legítimas de conocer el mundo. La distinción y el reconocimiento de lo que hacemos permite reivindicar la diversidad epistémica y metodológica en beneficio de la constitución de una identidad institucional. Visibilizar los grupos de investigación, los semilleros, los colectivos de estudio y los grupos infantiles y juveniles a través de espacios institucionales de encuentro para analizar campos de estudio, ejes temáticos, líneas fuerza, problemáticas, alcances, dificultades y expectativas es un propósito del proceso de divulgación de las investigaciones en el PDI 2020-2024.

7.2.1.2. Proyecto 2. Investigación en campos estratégicos con participación de estudiantes y egresados

En el horizonte institucional han emergido algunos campos de gran trascendencia para el fortalecimiento de la investigación y la articulación de la Universidad con los escenarios locales y nacionales. Algunos de estos campos son la política pública educativa, el campo de ciencia, tecnología e innovación, la interculturalidad y la diversidad, el enfoque de género, la educación para la paz, la sustentabilidad ambiental, y el mejoramiento de la convivencia y los entornos universitarios. La investigación en estos campos debe traducirse en un fortalecimiento de los programas académicos de la Universidad en todos los niveles de formación.





La producción académica en dichos campos estratégicos para la Universidad está relacionada con su identidad académica, reflejada en la producción de conocimiento en educación, pedagogía, didácticas, saberes disciplinares, artes y humanidades. Por ello, con este proyecto se busca investigar problemas situados y específicos, y generar escenarios para que los grupos y las unidades académicas en conjunto realicen investigaciones a través de las convocatorias internas y la participación en proyectos cofinanciados. Con esto se busca incidir a nivel nacional e, incluso, tener un alcance internacional.

A su vez, es importante contemplar en este proyecto un diálogo de saberes desde la perspectiva inter y transdisciplinar, junto con la construcción de conocimiento contextualizado, lo cual pretende situar a la Universidad Pedagógica Nacional como la institución líder en procesos de consultoría para la formulación e implementación de políticas públicas en educación y formación de docentes.

La investigación en estos campos estratégicos contará con la participación de estudiantes y egresados de los diferentes programas académicos de la institución. De esta forma se busca la definición y ejecución de estrategias administrativas y académicas que propendan por la ampliación de las posibilidades de vinculación de estos estamentos a proyectos de investigación internos y cofinanciados.

Así mismo, se busca la consolidación de los semilleros y grupos de estudio con los que cuenta la Universidad, garantizando la continuidad de sus actividades reflexivas y académicas en periodos de tiempo que amplíen la experiencia universitaria más allá de la duración de los programas académicos. En esta dirección se debe construir una ruta de trabajo que garantice la continuidad de los proyectos de investigación de los egresados, articulándolos a los grupos de investigación. Una estrategia para dar continuidad a los semilleros es el uso de canales virtuales para su funcionamiento.

De otro lado, se crearán espacios para la difusión de los proyectos pedagógicos e investigativos que estén adelantando los estudiantes en los diferentes programas académicos de la Universidad con el fin de alimentar de forma permanente el trabajo que se realiza en los semilleros de investigación.

7.2.1.3. Proyecto 3. Acompañamiento a investigadores y grupos de investigación

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 Colciencias, además de los grupos e investigadores que no desean hacer parte de estas mediciones. En todos los casos se requiere un acompañamiento puntual a las diferentes demandas investigativas de grupos e investigadores, que van desde el apoyo para la creación de grupos y la presentación de proyectos interfacultades e interinstitucionales, hasta la apropiación social del conocimiento.

En ese sentido, es fundamental crear, recrear y fortalecer estrategias para acompañar permanentemente a los grupos categorizados, reconocidos y emergentes. Se requiere establecer apoyos diferenciales según su trayectoria, clasificación, intereses académicos y apuestas grupales que permitan su fortalecimiento, teniendo en cuenta la diversidad de convocatorias, los balances, y la medición de grupos de Minciencias y otras entidades del orden internacional. Con este proyecto se pretende, además, 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 a 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 serán 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 tanto desarrollar su pensamiento crítico y creativo como consecuencia del contacto con desarrollos disciplinarios e interdisciplinarios, la creación artística y los avances tecnológicos, como incidir en los campos de conocimiento estratégicos para la Universidad y para el Instituto Pedagógico Nacional, en las políticas públicas, en las problemáticas actuales que afectan los contextos económicos, ambientales, políticos, sociales, artísticos, culturales y cualquier otro que afecte la realidad contemporánea.

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 la 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, la misión y la visión de la Universidad Pedagógica Nacional. Esto permitirá 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.

7.2.2. Programa 2. 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 desde 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 de investigación y sus líneas de trabajo.





En este sentido, es importante afianzar el Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento tanto mediante la identificación de la producción académica de los grupos de investigación, semilleros, colectivos de estudio, estudiantes, egresados y comunidad del IPN, como a través de la definición de sus interacciones e 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.

7.2.2.1. Proyecto 1. Construcción de una política editorial de la UPN

La creación y puesta en marcha de una política editorial permite consolidar un horizonte de trabajo editorial de toda la Universidad mediante la definición de lineamientos, herramientas, actores y acciones concretas que otorguen sentido y comprensión de la riqueza de un trabajo colectivo, colaborativo y sistemático, lo cual logra una óptima apropiación social del conocimiento.

Esta política editorial construida de manera colectiva promoverá el acceso abierto al conocimiento producido por la UPN mediante el robustecimiento de plataformas como el Open Journal System, la Plataforma de Investigación para Maestros y Estudiantes (Prime), la página web institucional articulada a los repositorios institucionales, entre otros, acogiendo, en lo pertinente, las conclusiones, recomendaciones o lineamientos que surjan de las mesas técnicas acordadas participativamente en el sistema Publindex.

7.2.2.2. Proyecto 2. Afianzamiento del Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento

Este proyecto busca afianzar el Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento a través del fortalecimiento de las distintas líneas de trabajo configuradas en la UPN. Así, la planeación y ejecución de nuevas actividades deben encaminarse al enriquecimiento del sistema con recursos como la exploración de otros medios y formatos digitales de divulgación que amplíen el diálogo con la sociedad y proyecten la consolidación de canales de difusión multimodales.

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

7.3. Eje 3. Proyección social

Junto con la docencia y la investigación, la extensión y la proyección social son funciones misionales de las universidades; esta última expresa su compromiso con las sociedades que las albergan, en particular con las poblaciones socialmente desfavorecidas. Dicha vinculación y colaboración con las realidades sociales es uno de los frutos del movimiento estudiantil de 1918 de Córdoba (Argentina); en su *Manifiesto Liminar*, los universitarios cuestionaron la universidad enclaustrada, y plantearon una universidad abierta a los problemas sociales y comprometida con los más humildes.

De este modo, a lo largo y ancho del continente diferentes universidades han buscado realizar este compromiso misional de interacción con su entorno local, regional y nacional desde diferentes estrategias institucionales y bajo diversas denominaciones (extensión social, acción social universitaria, proyección social). En el contexto de este PDI, y en coherencia con el programa rectoral “Dignificar lo público, un proyecto colectivo”, este eje 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 del 2018, artículo 58).

En el portafolio de servicios de la Vicerrectoría de Gestión, denominado “Programas de proyección social, extensión e investigación de la Universidad Pedagógica Nacional”, se plantea que en nuestra 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. (UPN, 2018a, p. 5)

Desde este horizonte, la Universidad plantea dos modalidades de extensión y proyección social priorizadas desde la Vicerrectoría de Gestión Universitaria y sus dependencias, las cuales son:

- **Modalidad 1:** los programas de extensión y formación continua se relacionan con la oferta de cursos, la enseñanza de las lenguas extranjeras, diplomados y los programas de formación permanente docente (PFPD), que se proyectan para responder a las demandas de las poblaciones a partir de los acumulados y trayectorias de las unidades académicas de la Universidad (UPN, 2018a, p. 6).





- **Modalidad 2:** los proyectos de asesorías y extensión, que incluyen las consultorías especializadas que realiza la Universidad en el marco de convenios y contratos con entidades públicas, procesos en los cuales la UPN actúa como interlocutor en la definición de políticas públicas para contribuir con la comprensión de un problema social o educativo o de una realidad cultural. En esta modalidad la Universidad se ha convertido en referente en la gestión cultural; en la construcción de análisis sobre realidades escolares que exigen resignificar las prácticas pedagógicas y abrir los escenarios de mediación pedagógica; en la construcción de modelos educativos flexibles para poblaciones diversas o en condición de vulneración de sus derechos; en la articulación entre educación media y superior; en los modelos educativos con poblaciones especiales, y en la formación de maestros y la primera infancia (UPN, 2018a, p. 8).

En el PDI (2014-2019), se posicionó el tema de la construcción de paz como aporte de nuestra Universidad al proceso de negociación entre el Gobierno y la insurgencia de las Farc (hoy partido político) desde la trayectoria de algunos grupos de investigación y programas de formación que venían trabajando los temas del conflicto social, la memoria y la educación en derechos humanos. Así, dentro del PDI se configuró un eje de paz en el cual se definieron dos programas: 1) “Escuelas para la paz, la convivencia y la memoria”, y 2) “Cátedras institucionales: pedagogía(s) en contextos de paz y derechos humanos”, desde los cuales se desarrollaron cinco proyectos.

El actual plan rectoral plantea la construcción de la paz y la sustentabilidad ambiental a partir de una caracterización participativa de la interacción de la Universidad con organizaciones comunitarias y movimientos sociales. Se propone también construir un programa integrado de práctica comunitaria e interacción social que posibilite el fortalecimiento de la proyección social desde las unidades académicas a partir del intercambio de experiencias y saberes, la producción de conocimiento pertinente y el diálogo con organizaciones.

Dentro de este panorama institucional, vale la pena destacar la larga trayectoria de presencia y acompañamiento a diferentes procesos sociales y comunitarios por parte de diversos colectivos de profesores y estudiantes, programas académicos (prácticas, proyectos pedagógicos, trabajos de grado) y grupos de investigación. Así, existen en nuestra Universidad una gran cantidad de iniciativas, 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.

Por ello, consideramos que la Universidad posee la madurez y la capacidad tanto para hacer un inventario del conjunto de experiencias en extensión y proyección social existentes, como para generar espacios de articulación que posibiliten la creación de programas integrados de interacción y proyección

social y comunitaria que visibilicen y fortalezcan la relación de la UPN con dichas organizaciones sociales y educativas, proyectando nuevos vínculos y acciones conjuntas en diferentes territorios y poblaciones de la ciudad y del país.

Esta prospectiva es contemplada por el plan rectoral, en el cual también se plantea la importancia de esta función misional y del protagonismo que deben asumir todas las unidades académicas con sus diversos conocimientos acumulados y trayectorias en la construcción de una proyección social, que también involucre a los egresados presentes a lo largo y ancho de la geografía nacional, contemplando enfoques de la educación intercultural y otras pedagogías emancipadoras coherentes con los sentidos y propósitos que se quieren agenciar en la actual administración de la Universidad.

En cuanto a la percepción de la comunidad universitaria con respecto a la extensión y la proyección social, obtenida en la fase de consulta para la construcción del PDI, se evidencian distintos análisis y aportes en por lo menos cuatro líneas generales.

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 trayectoria, y las posibilidades que se generan desde 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 y relación permanente de la UPN que permita incidir en las políticas locales, regionales y nacionales en una construcción que considere las necesidades regionales, y permita una proyección internacional para actuar como órganos consultivos de diversas entidades, entre las que se pueden mencionar el Icfes, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), Colciencias, entre otros.

También se proponen grupos o colectivos que trabajen de manera permanente y articulada con los diferentes niveles del Estado, y que pongan de manifiesto tanto los aportes y el acumulado institucional como sus propuestas en la formación de docentes. Algunas instancias recomiendan aprovechar la red de egresados que están ubicados en diferentes espacios del territorio nacional y en instituciones en donde 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 de aportes identificada en la consulta refiere a la necesidad de reconocer y comunicar las diferentes experiencias de proyección y apropiación social del conocimiento para la extensión y proyección social de la Universidad. Ello permitiría reconocer y 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 y administrativos de los diferentes programas e instancias tengan un rol significativo en esta apuesta y sean aprovechados escenarios internos, locales, regionales, nacionales e incluso internacionales.

Lo que la comunidad indica pasa por la participación y el debate en foros, seminarios, encuentros, conferencias, conversatorios, eventos comunitarios, asambleas y todo tipo de eventos, transitando por la participación en redes, publicaciones de artículos, textos especializados, ponencias, magazines, micrositos y plataformas. Expresan además la necesidad de elaborar algún tipo de creación que recoja el acumulado de la producción de los procesos y proyectos de extensión y proyección social que sea posicionado en estos escenarios y sirva como insumo para nuevas propuestas.

Una tercera línea de recomendaciones se refiere a la necesidad de contar con una política o lineamientos definidos para la extensión y proyección social, los cuales permitan dar claridad a las posibilidades, los alcances, y las formas de acción y de participación en este eje misional, y además proyectar un impacto significativo en la comunidad educativa, la sociedad y el Estado. Adicionalmente, recomiendan fomentar y fortalecer la relación entre la investigación y la extensión y proyección social, al igual que potenciar la relación entre docencia, extensión y proyección social a través del diseño de propuestas de planes, programas y proyectos que centren su trabajo en la producción, el uso y la transferencia del conocimiento al ámbito social.

Para ello, algunos recomiendan la generación de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para desarrollar programas tendientes a la acción social y promoción de los principios constitucionales en cualquier área de Colombia. También proponen realizar convocatorias institucionales y retomar los acumulados en investigación y proyección social. En la misma línea, sugieren campos de acción a partir de las necesidades del contexto y las potencialidades de la Universidad, como el trabajo con poblaciones en situación de discapacidad o de vulnerabilidad social; oferta educativa con enfoque de derechos dirigida a poblaciones específicas; oferta educativa a personas en situación de reinserción o desplazamiento; alfabetización y educación de adultos; cultivos orgánicos; educación técnica; primera infancia; y trabajo con adultos mayores.

En el mismo sentido, proponen trabajar proyectos y procesos que garanticen la equidad, el derecho y la inclusión de todas las poblaciones que se encuentran en la UPN; se hace particular énfasis en las minorías, los enfoques étnicos, las personas con algún tipo de limitación o discapacidad, y se espera que lo anterior se vea reflejado en las políticas de Estado desde las potencialidades de las facultades y sus programas.

También se sugiere generar procesos que permitan equidad en el sentido de que cualquiera de los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados y administrativos) tenga la posibilidad de participar en los programas y proyectos de extensión, proyección social y de consultoría.

Adicionalmente, se reconoce la existencia y el potencial de algunos proyectos del eje de paz. Como parte de las acciones de este y de iniciativas de docentes, se han propuesto y ejecutado diplomados relacionados con los derechos humanos y la paz. Esta oferta requiere contar con un mecanismo institucional. Así, como parte del actual PDI se incluyeron diversas acciones en defensa de los procesos de paz, expresadas en oferta educativa para población excombatiente y comunidades, visitas a los territorios, resguardos indígenas y población en cárceles.

Por último, la comunidad se refiere a las prácticas pedagógicas, para lo cual pide ampliar su enfoque y su articulación con diversos grupos de la Universidad, permitiendo aprovechar los convenios firmados por la Universidad, por ejemplo, en el campo artístico, cultural y musical. También se propone considerar la diversidad, lo ambiental, lo social, lo cultural, entre otros, proyectando un impacto amplio desde la concepción de paz como eje de desarrollo para el país.

Para incluir prácticas de impacto más allá del distrito capital, se sugiere, entre otros aspectos, revisar la normatividad y lo correspondiente a los comités de práctica para contar así con un sistema administrativo eficiente, cuyo objetivo sea el establecimiento y la gestión de convenios interinstitucionales. Adicionalmente, se contemplan las organizaciones sociales como campo de acción para las prácticas, aprovechando la ubicación de los egresados en estas.

A partir de la trayectoria y las capacidades institucionales de la Universidad, el análisis del plan rectoral y el PDI, y la pertinencia y viabilidad de los aportes hechos por la comunidad universitaria, se plantean tres programas y seis proyectos que se desarrollan a continuación.

7.3.1. Programa 1. Reconocimiento y posicionamiento de la extensión y la proyección social de la UPN

En el proceso participativo de la comunidad universitaria se afianzó la importancia de visibilizar la trayectoria y las acciones en curso en el campo de la extensión y proyección social, además de la ampliación de los siguientes proyectos:





7.3.1.1. Proyecto 1. Construir la política de extensión y proyección social para la Universidad

La participación de la comunidad universitaria en la construcción del PDI plantea la necesidad tanto de construir una política de extensión y proyección social que recoja las iniciativas y experiencias que a lo largo del tiempo se han venido implementado sobre este tema, como de optimizar las estrategias y los procedimientos para la gestación y oferta de los proyectos de formación y proyección social.

Dicha política debe continuar fortaleciendo a la Universidad en su relación con el medio social, ambiental, tecnológico y la economía sustentable, al igual que ayudarla a asumir los retos y desafíos que le plantea el siglo XXI a la educación a nivel local y global.

7.3.1.2. Proyecto 2. Reconocimiento y visibilización de la extensión y la proyección social en la Universidad

Es importante que la comunidad de la UPN reconozca los alcances de la extensión y la proyección social desde sus potencialidades y los aspectos para mejorar. El diagnóstico inicial muestra que no existe una idea clara sobre lo que se hace en este objetivo misional, idea que muchas veces puede estar distorsionada por la separación que puede darse con la docencia o la investigación. En ese sentido, es necesario implementar acciones encaminadas al reconocimiento, la visibilización y la apropiación colectiva sobre lo que hacemos las diferentes instancias y colectivos de la Universidad a nivel local, regional y nacional.

En coherencia con lo anterior, la Universidad estará contribuyendo con su experiencia y trayectoria a la construcción del instituto de altos estudios para la educación, la pedagogía y la formación de maestros, propuesta realizada por la Misión de Sabios 2019.

7.3.2. Programa 2. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad ambiental

La firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno y la insurgencia no ha significado desafortunadamente el fin de la guerra, a la vez que genera nuevos desafíos para la construcción de la paz territorial, especialmente en las zonas del país más afectadas por los diferentes tipos de violencia. Así mismo, hay varias alertas que se hacen desde distintos lugares como la academia o los activistas sociales sobre la crisis ecológica que vive el planeta. Las dificultades para la implementación de los acuerdos de paz y

los conflictos derivados por la crisis ecológica pueden devenir en la profundización o el surgimiento de nuevas contradicciones si no logramos revertir el aumento de la desigualdad, transitando por caminos para tener una sociedad sustentable, equitativa e inclusiva en los temas sociales y ambientales.

A manera de síntesis, este programa retoma los desarrollos alcanzados por los ejes de paz y sustentabilidad ambiental en el PDI 2014-2019, fortaleciendo sus proyectos con mayor potencial de impacto a nivel formativo y de robustecimiento de iniciativas territoriales, de cara a los desafíos actuales del contexto nacional en estos dos campos estratégicos para la construcción del buen vivir, la vida en paz con justicia social, y un ambiente digno y sustentable.

7.3.2.1. Proyecto 1. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad

La jurisdicción especial para la paz ha reconocido la naturaleza como una víctima que ha sufrido los daños generados por décadas de guerra en el país, articulada a diferentes prácticas violentas como el narcotráfico, la destrucción de oleoductos, la deforestación, los bombardeos, las fumigaciones, la devastación de la selva y la contaminación de los ecosistemas, entre otros. En el tema de la naturaleza como víctima se relacionan todos los impactos que han tenido los seres vivos y los ecosistemas debido a la ocupación violenta del territorio por parte de diferentes actores armados, lo cual ha generado graves conflictos ambientales históricamente.

La creación de un proyecto de extensión social para la paz, solidario y para el buen vivir, la construcción y la conservación de los territorios parte del reconocimiento de la naturaleza como víctima y reconoce la existencia de múltiples experiencias en curso agenciadas desde las diferentes unidades académicas y de gestión por grupos de investigación y colectivos de profesores, estudiantes y egresados. Por ello, es prioritario tanto identificar y caracterizar dichas experiencias, como generar espacios de encuentro y articulación que permitan la socialización y visibilización de propuestas centradas en la construcción de paz, memoria, derechos humanos y sustentabilidad. En esa misma línea, se pondera la creación de una red de conocimientos y acciones ambientales que movilice cambios para afrontar la crisis civilizatoria en el contexto colombiano.

7.3.2.2. Proyecto 2. Iniciativas en extensión y proyección social desde lo que sabemos hacer

La Universidad Pedagógica Nacional ha fortalecido en los últimos cuatro años sus procesos de extensión y proyección social, mediante los cuales ha gestionado y desarrollado actividades de extensión en el marco de convenios con instituciones como la Secretaría de Educación del Distrito (SED), el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) y el Ministerio de





Hacienda de países como Uruguay. Es importante resaltar que todas estas actividades contribuyen desde la experticia de la Universidad a la atención de cuestiones concretas. Dentro de esos proyectos se destacan importantes aportes a la educación de la primera infancia con el ICBF y el MEN a partir de la implementación de proyectos como el MAS étnico que se desarrolló con el ICBF y los diplomados de primera infancia diseñados para el MEN que formó a 225 agentes educativos (madres comunitarias, bachilleres pedagógicos, técnicos en preescolar) en seis regiones focalizadas.

También se resaltan proyectos como el realizado con el Ministerio de Educación Nacional, denominado “Fortalecimiento de la calidad multinivel, diseño curricular e implementación y validación de políticas educativas del MEN”, el cual le apuesta a varios campos de la educación, enfocándose en el fortalecimiento de la calidad en los distintos niveles educativos del sistema colombiano.

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 y cooperativas, y entidades estatales, propuestas de formación, alfabetización para personas jóvenes y adultas, y de profesionalización. Estas estarán 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 y 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.

7.3.2.3. Proyecto 3. Los egresados como agentes de extensión y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional

Los 45.997 egresados de la Universidad han realizado desde su quehacer aportes importantes al campo de la educación y 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 del 2016, 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. El acuerdo también creó el Consejo de Egresados de la Universidad, que se configura como un espacio de participación y de vinculación efectiva de los egresados 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 formación permanente y avanzada, investigación y acreditación institucional, proyección social, y 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, social, gestión de beneficios y estímulos a nivel externo e interno para estos. Adicionalmente, puede potenciar posibles escenarios de proyección social y redes en el ámbito 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 con la ayuda de sistemas de información adecuados que identifiquen su ubicación laboral, investigativa y social, y las actividades que desarrollan. Por ello este proyecto tiene como propósito crear estrategias de inserción laboral de sus graduados, apoyar el desarrollo de sus iniciativas y reconocer sus trayectorias a nivel académico, profesional y social.

7.3.2.4. Proyecto 4. Fortalecimiento de la interacción y de las prácticas educativas con organizaciones sociales y procesos comunitarios

La consulta a la comunidad universitaria constató la larga trayectoria de presencia y acompañamiento a diferentes procesos sociales y comunitarios por parte de los diferentes programas académicos, grupos de investigación, observatorios y colectivos de trabajo de profesores y estudiantes, al igual que de convenios de la Universidad con organizaciones sociales a nivel nacional.

Se plantea la necesidad de tener una visión de conjunto y propiciar algún grado de articulación entre estas para lograr una presencia más eficaz de nuestra Universidad con dichos procesos asociativos y poblaciones. Así mismo, aparecen como desafíos el reconocimiento y un mayor respaldo institucional a dichas iniciativas, y la articulación de las prácticas comunitarias que se adelantan en los diferentes programas, como lo plantea el plan rectoral.

7.4. Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera

Conscientes del valor que conlleva para la Universidad Pedagógica Nacional contar con una adecuada gestión administrativa y financiera, se propone el presente eje estratégico a través del cual se agrupan y organizan 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 es un proceso transversal a todas las dependencias y procesos académicos y administrativos. Se centra en dar soporte técnico, administrativo, legal y operativo, y disponer de los recursos financieros para el desarrollo de las funciones misionales y el cumplimiento de los requisitos normativos y procedimentales. En esa perspectiva, la Universidad requiere avanzar hacia la modernización y flexibilización de los procesos, adecuar su estructura académico-administrativa y





normativa, y optimizar el manejo y la gestión de los recursos, para lo cual se deberá contar con una gestión integral que contribuya a la toma de decisiones pertinentes al proyecto de Universidad que se desea materializar en los siguientes cinco años.

Este eje tiene como propósito central tanto fortalecer el desarrollo institucional desde la actualización normativa y orgánica necesaria para el cumplimiento y desarrollo de las funciones misionales y administrativas, acorde con las condiciones del contexto interno y externo, como potenciar la gestión financiera con el establecimiento y la implementación de lineamientos y criterios que permitan la consecución de mayores recursos financieros, junto con su gestión responsable y transparente.

Se trata de avanzar hacia una gestión académico-administrativa oportuna, transparente y efectiva basada en el mejoramiento continuo para lograr mayores niveles de calidad en los servicios de apoyo que demandan las funciones misionales de la Universidad y sus usuarios. 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.

7.4.1. Programa 1. Innovación en la gestión académica, administrativa y financiera

En el desarrollo del PDI 2014-2019, la Universidad avanzó significativamente en la reforma del estatuto académico y en la elaboración de los primeros borradores para la reforma o actualización del estatuto general y la estructura orgánica; en el diseño y desarrollo de procesos de formación de los profesores; en el proyecto de construcción de un sistema de evaluación de docentes; y en el mejoramiento de las condiciones de contratación de los docentes ocasionales y catedráticos.

A través de este programa se retomará, impulsará y concretará el proceso de actualización a la estructura orgánica y normativa que inició desde la vigencia 2016, sobre las cuales se cuenta con avances que han sido trabajados con los distintos estamentos de la comunidad universitaria. Igualmente, propenderá por la optimización y el mejoramiento de los procedimientos, trámites y servicios administrativos que apoyan el desarrollo de las funciones misionales 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.

7.4.1.1. Proyecto 1. Actualización orgánica y normativa

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

Lo anterior incluye, entre otras acciones, las reformas normativas derivadas de los acuerdos con ASPU-UPN oficializadas mediante resoluciones rectorales, el cambio, la actualización o la creación de nuevas normas como el estatuto general, la estructura orgánica, el estatuto del profesor universitario, el estatuto de personal administrativo, etc.; la realización de estudios técnicos, jurídicos y financieros sobre las necesidades de las plantas de personal administrativo y de trabajadores requeridas para suplir las necesidades actuales de la Universidad; y la realización de concursos de mérito para ingreso a los cargos de la planta de personal.

De igual manera, para dar continuidad a los temas misionales de *la paz, el conflicto, los derechos humanos y la memoria*, se propone la creación del Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz como instancia que favorezca la transversalidad e institucionalización de estos temas en la Universidad.

7.4.1.2. Proyecto 2. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral

Con este proyecto se busca tanto mejorar los procedimientos administrativos, como simplificar y racionalizar los trámites y servicios institucionales de manera articulada con los sistemas de información disponibles para el apoyo misional y administrativo, haciendo más amigable y expedita la gestión y la atención de los usuarios internos y externos, y de la ciudadanía en general.

Así mismo, se buscará que los procedimientos administrativos a cargo de las unidades académicas puedan ser simplificados y mejorados a partir del análisis de las interacciones entre dependencias, incluso conllevando a transformaciones en la estructura organizativa misma. Un aspecto fundamental a considerar es el fortalecimiento de los controles y mecanismos institucionales internos para el manejo efectivo y transparente en todos los ámbitos de la gestión, adoptando, implementando y actualizado las políticas de control interno, entre las cuales se encuentran los mapas de riesgos de corrupción y riesgos de gestión de cada uno de los procesos institucionales, al igual que otros mecanismos que se consideran idóneos para garantizar el manejo transparente y probo de los recursos de la Universidad.





7.4.1.3. Proyecto 3. Gestión y memoria documental institucional

La gestión, organización y custodia de los documentos recibidos, producidos o tramitados por la Universidad, que prueban 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. Así mismo, las historias laborales, 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 ese sentido, la Universidad 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 las historias académicas, las historias laborales, las investigaciones, los convenios, los procesos contractuales, etc.; por su volumen y extensión, estos requieren de una intervención técnica que resuelva los problemas de conservación, transferencia y eliminación que concurren en varias dependencias, y atienda la debida disposición del material documental en espacios adecuados para ello.

7.4.1.4. Proyecto 4. Sistema integral de comunicaciones

Este proyecto se orienta a fortalecer el proceso de comunicaciones de la Universidad Pedagógica Nacional para posicionar la imagen institucional ante la comunidad universitaria interna y externa, y 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 que permita que lo público sea de todos y para todos.

Al respecto, la Universidad cuenta con una amplia producción académica e investigativa que, en su conjunto, tiene un impacto a nivel local y nacional. Sin embargo, es necesario mejorar los procesos de comunicación, divulgación y promoción de los resultados de los proyectos e investigaciones que se gestan en las facultades, dándolos a conocer inicialmente al interior de la Universidad, al igual que fortalecer y articular 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 fortalece el posicionamiento, reconocimiento e impacto institucional a partir de los procesos de comunicación, formación y producción de contenidos propios y orientados a poblaciones diversas.

La comunicación en la Universidad Pedagógica Nacional es un dispositivo de construcción colectiva, gestionada como un proceso estratégico que integra la divulgación del quehacer académico, investigativo y de extensión en pro de la apropiación social del conocimiento en acciones comunicativas que contribuyen a fortalecer la identidad pedagógica. La comunicación se preocupa por comprender las condiciones de circulación y apropiación social de los saberes y conocimientos, elaborando estrategias que contribuyan al diálogo permanente y recíproco con los distintos públicos internos, las comunidades y el sector educativo.

Este proyecto se orientará a fortalecer el proceso comunicativo, mediante la consolidación de una política de comunicaciones que oriente al sistema Integral de comunicaciones en el diseño y la implementación de estrategias comunicativas y de producción de contenidos; la articulación de la producción de contenidos a un sistema integral de comunicación bajo 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, y 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 (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 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 educativo, procesos que a partir del presente proyecto deben ser fortalecidos.

7.4.2. Programa 2. Desarrollo y fortalecimiento financiero institucional

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 tanto incrementar el nivel de ingresos monetarios, como la optimización, racionalización y austeridad en los gastos. Trabajarán en torno a mejorar la financiación de las actividades académicas y las condiciones materiales que hacen posible su desarrollo.





Los proyectos de este programa no corresponden como tal a proyectos de inversión, sino a un conjunto de objetivos y acciones que se realizará como parte del plan de acción de las distintas unidades de gestión y dirección en torno tanto al logro de mayores recursos financieros para la Universidad, como a la definición de estrategias que permitan una mejor distribución para fortalecer las funciones misionales.

7.4.2.1. Proyecto 1. Gestión para una mejor financiación estatal de la UPN

La Universidad, a través de sus directivos 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) ocasionada 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 participar activamente en los distintos espacios del SUE y en las mesas de trabajo que se conformen 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, contribuyendo 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.

En este mismo sentido, la Universidad propenderá por generar metodologías participativas sobre la distribución y el control presupuestal de esta con el apoyo de toda la comunidad universitaria. Igualmente, se prevé la implementación de espacios en donde se realice formación y se informe a la comunidad sobre los aspectos financieros que se manejan en la Universidad, los cuales, por su relevancia, deberían ser de conocimiento común.

7.4.2.2. Proyecto 2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para gestión de recursos públicos

Este proyecto es fundamental para la sostenibilidad financiera de la Universidad, y se enfoca en el sostenimiento y la generación de recursos a partir de la gestión de recursos públicos. 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 deben ser pertinentes a los planes de desarrollo de los departamentos, en los cuales se considere viable aplicar con el ofrecimiento de propuestas formativas coherentes a nuestra trayectoria formativa e investigativa.

Lo anterior no impide que la Universidad sostenga y fortalezca su relación tanto con el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Cultura y otras carteras del gabinete nacional, como con las secretarías de educación, gobernaciones, alcaldías y otras instancias con las que históricamente ha forjado conexiones a través de convenios, contratos administrativos, alianzas de cooperación, entre otros mecanismos para la formación de maestros en ejercicio, nuevos maestros, normalistas y múltiples agentes del sector educativo.

En este orden de ideas, las distintas unidades de gestión académica, administrativa y de dirección propenderán por fortalecer las relaciones con organismos públicos que permitan cumplir con las funciones misionales universitarias y apalancar la financiación de proyectos de interés para las partes en el marco de la misión universitaria.

7.5. Eje 5. Casa digna

El eje 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). Lo anterior se asocia a nuevos desarrollos y mejoras de la infraestructura física y tecnológica.

El desarrollo y sostenimiento de la infraestructura física y tecnológica es una condición para el desarrollo misional, que debe ser proyectada según un plan maestro de infraestructura física y un plan estratégico de tecnologías de la información y la comunicación, considerando tanto las perspectivas reales de recursos financieros que posibiliten los proyectos a emprender, como el potencial para estructurar o gestionar nuevos recursos a partir del patrimonio existente o del acceso a nuevas fuentes y alternativas de financiamiento.

La Universidad debe seguir avanzando en la estructuración de una propuesta arquitectónica integral para la construcción de la Facultad de Educación Física, de conformidad con el Decreto 447 del 21 de diciembre del 2005 o Plan Parcial de Valmaría. Para ello se tiene en cuenta que a la fecha se disponen 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 del 2017 y 049 del 23 de enero de 2018 para la zona norte de Bogotá.

También es necesario continuar con las adecuaciones y mejoras de los actuales espacios académicos, mejorar las condiciones de accesibilidad a 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 para toda la población universitaria, como la cafetería y el restaurante.





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 sistemas de información, y se procurará la renovación de 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 en los diseños para construcciones nuevas y adecuaciones de las existentes aspectos técnicos de las edificaciones modernas, especialmente aquellos relacionados con el acceso a personas con dificultades para la movilidad.

7.5.1. Programa 1. Desarrollo de nueva infraestructura física

Es necesario formular un plan maestro de infraestructura física que sirva de guía para el fortalecimiento, el desarrollo, la adecuación y la distribución eficiente de los espacios que requiere la comunidad universitaria. El Plan Maestro de Infraestructura Física será el instrumento que contiene 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.

Dicho plan desplegará los proyectos que generarán los espacios idóneos para los procesos de docencia, investigación, extensión y apoyo administrativo, los cuales se centrarán en realizar todas las gestiones necesarias para concretar la construcción de la Facultad de Educación Física y continuar con las adecuaciones generales de las actuales instalaciones.

7.5.1.1. Proyecto 1. Construcción de la Facultad de Educación Física del Proyecto Valmaría

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 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, 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 los aportes allegados por la comunidad que habita estas instalaciones, y la nueva situación financiera de la Universidad con el recaudo de la estampilla, lo cual permite concebir un proyecto integral para la Facultad de Educación Física, se estructurará el proyecto de construcción teniendo en cuenta los requerimientos modernos de instalaciones que demandan los programas que actualmente ofrece.

7.5.1.2. Proyecto 2. Construcción y adquisición de nuevas instalaciones

A través de esta iniciativa se emprenderán los estudios, las gestiones, los trámites y las obras para contar con un nuevo edificio que acoja el total o algunos de los servicios del Centro de Lenguas, el área administrativa de la Universidad o la Escuela Maternal. Para ello, será necesario evaluar alternativas de financiación como los recursos generados por actividades de extensión, entre otras, con el fin de disminuir el pago de arrendamientos e incrementar el patrimonio institucional.

7.5.1.3. Proyecto 3. Sostenimiento y adecuaciones de la infraestructura física

Con este proyecto la Universidad dará continuidad al proceso de adecuación y mejora de espacios físicos según los requerimientos y normas técnicas exigidas por las diversas entidades del orden nacional y distrital para la prestación de servicios de educación, salud, restaurante, etc.

7.5.2. Programa 2. Infraestructura tecnológica

El objetivo del presente programa es adquirir y dotar la infraestructura tecnológica con el fin de promover las herramientas digitales como recurso pedagógico y didáctico que propician el desarrollo de las funciones misionales de la UPN, y el posicionamiento de la Universidad frente a los retos en un contexto globalizado.

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 ella, como convenios, almacén e inventarios, librería, contratación, caja menor, ingresos y gastos, tesorería, contabilidad, cartera, etc., según la normatividad vigente, facilitando así a la Universidad procesos e información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

7.5.2.1. Proyecto 1. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica

A través de este proyecto se emprenderán nuevas inversiones que permitan fortalecer los sistemas de información existentes, la adquisición o desarrollo de nuevos sistemas de información en especial el relacionado con la gestión administrativa y financiera, permitiendo disminuir los tiempos administrativos en estos procesos, al igual que la actualización y el sostenimiento de la infraestructura a nivel de equipos y





comunicaciones. Un referente importante que permita 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 según las necesidades y capacidades institucionales, y los lineamientos nacionales del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación.

7.5.2.2. Proyecto 2. Desarrollo y adopción de tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza virtual y a distancia

A través de este proyecto la Universidad buscará la adopción de las herramientas digitales como recurso pedagógico y didáctico para el desarrollo de programas de formación a distancia tradicional y aquellos mediados por tecnologías digitales, en aras de ampliar la cobertura y facilitar tanto el acceso a la educación superior y la educación para el trabajo como el desarrollo humano de la población en general. Para ello será necesario sostener y potenciar el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (Cidet), y las relaciones e interacciones de este con las unidades académicas.

7.5.3. Programa 3. Dotación de recursos de apoyo académico y bibliográfico

A través de este programa la Universidad buscará fortalecer la disponibilidad y la producción de recursos desde las unidades y capacidades institucionales instaladas como la emisora universitaria, centrada en la producción de recursos educativos de radio, la producción de recursos educativos multimedia, y el sostenimiento y la ampliación de recursos bibliográficos como las bases de datos y las colecciones bibliográficas de la biblioteca, los centros de documentación, los centros de bibliografía especializada y el repositorio institucional.

Este proyecto tiene por objetivos ampliar y fortalecer el acceso y uso de los recursos de información impresos y digitales.

Impulsará el uso de los recursos bibliográficos digitales a través de las suscripciones 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.

Sumado a esto, se promoverá la adquisición de material bibliográfico para complementar y renovar los recursos de información de las colecciones existentes con el fin de actualizarlas. Así mismo, 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.

7.5.3.1. Proyecto 1. Bases de datos bibliográficas, colecciones bibliográficas y repositorios

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, y a bases de datos bibliográficas y repositorios de otras universidades. De 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 el mayor uso de estos recursos 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.

7.5.3.2. Proyecto 2. Producción, valoración y uso de recursos audiovisuales, multimediales y radiales

A través de este proyecto se buscar 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, lo que fortalece 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.

7.5.3.3. Proyecto 3. Dotaciones de aulas, laboratorios y espacios académicos y administrativos

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 tanto por el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, 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 para 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 priorizarán las dotaciones y mejoras requeridas de manera gradual y priorizando aquellos espacios que presenten mayor dificultad o hayan sido asociados a los planes de mejoramiento de los programas académicos.





7.5.4. Programa 4. Por una universidad sustentable

El propósito principal de este programa es integrar estrategias e iniciativas relacionadas con la sustentabilidad ambiental y el buen vivir en la vida universitaria, promoviendo una cultura de respeto por el ambiente y aportando a la construcción de un futuro sustentable.

7.5.4.1. Proyecto 1. Sistema de Gestión Ambiental

Con el propósito de construir una universidad sustentable, mediante este proyecto se coordinarán acciones acordes a las funciones misionales de la Universidad, para realizar seguimiento y análisis de las dinámicas ambientales locales. Esto se hará 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, además de la generación de una política ambiental que contemple las acciones del Sistema de Gestión Ambiental y una apuesta universitaria por la sustentabilidad que sea transversal a toda la Universidad.

Este proyecto también 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 ahorradoras de estos recursos. Así mismo, 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, 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.

Actualmente la Universidad atraviesa por una problemática en relación con la generación, separación y almacenamiento de residuos no peligrosos debido a que parte de la comunidad está inmersa en el consumo desmedido de productos que generan residuos de todo tipo, sin que sepa reconocer los impactos que pueden causar cada uno de dichos residuos. Se espera entonces que a través de acciones educativas y formativas se logren generar hábitos que coadyuven al cierre del ciclo de vida⁵ de los residuos y, por ende, a la disminución en la huella de carbono, generando una cultura ambiental adecuada en toda la comunidad universitaria. Así mismo, se promoverán actividades orientadas a la disminución en la compra y el uso de productos de un solo uso, como el icopor y los desechables, que día a día agudizan el problema de la acumulación excesiva y el manejo de los residuos.

⁵ Ciclo de vida: conjunto de etapas consecutivas e interrelacionadas de un producto o servicio desde el momento en que se obtiene la materia prima hasta que se le entrega al consumidor final (Norma NTC ISO 14001 del 2015).

Desde el Sistema de Gestión Ambiental se dará prioridad al cumplimiento de los requisitos ambientales y sanitarios exigidos por las autoridades y cuyo objetivo es garantizar los espacios físicos adecuados, las actividades de limpieza y desinfección, y las condiciones ambientales y espacios seguros que disminuyan los riesgos a los cuales puedan estar expuestos los miembros de la comunidad.

7.6. Eje 6. Universidad en red nacional e internacional

Sin duda los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales presentados en el siglo xx fueron detonantes para la exigencia de una mayor y más profunda inserción de la educación universitaria en el mundo como mecanismo para disminuir las desigualdades sociales, y herramienta de integración regional y mundial.

Sin embargo, existen brechas para una internacionalización transversal en nuestra cultura institucional. La comunidad educativa ha señalado en la construcción conjunta del PDI tanto la necesidad de una propuesta integral de internacionalización del currículo, como la formulación de lineamientos institucionales para la realización de convenios que lleven a la doble titulación. De la misma manera, frente a los convenios, señala debilidades en cuanto a vigencia, ampliación y existencia con el sector tanto público como privado, y la necesidad de lineamientos claros para superarlas. Muchas voces de la comunidad educativa instan 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, la comunidad convoca a instaurar mecanismos de difusión, formalización y fortalecimiento de las existentes, y lineamientos para la construcción de nuevas y sus mecanismos de publicación. Finalmente, aboga por nuevos impulsos para el programa de la segunda lengua tanto para estudiantes como docentes.

7.6.1. Programa 1. Proyección nacional e internacionalización en doble vía

En consecuencia, y respondiendo a desafíos mundiales y las demandas del PDI 2020-2024, este programa reconoce la necesidad de transversalizar la dimensión nacional, internacional e intercultural de la Universidad y sus funciones misionales como apuesta por una globalización alternativa y contrahegemónica que privilegie articulaciones nacionales e internacionales basadas en la reciprocidad y el beneficio mutuo, que en el caso de la Universidad recuperan y amplían formas de internacionalismo de larga duración.

Potenciar la proyección nacional e internacional de la Universidad exige no solo responder a los desafíos globales e interculturales que plantea el país y el mundo hoy, sino proyectar el desempeño de la ins-





titución, los docentes y los estudiantes en diversos e inclusivos escenarios nacionales e internacionales que permitan prácticas de integración, intercambio y movilidad de 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; la generación de procesos de transformación curricular; el incremento de la movilidad en doble vía; el fortalecimiento de la investigación de la internacionalización; y la formulación estratégica de una política de internacionalización construida de manera colectiva que oriente las directrices que rigen en la UPN y que responda a los desafíos y las transformaciones mundiales que se plantean actualmente en la educación superior.

7.6.1.1. Proyecto 1. Movilidad docente y estudiantil

El fomento y la ampliación de la movilidad y el 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.

En este contexto, se continuarán los esfuerzos en la gestión de reactivación o realización de nuevos convenios, alianzas y estrategias de cooperación que faciliten la inserción de la comunidad académica en escenarios internacionales.

Así mismo, cobra importancia una mayor presencia de estudiantes internacionales 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 mejorar las condiciones laborales de los 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.

7.6.1.2. Proyecto 2. Internacionalización del currículo

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.

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 del estudio de las problemáticas mundiales, la flexibilización del currículo, la comparación sistemática de los currículos con sus pares internacionales, y la utilización de recursos bibliográficos en lenguas extranjeras y programas de doble titulación. *Desde los profesores*, se vincularán docentes extranjeros en procesos académicos como directores de tesis, desarrollo de cursos, realización de foros, congresos, conferencias, cátedras y eventos extracurriculares de carácter académico y cultural. Así mismo, se desarrollarán acciones comprometidas y asociadas al aprendizaje de una segunda lengua, y se ofertarán asignaturas en otros idiomas como medio para interactuar en contextos internacionales e integrar dicha enseñanza al currículo. Finalmente, se llevarán a cabo acciones coordinadas con la Subdirección de Gestión de Proyectos (CIUP), la Subdirección de Asesorías y Extensión (SAE) y la Vicerrectoría de Gestión Universitaria (VGU) que permitan la integración de las dimensiones internacionales, intrainstitucionales e interculturales en todos los procesos de la cultura institucional.

7.6.1.3. Proyecto 3. Política de internacionalización

La internacionalización debe concebirse como un proceso sistémico que requiere de la responsabilidad de los diferentes actores, de allí que la Universidad Pedagógica Nacional a través del trabajo colectivo formulará su política en este campo a través de lineamientos estratégicos, objetivos y prioridades institucionales que posibiliten su incorporación en la cultura institucional. Así mismo, estos deben facilitar los procesos de internacionalización en temas relacionados con lineamientos institucionales para la realización de convenios interinstitucionales conducentes a la doble titulación y oferta de programas en el exterior, que respondan tanto a las necesidades y realidades sociales actuales de nuestro país, como a los retos, los desafíos y las transformaciones mundiales que se le plantean a la educación superior especialmente en el campo de la educación, la pedagogía y las didácticas.

7.6.2. Programa 2. Regionalización e internacionalización de la Universidad

Este programa tiene por objeto promover la consolidación y difusión de una política de regionalización para la UPN, impactando tres escenarios de acción: el interno (Universidad), el nacional (país) y el mundial (Latinoamérica, Iberoamérica y el mundo). Este programa se concibe a través de dos proyectos.





7.6.2.1. Proyecto 1. Redes, alianzas y convenios

El proyecto apunta al fortalecimiento de la cooperación académica internacional como estrategia conjunta en la resolución de problemáticas regionales, financiación de actividades de investigación y posicionamiento de la universidad pública en el plano internacional.

A través de este proyecto se busca apoyar los proyectos de intercambio científico, cultural y pedagógico entre las comunidades universitarias (que sus países no tengan territorios ocupados), con el propósito tanto de promover y asegurar el desarrollo cualitativo de las funciones de enseñanza, investigación, extensión y formación de los estudiantes, como de socializar el conocimiento producido en nuestra comunidad académica a través de debates y encuentros académicos que propendan por la producción de conocimiento pedagógico y didáctico, y fortalezcan la investigación.

Así mismo, se buscará desarrollar estrategias para aumentar la visibilidad a nivel nacional e internacional de los resultados de asesorías, investigación y extensión de la UPN a través de la participación y realización de eventos y otros mecanismos acordes a las necesidades y perspectivas de los programas académicos.

7.6.2.2. Proyecto 2. Política estratégica de regionalización

Se busca aquí asegurar la formulación y el seguimiento de una política estratégica de regionalización de la UPN que responda tanto a las necesidades y realidades sociales actuales de nuestro país, como a los retos, los desafíos y las transformaciones mundiales que se le plantean a la educación superior y al campo de conocimiento sustantivo de nuestra institución: la educación, la pedagogía y las didácticas.

7.7. Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional

Se reconoce la importancia de los programas de Bienestar Universitario en el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad al garantizar la permanencia y graduación tanto de los estudiantes y su bienestar, como de docentes, trabajadores y demás miembros de la comunidad educativa, en tanto su hacer dignifica a las personas y los procesos que se gestan al interior de la UPN. Los programas de salud, convivencia, cultura, área socioeconómica, actividad física, recreación y deporte, entre otros, 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 desde valores y principios que potencian la dignidad, el respeto, la solidaridad, el pluralismo, la democracia y la libertad.

En Colombia se identifica la necesidad del bienestar universitario en la educación superior desde 1935; posteriormente, con la promulgación de la Ley 30 de 1992 se consolida como un derecho para todos y todas quienes conforman la comunidad universitaria. Actualmente, el Ministerio de Educación Nacional entiende el bienestar universitario como “una función de carácter estratégico y transversal que comprende las políticas institucionales, los procesos y las prácticas que promueven la corresponsabilidad de todos los actores institucionales” (MEN, 2016, p. 26).

En el marco del presente plan, la Universidad se propone avanzar hacia la construcción de un Sistema de Bienestar Universitario Institucional, mirada que sobrepasa el concepto básico de desarrollo humano y la asistencia social, ampliándolo hacia una perspectiva del buen vivir-vivir bien.

Así, el Sistema de Bienestar Universitario Institucional es entendido como la construcción colectiva y democrática de un entorno amable y sustentable centrado en la realización de las potencialidades humanas de 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, y la atención de calidad en los programas son aspectos de alta relevancia en la construcción de comunidad.

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, bajo los principios de la interculturalidad, el enfoque de género, y el respeto a los derechos humanos y de la naturaleza.

De manera expresa, el bienestar institucional reconoce que todos los integrantes de la comunidad universitaria, también docentes y funcionarios con independencia del tipo de vínculo contractual, labor o actividad que desenvuelvan, deben ser beneficiarios plenos de los programas ofrecidos por la subdirección salvo aquellos que están dirigidos exclusivamente a estudiantes. Así, todos los miembros de la comunidad deben, por ejemplo, tener acceso pleno al uso y el disfrute de las instalaciones recreo-deportivas, y poder representar a la UPN en campeonatos deportivos y actividades culturales y artísticas.

Será de vital importancia el acceso a procesos y propuestas integrales que garanticen el derecho a una salud mental integral, la cual contemple, entre otros, la medicina alternativa y complementaria. Estos procesos deben mantenerse y articularse con acciones en torno a programas de formación y procesos de cualificación permanente dirigidos al personal administrativo de la Universidad.





7.7.1. Programa 1. Por el buen vivir somos Pedagógica

Establecer diálogos entre las epistemologías del vivir bien-buen vivir y los discursos del desarrollo humano, a fin de proponer una práctica del bienestar universitario institucional, 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 especial con la creación del Sistema de Bienestar Universitario Institucional.

Los proyectos expuestos están atravesados por principios y valores arriba señalados en el marco de 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 que se proclama en el “Somos Pedagógica”, un agregado con horizonte de sentido para estar-bien en la UPN.

7.7.1.1. Proyecto 1. Política Integral hacia un Sistema de Bienestar Universitario Institucional

La Universidad Pedagógica Nacional, consciente de la importancia de promover condiciones que favorezcan las prácticas cotidianas del vivir bien-buen vivir, requiere definir la política que oriente el sistema hacia un bienestar universitario institucional, entendido como el horizonte, los principios, las estrategias y las acciones que surgen a partir del reconocimiento de las necesidades y particularidades de la comunidad.

El proceso de construcción de la “Política integral de bienestar institucional” convoca procesos de diagnóstico, sistematización y análisis de demandas que se estructuran de manera integral y transversal considerando criterios de orden operativo, académico, administrativo, social y financiero, entre otros, los cuales contemplan las particularidades de los sujetos de su intervención: egresados, estudiantes (y sus familias), docentes, servidores públicos y pensionados.

La “Política integral de bienestar universitario institucional” se soporta en los marcos normativos que orientan a las instituciones de educación superior y responden a las exigencias de procesos de acreditación. De igual manera, la política debe responder a las demandas institucionales en temas de identidad, memoria y reconocimiento a los miembros que integran la comunidad (estudiantes, egresados, docentes funcionarios y pensionados) y la construyen a diario.

En ese sentido, se propone, a partir de la identificación de necesidades, el diseño y desarrollo de actividades de bienestar universitario institucional que impacten tanto a estudiantes de pregrado y posgrado, docentes, funcionarios y trabajadores de la UPN, como a estudiantes que cursan programas en la modalidad a distancia y con componentes virtuales, y el sostenimiento de los programas y las acciones de prevención

y asistencia psicosocial para la comunidad educativa. El documento que adopte y refleje normativamente la política de bienestar incorporará mecanismos o dispositivos que permitan la participación de los distintos estamentos, como el Comité de Bienestar.

Con el plan de incentivos para el bienestar del personal de la Universidad se buscará fortalecer, mantener y mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos para contribuir a su bienestar y motivación, permitiendo el desempeño institucional con mayor satisfacción. Las actividades de Bienestar Social estarán orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas que impacten y mejoren la integración personal, familiar y laboral.

7.7.1.2. Proyecto 2. Formalización Cátedra de Vida Universitaria

La Cátedra de Vida Universitaria es una apuesta que se desarrolla con la participación de diferentes instancias y en concordancia con la visión de la Universidad: “La formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos”.

Busca generar un espacio de reflexión en torno al compromiso social del futuro docente, y espacios de integración, respeto y convivencia de la comunidad universitaria que nos brindan la posibilidad de entender la diferencia como una oportunidad de construir más allá del discurso y nos acercan a esa identidad que llamamos “Somos Pedagógica”.

La cátedra se propone como un espacio abierto para toda la comunidad universitaria, desarrollada desde la praxis, con el objetivo de consolidar una cultura e identidad pedagógica que nos caracterice e identifique, fomentando la participación de los diferentes miembros independientemente del vínculo que tengan con la UPN.

Los temas y contenidos de la cátedra analizan problemáticas actuales de la universidad y del contexto nacional. Se busca, por tanto, que quienes orienten este espacio de formación sean miembros de la comunidad universitaria (estudiantes y sus familias, egresados, funcionarios, docentes o trabajadores) que puedan ofrecer una mirada pluralista desde sus conocimientos, prácticas o saberes.

7.7.1.3. Proyecto 3. Formación en derechos humanos y participación política

El proyecto identifica, promueve y visibiliza las prácticas pedagógicas que buscan el cumplimiento de los derechos en todas sus dimensiones en la Universidad Pedagógica Nacional. Aquí hay un importante acento en el reconocimiento de las víctimas y la garantía de sus derechos, entendiendo el concepto de víctima desde una perspectiva amplia como aquellos sujetos miembros de la comunidad universitaria a quienes por algún tipo de acciones internas o externas se les vulneraron sus derechos.





Se resaltan casos puntuales como las agresiones y violencias que se presentan contra las mujeres y la comunidad LGBTI, las amenazas a líderes estudiantiles, y las personas que han sufrido algún tipo de vulneración producto del conflicto armado de origen político, la profunda desigualdad social, el narcotráfico y la ocupación de actores armados en sus territorios.

En ese sentido se buscará, desde una perspectiva de derechos, la generación de mecanismos de protección como el desarrollo de protocolos, los cuales se revisarán y fortalecerán para las violencias de género, y se continuará trabajando mancomunadamente con dependencias como la Vicerrectoría Académica, los programas y las facultades para la garantía de los derechos de estas personas.

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

7.7.1.4. Proyecto 4. Fortalecimiento de los apoyos socioeconómicos

Se busca fomentar el desarrollo integral, el mejoramiento permanente de la calidad de vida de la comunidad universitaria, y la permanencia en el proyecto educativo y graduación de los estudiantes mediante la ejecución de proyectos y estrategias como: el servicio de alimentación subsidiada; revisión de liquidación de matrícula; fraccionamiento de matrícula; apoyos económicos a estudiantes de pregrado para participación en eventos académicos nacionales e internacionales; y monitorias orientadas por Bienestar Universitario.

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.

7.7.2. Programa 2. Transversalización de género, interculturalidad e inclusión

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 que el reconocimiento del otro esté basado en el enfoque diferencial, de educación inclusiva y desde los derechos humanos.

Así mismo, la construcción de ambientes amables para todos se enmarca en una cultura de respeto y cuidado del otro en la que cada miembro de la comunidad universitaria se sienta seguro y protegido de cualquier tipo de violencia, acoso y discriminación, y se sienta a gusto para desarrollar todo su potencial, aportando a una mejor salud mental y emocional.

Este programa busca potenciar estrategias como el Grupo de Orientación y Apoyo Estudiantil (GOAE) para toda la comunidad universitaria, de manera que se brinde apoyo individual y grupal a la comunidad universitaria desde un enfoque holístico a partir del cual se abordan las problemáticas evidenciadas en la colectividad, se fortalecen los procesos de formación en la cultura del buen-vivir y el vivir-bien, y se promueven escenarios de pensamiento crítico y desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad universitaria.

7.7.2.1. Proyecto 1. Plan de transversalización de igualdad y equidad de géneros

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, que permitan avanzar en la garantía plena del derecho a la educación y a un entorno laboral libre de sexismos.

El proceso de implementación del plan de transversalización en la UPN se realizará con la participación de miembros de la comunidad universitaria. También se promoverá la articulación con actores, instancias, entidades y organizaciones públicas que puedan contribuir a este proceso.

Hace parte de este proyecto el análisis contextualizado, crítico y propositivo sobre el género dentro de las prácticas universitarias, de manera que se desarrollen actividades tendientes a fortalecer una cultura de equidad, alteridad y reconocimiento en todos los estamentos de la comunidad universitaria.

En esta línea, se fortalecerá el uso del protocolo para la atención y prevención de las violencias contra las estudiantes de la UPN, a partir 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 directores de departamento, lo que contribuiría a orientaciones más precisas y celeridad en la atención.

7.7.2.2. Proyecto 2. Inclusión

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, LGBTI, mujeres y hombres cabeza de hogar, personas víctimas de violencia de género, procurando una serie de acciones que favorecen su permanencia y titulación. Así mismo, se despliega una serie de actividades y ajustes razonables para su ingreso y permanencia en la educación pública.





7.7.2.3. Proyecto 3. Interculturalidad, prácticas artísticas y sensibles

Los talleres de artes y humanidades, junto con los grupos representativos institucionales que ofrece y auspicia Bienestar Universitario, rescatan la importancia de la formación integral y sensible para todos 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 o de género, etc.) sean coautores y partícipes en la puesta en marcha de estos. Dichos escenarios de formación, de carácter artístico, humanístico y estético, como cátedras: indígena, y de estudios afrocolombianos, 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 o 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 o diversidad sexual; discapacidad y prácticas no disciplinarias para el conocimiento de los cuerpos, entre otras iniciativas.

7.7.3. Programa 3. Cultura para la convivencia institucional

Se reconoce la convivencia universitaria como la forma democrática, dialogada, negociada, participativa e incluyente de estar juntos. Desde esta perspectiva, todas las acciones que se emprendan bajo 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.

El programa busca contribuir a la construcción de procesos de articulación, diálogo y negociación, encontrando formas de estar juntos en todas las instalaciones de la Universidad Pedagógica Nacional, y viendo en la gestión, la transformación y el tratamiento de las conflictividades propias de la vida universitaria una potencia para la construcción de un territorio digno e incluyente.

Según el Centro de Referencia Nacional sobre Violencia Colombiana del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (INML-CF), entre el 2017 y el 2018 se evidenció un aumento de casos de violencia sexual contra mujeres. La UPN no es ajena a esta problemática; durante los últimos cuatro años al menos una estudiante por licenciatura en cada semestre reportó la vivencia de algún tipo de violencia, principalmente la sexual.

Este programa plantea, entre otras acciones, la prevención y la atención de todos los tipos de violencia que se presentan al interior de la Universidad, y, principalmente, el fortalecimiento de la ruta de atención de violencias basadas en género. De igual forma, permite la participación de los diferentes miembros del equipo de bienestar que trabajan con la salud, el autocuidado, las dimensiones psicosocial y socioeconómica, el deporte, la recreación, las prácticas artísticas, y demás prácticas culturales que son transversales y contribuyen al alcance de las metas y los objetivos del programa.

7.7.3.1. Proyecto 1. Deporte universitario, actividad física y recreación

El presente proyecto 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 este a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Además, el horizonte de este proyecto está definido con base en asumir en el entorno universitario la relevancia de los cuerpos, las corporalidades, la actividad física, la recreación, el deporte y los hábitos saludables como un derecho. Sus acciones se centran en garantizar la concepción amplia desde y sobre el cuerpo y su goce para todos los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes y sus familias, funcionarios, egresados, docentes y trabajadores.

Las actividades deportivas y recreativas que se realizan desde la Subdirección de Bienestar Universitario son concebidas como un complemento a la formación de maestros según los fines misionales de la Universidad. En consecuencia, su ejercicio se desarrolla desde 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 es necesario llevar a cabo un proceso de fundamentación pedagógica de las prácticas deportivas, recreativas y de actividad física, las cuales deben propender por el desarrollo humano, el disfrute, la libertad de movimiento y la participación, alejándose de esta manera 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 en la búsqueda de convenios con organizaciones o instituciones que cuenten con la infraestructura y los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y competencias recreo-deportivas según la demanda de la comunidad universitaria. Así mismo, se promoverá la constante participación de la comunidad universitaria mediante el apoyo a diferentes iniciativas estudiantiles que busquen el aprovechamiento del tiempo libre y de todos los espacios del campus con actividades físicas, recreativas y deportivas.





Con miras a compartir la experiencia adelantada con otros actores, se promoverán espacios de formación 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.

7.7.3.2. Proyecto 2. Ambientes para el cuidado y la salud

Se busca desde el Sistema de Bienestar Universitario Institucional generar conciencia y fomentar la ética del cuidado por medio de estrategias pedagógicas que impacten en la toma de decisiones cotidianas en torno al cuidado del medio ambiente, el cuerpo y el territorio.

Este proyecto contempla como un aspecto principal, la proyección de la salud mental y física de maestros, directivos, estudiantes, docentes y servidores públicos como un derecho de inaplazable y cotidiana construcción a través de las acciones desarrolladas por la Subdirección de Bienestar Universitario (SBU) y el GOAE (cabe señalar que algunos servicios están dirigidos exclusivamente a estudiantes), los cuales buscan la promoción de la vida y la prevención de diferentes problemáticas a nivel tanto individual como social.

En ese sentido, se divulgarán oportunamente y en los diferentes medios de comunicación de la institución los servicios y las actividades que se llevan a cabo, de forma que la comunidad universitaria pueda tener conocimiento y acceso a estos.

7.7.3.3. Proyecto 3. Una universidad libre de todo tipo de violencias

La prevención y atención de los diferentes tipos de violencias que se presentan al interior de la Universidad constituye uno de los desafíos más importantes en la construcción de una cultura de convivencia institucional que reconozca al otro como un sujeto de derechos sin importar su género, creencia o postura política. Se plantea un proceso formativo que permita la construcción de una comunidad que dialogue para resolver sus diferencias, y trate digna y respetuosamente a todos los miembros.

La amplia divulgación del protocolo de violencias contra las estudiantes de la Universidad, y 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 al interior del campus.

7.7.3.4. Proyecto 4. Mitigación del riesgo, reducción del daño, prevención y atención frente al consumo

Se requiere desarrollar una reflexión profunda en torno a la comprensión y el abordaje que se realiza sobre el fenómeno social del consumo a nivel mundial, pues el espíritu de ser “la formadora de formadores” dota a nuestra *alma mater* de una responsabilidad social muy importante. 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 lleva a cabo la labor educativa.

Se propone desarrollar estrategias pedagógicas para la formación de maestros que permitan el fortalecimiento de la autonomía y la autorregulación, la participación y el diálogo de toda la comunidad universitaria sin importar si son consumidores o no, y el reconocimiento del otro como un sujeto de derechos sin importar su condición o situación. Esto se haría desde una perspectiva de concientización, prevención, disminución del daño y la mitigación del riesgo para abordar el consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y otros consumos. Es por ello que el proyecto se construye en sintonía con el marco técnico para la reducción del consumo de sustancias psicoactivas en contextos universitarios y la Política Nacional para la Reducción del Consumo de Sustancias Psicoactivas (SPA) fundamentada en cuatro ejes: prevención, mitigación, superación y capacidad de respuesta.

En la misma dirección, el proyecto contempla la formación, la atención, el acompañamiento, la superación y la capacidad de respuesta frente a los consumos con equipos interdisciplinarios y psicosociales pertinentes. Para esto, se propenderá por desarrollar alianzas promotoras o coaliciones con actores externos y con otras instituciones de educación superior o afines al tema.

7.7.3.5. Proyecto 5. Habitabilidad del territorio universitario

Se busca consolidar una lectura compartida sobre la habitabilidad de la UPN que permita construir acuerdos sobre los usos de los espacios que son comunes a todas y todos los miembros de la comunidad universitaria, centrados en los fines propios relacionados con la formación de maestros y maestras.

Los siguientes son horizontes de trabajo: 1) la construcción de acuerdos tanto para el uso de plazuelas, plazas, corredores y accesos a instalaciones y edificios como para la protección de espacios de especial cuidado 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 desde la construcción de los espacios y derechos comunitarios; 4) promover alternativas

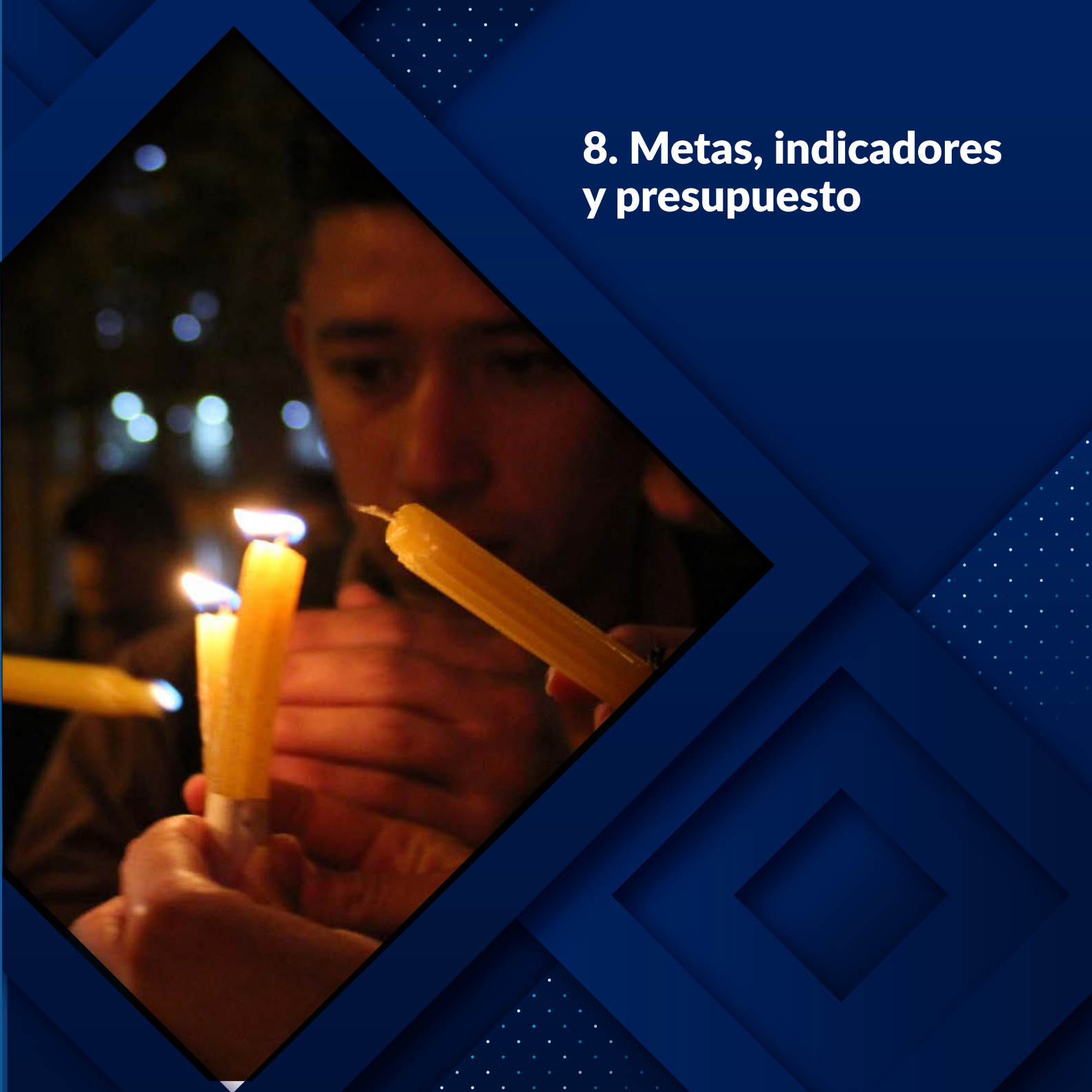


socioeconómicas diferentes a las ventas informales que permitan el fortalecimiento académico de los estudiantes en condiciones económicas deficitarias, y 5) fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertinencia por la Universidad.

Para esto es necesario generar espacios que estimulen la convivencia de toda la comunidad, y realizar un ejercicio de indagación y análisis alrededor de la relación del ser humano con los diferentes entornos, de manera que se puedan establecer diálogos entre las epistemologías del vivir bien y el buen vivir y las concepciones de vida digna. Así, se espera promover prácticas y relaciones consecuentes con una ética del bien común, la solidaridad y las responsabilidades compartidas como principios orientadores del bienestar institucional.



8. Metas, indicadores y presupuesto





Este apartado busca identificar y puntualizar las metas y acciones a alcanzarse con la implementación y el desarrollo de este plan, las cuales sirven de guía para la formulación de los planes de acción y proyectos de inversión a ejecutarse anualmente por parte de las dependencias líderes y corresponsables. 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 intentan focalizar a través de la distribución propuesta. Sin embargo, dadas tanto las dinámicas normativas en torno a la aprobación de presupuestos anuales, como la proyección de contar con 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 presupuestos monetarios a cada uno de los proyectos a implementarse.

8.1. Metas e indicadores

8.1.1. Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social

Tabla 12. Programa 1. Formadores de educadores

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Plan de formación y desarrollo profesoral	1. Formular y adoptar un plan de formación y desarrollo profesoral.	Un plan de desarrollo profesoral formulado y adoptado.	Vicerrectoría Académica/ Consejo Académico
	2. Reestructurar el sistema de estímulos a los profesores para incentivar su participación en el plan de formación y desarrollo profesoral.	Un sistema de estímulos a los profesores adoptado y formalizado.	Vicerrectoría Académica/ unidades académicas
	3. Establecer nuevos mecanismos y estrategias para incrementar los apoyos institucionales para profesores de planta, ocasionales y catedráticos para cursar programas de posgrado a nivel de maestría y doctorado.	Número de profesores de planta, ocasionales y catedráticos con apoyo institucional para cursar programas de posgrado.	Vicerrectoría Académica/ Consejo Académico

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Plan de formación y desarrollo profesoral	4. Ofertar seminarios o programas de formación y fortalecimiento de una lengua extranjera para los profesores de la Universidad, independiente de su tipo de vinculación.	Número de profesores que participan en procesos de formación en lenguas extranjeras promovidos por la UPN.	Vicerrectoría Académica/ Centro de Lenguas
	5. Diseñar e implementar de forma colaborativa cursos o seminarios de carácter disciplinar, didáctico o pedagógico al inicio o finalización de los semestres académicos para los profesores de la UPN.	Número de cursos semestrales ofertados para profesores de la UPN.	Vicerrectoría Académica/ unidades académicas
2. Nuevo sistema de evaluación de profesores	1. Actualizar el documento conceptual y metodológico del sistema de evaluación de profesores, considerando los avances alcanzados en años anteriores.	Un documento conceptual y metodológico que sustenta el nuevo sistema de evaluación de los profesores de la UPN.	Vicerrectoría Académica
	2. Adoptar formalmente el nuevo sistema de evaluación de profesores de la UPN.	Un acuerdo o norma interna que adopta el nuevo sistema de evaluación de los profesores de la UPN.	Consejo Académico/ Vicerrectoría Académica
	3. Implementar por parte de las unidades académicas el nuevo sistema de evaluación de profesores.	Sistema de evaluación de profesores implementado.	Facultades/ departamentos/ programas
	4. Realizar seguimiento a la implementación y los resultados del nuevo sistema de evaluación de profesores.	Un informe anual de seguimiento y resultados del sistema de evaluación de profesores de la UPN.	Unidades académicas/ Vicerrectoría Académica
	5. Definir acciones de mejora a partir de los resultados del seguimiento al sistema de evaluación de profesores.	Acciones de mejoramiento formuladas en los planes de acción de las unidades académicas.	Unidades académicas





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Mejoramiento de las condiciones laborales de profesores ocasionales y catedráticos	1. Elaborar conjuntamente con ASPU-UPN y los representantes profesoriales a los cuerpos colegiados un plan de formalización laboral transitoria y gradual de docentes ocasionales, que incluya a su vez una estrategia de mejoramiento de las condiciones de profesores catedráticos.	Un plan de formalización laboral transitoria y gradual de docentes ocasionales y mejoramiento de las condiciones de los profesores catedráticos elaborado y oficializado.	Rectoría/Vicerrectoría Académica
	2. Implementar las primeras fases del plan de formalización laboral transitoria y gradual de docentes ocasionales, que incluya a su vez una estrategia de mejoramiento de las condiciones de profesores catedráticos.	1. Porcentaje de avances de las primeras fases del plan de formalización laboral transitoria y gradual. 2. Número de semanas de vinculación ampliada para docentes ocasionales. 3. Porcentaje de avance de mejoramiento de las condiciones laborales de profesores catedráticos según el plan.	Rectoría/Vicerrectoría Académica
	3. Elaborar una propuesta de ampliación de planta docente, con su respectivo soporte administrativo y técnico, y presentarla al CSU e instancias pertinentes, esto en consonancia con el acuerdo firmado entre la dirección de la Universidad y ASPU-UPN, formalizado en la Resolución de Rectoría 0817 del 2018.	Una propuesta de ampliación de planta docente, con sus respectivos soportes administrativos y técnicos, presentada ante el CSU.	Rectoría/Vicerrectoría Académica

Tabla 13. Programa 2. Oferta académica de calidad

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Sistema de aseguramiento de la calidad con énfasis en planes de mejoramiento	1. Obtener la renovación de la acreditación institucional a partir del proceso y modelo de autoevaluación adoptado por la UPN.	Renovación de la acreditación institucional de la UPN reconocida por el CNA. Resolución del MEN.	Vicerrectoría Académica/ Grupo de Aseguramiento de la Calidad
	2. Sostener la acreditación de alta calidad de los programas de pregrado y posgrado existentes actualmente.	Porcentaje de programas acreditados al cierre de la vigencia, que mantienen este reconocimiento.	Grupo de Aseguramiento de Calidad/facultades/ programas
	3. Lograr nuevas acreditaciones de programas de posgrado (2).	Número de programas de posgrado que obtienen por primera vez la acreditación de alta calidad.	Facultad de Ciencia y Tecnología/Facultad de Educación/Facultad de Humanidades
	4. Fortalecer los equipos de docentes para los procesos de autoevaluación y seguimiento de los programas y sus planes de mejoramiento.	Número de acciones de capacitación, formación y fortalecimiento de los equipos de autoevaluación.	Vicerrectoría Académica/ Grupo de Aseguramiento de la Calidad/unidades académicas
	5. Mantener la certificación internacional de calidad del doctorado e impulsar a otros programas de posgrado a la obtención de este tipo de reconocimientos.	Número de programas académicos que obtienen o sostienen reconocimientos internacionales de calidad.	Doctorado/Posgrados (SIFA)





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Nuevos programas y fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada	1. Crear dos nuevos programas de posgrado, uno en la Facultad de Bellas Artes y otro en la Facultad de Educación Física.	Dos nuevos programas de posgrado creados e implementados.	Facultad de Bellas Artes/ Facultad de Educación Física/Consejo Académico y Superior
	2. Creación de programas de pregrado y posgrado en convenio con otras instituciones.	Un nuevo programa creado e implementado.	Facultades/Consejo Académico y Superior
	3. Actualizar el reglamento de las prácticas pedagógicas acorde a los nuevos lineamientos del estatuto académico.	Reglamentos de práctica actualizados y aprobados.	Facultades o departamentos
	4. Sistematizar las actividades derivadas de las prácticas pedagógicas o profesionales que desarrolla cada programa en el marco de la formación de maestros.	Un documento por facultad o departamento que sistematiza las prácticas pedagógicas de sus programas.	Facultades o departamentos
	5. Articular los programas académicos de la Universidad con el contexto social, especialmente el educativo.	Un documento de análisis y evaluación del impacto social de los programas académicos de la UPN, especialmente en lo educativo.	Facultades/ departamentos/ programas
	6. Reglamentar e implementar procesos de doble titulación y doble programa a nivel institucional, nacional e internacional.	Reglamento o norma institucional (lineamientos o procedimientos) para la doble titulación o doble programa.	Vicerrectoría Académica/ facultades

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Nuevos programas y fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada	7. Fortalecer las posibilidades de oferta de los programas a otras regiones del país a través de convenios y otras estrategias.	Una estrategia para ofertar programas en otras regiones a través de convenios y otros mecanismos de apoyo o financiación.	Vicerrectoría Académica/ unidades académicas
	8. Fortalecer las estrategias que permitan el desarrollo de programas de posgrado en la modalidad a distancia y virtual.	Una estrategia de fortalecimiento de la oferta de programas en la modalidad a distancia y virtual para programas de posgrado.	Vicerrectoría Académica/ facultades
	9. Consolidar el Sistema de Formación Avanzada, mejorando la oferta de posgrados.	1. Una estrategia de fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada y de la oferta de posgrados de la UPN. 2. Normatividad de posgrados actualizada.	Vicerrectoría Académica/ unidades académicas/SIFA

Tabla 14. Programa 3. Formación de educadores con responsabilidad social

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Estrategias de ingreso, permanencia y graduación estudiantil	1. Sostener y proponer estrategias y acciones que permitan el desarrollo de una educación inclusiva acorde con el PEI y los proyectos educativos de los programas académicos.	1. Un documento de lineamientos y modelo institucional de educación inclusiva. 2. Un informe de resultados y avances sobre educación inclusiva en la UPN.	Facultad de Educación/unidades académicas
	2. Actualizar el proceso de admisión según el estatuto académico, el PEI y demás normas vigentes.	Un modelo y proceso de admisión actualizado acorde al PEI y al estatuto académico.	Subdirección de Admisiones y Registro/facultades





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Estrategias de ingreso, permanencia y graduación estudiantil	3. Fortalecer los procesos de acompañamiento académico a estudiantes para disminuir la deserción por causas atribuibles a estos aspectos.	1. Una estrategia implementada en todas las facultades y programas. 2. Estudio anual de tasa de deserción por periodo, por programa. 3. Una mesa de asuntos étnicos creada.	Vicerrectoría Académica, GOAE/ unidades académicas
	4. Ampliar los convenios interinstitucionales tendientes a facilitar el ingreso y la permanencia de estudiantes, con secretarías de educación y escuelas normales, entre otras.	Número de nuevos convenios interinstitucionales que favorecen el ingreso y la permanencia estudiantil	Vicerrectoría Académica/unidades académicas/Rectoría
	5. Ampliar los escenarios de discusión y análisis de los resultados de los estudiantes en las pruebas de Estado y el índice de valor agregado en función del mejoramiento continuo de los programas y la Universidad.	1. Un documento de análisis realizado por facultad y programa. 2. Lineamientos y políticas académicas derivados del análisis de resultados. 3. Planes de mejoramiento derivados del análisis de resultados.	Vicerrectoría Académica, GOAE/ unidades académicas/ Consejo Académico
2. Maestros para la sustentabilidad	1. Formalizar e implementar el Plan de Formación Ambiental.	Un Plan de Formación Ambiental implementado.	Vicerrectoría Académica/equipo docente
	2. Fortalecer y desarrollar la Cátedra Ambiental para contar con la participación de profesores, estudiantes y egresados.	Número de sesiones semestrales de la Cátedra Ambiental realizadas.	Vicerrectoría Académica/equipo docente
	3. Constituir una red de actores internos y externos en educación ambiental y sustentabilidad.	1. Una red de actores en educación y sustentabilidad activa. 2. Número de docentes, estudiantes, egresados y otros actores que hacen parte de la red.	Vicerrectoría Académica/equipo docente

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Formación en lenguas extranjeras	1. Implementar el seminario virtual de lengua extranjera tendiente a nivelar los conocimientos iniciales de los estudiantes de pregrado de la UPN.	1. Seminario de lenguas extranjeras implementado. 2. Número de estudiantes por semestre que participan en el seminario virtual de lenguas extranjeras.	Vicerrectoría Académica/Centro de Lenguas
	2. Implementar el Plan de Formación en Lenguas Extranjeras para los estudiantes de pregrado de la UPN.	1. Un plan de Formación en Lenguas Extranjeras implementado. 2. Número de estudiantes por semestre que participan en los cursos de lenguas extranjeras. 3. Estudio de los resultados en inglés obtenidos por los estudiantes en las pruebas Saber Pro.	Vicerrectoría Académica/Comité de Lenguas Extranjeras/ Departamento de Lenguas
4. Museos como escenarios de formación e investigación	1. Impulsar y desarrollar actividades académicas e investigativas alrededor de las temáticas: historia de la educación y la pedagogía de la Universidad y del país, y sobre su diversidad biológica y cultural.	1. Una cátedra, conmemoración, seminario o electiva sobre historia de la educación y la pedagogía. 2. Un proyecto pedagógico para fortalecer el Museo de Historia Natural.	Facultad de Educación/ Doctorado/ Facultad de Ciencia y Tecnología
	2. Recuperar y salvaguardar material histórico documental y biológico propio de la memoria educativa, pedagógica y biocultural.	1. Nuevos elementos, materiales o documentos históricos de memoria educativa y pedagógica incorporados al Museo Pedagógico Colombiano de la UPN. 2. Fortalecimiento de las colecciones biológicas de la UPN a través de su mantenimiento y curaduría.	Facultad de Educación/ Doctorado/ Coordinación del Museo Pedagógico/ Facultad de Ciencia y Tecnología/ Departamento de Biología
	3. Divulgar y promover la realización de investigaciones en el campo de la educación, la pedagogía y la diversidad biológica.	Presentar proyectos en la convocatoria de investigación del CIUP relacionados con la memoria educativa, pedagógica y biocultural.	Facultad de Educación/grupos de investigación/ Facultad de Ciencia y Tecnología





Tabla 15. Programa 4. Laboratorios de innovación y práctica educativa y pedagógica

Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Visibilización del IPN como patrimonio histórico y cultural de la Nación	1. Construir una mesa de trabajo, en articulación con las unidades académicas de la UPN, tendiente a transformar la práctica educativa y su incidencia directa en el aula y en los procesos de aprendizaje.	Una mesa de trabajo del IPN y las unidades académicas tendiente a proponer o transformar las políticas y prácticas educativas en el aula.	IPN/unidades académicas
	2. Identificar, entre el IPN y las unidades académicas con el apoyo del CIUP, a través de convocatorias, las dificultades de aprendizaje de los estudiantes como el espacio propicio para fortalecer el campo de investigación en pedagogía.	Un proyecto de investigación desarrollado entre el IPN y las unidades académicas tendiente a identificar dificultades de aprendizaje de los estudiantes.	IPN/unidades académicas
	3. Realizar anualmente un evento para visibilizar y socializar los procesos de innovación e investigación que se realizan en el IPN.	Un evento anual para visibilizar y socializar los procesos de investigación e innovación del IPN.	IPN
	4. Fortalecer la formación en los énfasis del IPN a través de la articulación con los planes de estudios de los programas académicos de pregrado.	Una propuesta de articulación de los planes de estudio de los programas académicos de pregrado y los énfasis del Instituto.	IPN/unidades académicas

Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Reconocimiento y posicionamiento de la Escuela Maternal	1. Realizar un estudio o publicación académica que reconozca y visibilice los aportes y la experiencia de la Escuela Maternal en el proceso de cuidado y formación de los niños y niñas menores de cuatro años.	Un estudio o publicación de las prácticas y trayectoria de la Escuela Maternal.	Facultades/Escuela Maternal
	2. Integrar orgánicamente los procesos académicos administrativos de la Escuela Maternal a las dinámicas institucionales.	Propuesta de integración y articulación orgánica y administrativa de la Escuela Maternal. Actas de reuniones con profesores de preescolar del IPN.	Facultad de Educación/ Rectoría/IPN
	3. Fortalecer la participación de la Escuela Maternal en los procesos de extensión e investigación de la Universidad afines a la temática de la primera infancia.	Número de proyectos de investigación y proyección social y extensión que articula las prácticas de la Escuela Maternal.	Escuela Maternal/ Facultades/ Vicerrectoría de Gestión Universitaria
	4. Optimizar el funcionamiento de la Escuela Maternal según las exigencias de instancias de control e inspección.	Un plan de mejoramiento de la Escuela Maternal acorde a las exigencias normativas de la prestación de servicios de cuidado y protección de niños menores de cuatro años.	Facultad de Educación/ Escuela Maternal





8.1.2. Eje 2. Investigación

Tabla 16. Programa 1. Fortalecimiento y acompañamiento en la investigación

Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad	1. Diseñar y desarrollar una estrategia de socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad.	Número de estrategias diseñadas para la socialización y apropiación de políticas de investigación.	CIUP
	2. Desarrollar la semana de la investigación como espacio de socialización, divulgación y apropiación del conocimiento que se produce en la Universidad.	Desarrollo anual de la semana de la investigación.	CIUP
2. Investigación en campos estratégicos con participación de estudiantes y egresados	1. Realizar una convocatoria interna anual de proyectos de investigación con participación de estudiantes y egresados.	1. Una convocatoria de proyectos de investigación internos realizada anualmente. 2. Número de proyectos financiados anualmente derivados de la convocatoria. 3. Número de monitores vinculados a proyectos de investigación anualmente. 4. Número de egresados que participan en proyectos de investigación UPN.	CIUP/Comité de Investigación
	2. Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación cofinanciados a nivel nacional e internacional.	Número de proyectos de investigación cofinanciados anualmente.	CIUP/grupos de investigación

Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Investigación en campos estratégicos con participación de estudiantes y egresados	3. Fortalecer la participación de los estudiantes en escenarios de socialización de la investigación.	1. Vinculación de los semilleros de investigación de la UPN a Redcolsi. 2. Número de eventos de investigación en los que participan estudiantes de la UPN, anualmente.	CIUP/ORI/unidades académicas
	4. Consolidar una propuesta de articulación entre el CIUP y las facultades a través de los comités de investigación.	Un documento conceptual y metodológico que sustenta la articulación CIUP-facultades-doctorado	CIUP/Comité de Investigación
	5. Generar estrategias de socialización y apropiación de la plataforma de investigación Prime y el minisito del CIUP.	Número de documentos y evidencias de implementación de las estrategias anuales de socialización y apropiación de la plataforma de investigación.	CIUP
		Porcentaje de proyectos de investigación que cumplen con el 100 % de los requerimientos de la plataforma PRIME en cada convocatoria interna.	
	6. Fortalecimiento de los convenios interinstitucionales gestionados por la ORI en lo relacionado con la investigación.	Número de proyectos de investigación realizados vía convenios de cooperación.	CIUP/ORI/unidades académicas
	7. Consolidación de la mesa de investigaciones del SUE-distrito capital.	1. Número de convocatorias y número de proyectos financiados conjuntamente por las universidades del SUE-Bogotá. 2. Actas de reunión de la mesa de trabajo de investigaciones SUE-DC.	VGU/CIUP





Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Acompañamiento a investigadores y grupos de investigación	1. Diseñar una ruta de acompañamiento de los profesores y grupos de investigación enfatizando el tema de planeación administrativa de la investigación.	1. Una estrategia diseñada sobre planeación administrativa de la investigación para acompañamiento de los grupos de investigación. 2. Número de encuentros y talleres de acompañamiento.	CIUP
	2. Sostener la estrategia de acompañamiento y apoyo a grupos e investigadores para participación en convocatorias de proyectos y mediciones de grupos.	Número de grupos e investigadores acompañados en los procesos de medición para categorización.	CIUP
	3. Diseñar una propuesta de banco de proyectos de investigación.	Un banco de proyectos de investigación diseñado y creado.	CIUP
	4. Consolidar un modelo de evaluación de la investigación interna de la UPN.	Un documento del modelo de evaluación de la investigación interna de la UPN.	CIUP

Tabla 17. Programa 2. Apropiación social del conocimiento

Proyecto	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Construcción de una política editorial de la UPN	1. Construir una política editorial en conjunto con el Grupo Interno de Trabajo Editorial.	Un documento conceptual y metodológico que sustente la política editorial de la Universidad Pedagógica Nacional.	VGU/CIUP/Grupo Interno de Trabajo Editorial
	2. Definir una ruta para la socialización de la política editorial de la Universidad Pedagógica Nacional.	1. Un documento que consigna las estrategias de socialización de la política editorial. 2. Evidencias del desarrollo de las estrategias de socialización.	VGU/Grupo Interno de Trabajo Editorial/Comité de Publicaciones
	3. Concretar la política de acceso abierto o modelo híbrido de la producción académica y artística de la Universidad Pedagógica Nacional.	Una (1) política de acceso abierto diseñada y adoptada para la Universidad.	VGU/Grupo Interno de Trabajo Editorial/Comité de Publicaciones
2. Afianzamiento del Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento	1. Incrementar las publicaciones de procesos investigativos y académicos de la Editorial de la Universidad.	Número de publicaciones anuales derivadas de procesos académicos.	VGU/Grupo Interno de Trabajo Editorial/Comité de Publicaciones
	2. Fortalecer la labor editorial de los equipos de trabajo de las revistas indexadas con el fin de garantizar su gestión, calidad, posicionamiento, visibilidad internacional e impacto.	1. Número de revistas que logran, mantienen o mejoran la clasificación nacional o internacional. 2. Una estrategia de fortalecimiento de la labor editorial de los equipos de trabajo.	CIUP/Grupo Interno de Trabajo Editorial/editores de revistas de la UPN
	3. Fortalecer las plataformas de gestión investigativa, producción y visibilización de la Universidad (PRIME, repositorio institucional, OJS de revistas de la Universidad, catálogo editorial, entre otros).	Número de productos de investigación, y otros procesos académicos y administrativos disponibles en las plataformas.	Grupo Interno de Trabajo Editorial/Subdirección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos





8.1.3. Eje 3. Proyección social

Tabla 18. Programa 1. Reconocimiento y posicionamiento de la extensión y la proyección social de la UPN

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Construir la política de extensión y proyección social para la Universidad	1. Construir la política de extensión y proyección social que recoja las experiencias e iniciativas institucionales dadas a lo largo del tiempo para garantizar una presencia y articulación más efectiva con el contexto social.	Una propuesta de política de la extensión y la proyección social construida participativamente con las unidades académicas, y presentada a las instancias correspondientes para su aprobación.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria/ Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas/Comité de Investigación y Proyección Social
	2. Mejorar las estrategias y los procedimientos para la gestación y oferta de los proyectos de formación y proyección social.	Proceso de extensión y proyección social revisado y simplificado para lograr mayor efectividad en las gestiones.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas/Oficina de Desarrollo y Planeación
2. Reconocimiento y visibilización de la extensión y la proyección social en la Universidad	1. Elaborar un estudio de las iniciativas, las experiencias y los proyectos de extensión y proyección social que se están desarrollando actualmente en las unidades académicas, grupos de investigación, la Subdirección de Asesorías y Extensión, el Centro de Egresados, Bienestar Universitario, y colectivos de maestros y estudiantes de la Universidad.	Un documento que visibiliza y provee insumos para la política y el reconocimiento de prácticas y acciones de proyección social en la UPN.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas
	2. Presentar, al menos una vez en cada año, los resultados de los programas o convenios sobre proyección social, junto con las posibilidades que tiene la Universidad sobre este tema a través de los distintos medios de comunicación internos.	Un evento anual que visibiliza los proyectos, las acciones y los resultados de extensión y proyección social como función misional de la UPN.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas

Tabla 19. Programa 2. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad ambiental

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad	1. Identificar y caracterizar las experiencias desarrolladas y en curso agenciadas desde las unidades académicas y de gestión, los grupos de investigación, los colectivos de profesores, estudiantes y egresados relacionadas con la paz, los derechos humanos, la memoria y el conflicto.	Un documento que caracteriza las experiencias de docentes, estudiantes, egresados y otros colectivos de las unidades académicas relacionadas con paz, derechos humanos, conflicto y memoria.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria/Doctorado/ equipo proyecto Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz (CPAZ)
	2. Sostener y fortalecer el Observatorio de Derechos Humanos de la UPN.	Observatorio de Derechos Humanos de la UPN activo.	Equipo proyecto Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz (CPAZ)
	3. Diseñar, ofertar e implementar diplomados en derechos humanos, paz, solución de conflictos, memoria; fortalecer la Cátedra de Paz; implementar actividades de memoria y programas educativos en derechos humanos para población en encierro (cárceles), víctimas y egresados, entre otros.	1. Oferta de educación continuada diseñada e implementada en temas de derechos humanos, paz, solución de conflictos y memoria, dirigida a población en cárceles, víctimas del conflicto, egresados, etc. 2. Número de participantes o beneficiarios de la oferta en temas de paz, derechos humanos, conflicto y memoria.	Subdirección de Asesorías/unidades académicas/equipo proyecto Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz (CPAZ)
	4. Brindar asesoría y participar directamente en los procesos de paz y en la pedagogía de paz.	Número de proyectos, actividades o eventos en los que participa la UPN en relación con la paz y la pedagogía de paz.	Equipo proyecto Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz (CPAZ)
	5. Crear una red de conocimientos y acciones ambientales.	Una red de conocimientos y acciones ambientales creada.	Grupo Ambiente y Currículo





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Iniciativas en extensión y proyección social desde lo que sabemos hacer	1. Gestar un laboratorio de iniciativas formativas orientadas a organizaciones y movimientos sociales con trayectoria y reconocimiento entre poblaciones en condición de vulnerabilidad social.	Un laboratorio de iniciativas formativas de proyección social dirigidas a movimientos sociales reconocidos entre la población en condición de vulnerabilidad social.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas
	2. Elaborar y desarrollar propuestas de formación concertadas con organizaciones sociales e instituciones estatales de reconocida trayectoria y reconocimiento nacional.	Número de propuestas de extensión y proyección social concertadas y desarrolladas con organizaciones sociales.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas/grupos y colectivos de profesores
	3. Presentar propuestas y participar en proyectos nacionales, regionales y locales que incidan en las políticas educativas y la formación de docentes.	Número de proyectos de asesoría y extensión sobre políticas públicas educativas, y formación de docentes y agentes educativos.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas
	4. Sistematizar y actualizar el portafolio de extensión y proyección social de la Universidad usando las experiencias generadas y la implementación de dichas prácticas educativas.	1. Un documento que sistematiza las experiencias de proyección social y las prácticas educativas de los programas. 2. Portafolio de proyección social actualizado.	Subdirección de Asesorías y Extensión/unidades académicas

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Los egresados como agentes de extensión y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	1. Impulsar la inserción laboral de los egresados a través de la bolsa de empleo para egresados y otras estrategias, como la participación en proyectos institucionales.	1. Bolsa de empleo para egresados de la UPN constituida y funcionando. 2. Número de egresados que se vinculan a proyectos institucionales de asesoría y extensión o en otras funciones misionales y de apoyo académico administrativo.	Centro de Egresados
	2. Favorecer el aprendizaje continuo de los egresados a través de ofertas, convocatorias y difusión de información de interés para los egresados.	1. Una oferta de cursos, semanarios y otros eventos académicos para egresados. 2. Número de egresados que participan en actividades de formación continua de la UPN.	Centro de Egresados/ unidades académicas
	3. Impulsar estrategias para propiciar que los graduados realicen retorno curricular desde su experiencia a los programas.	Una estrategia diseñada e implementada tendiente a lograr retorno curricular de los egresados, desde su experiencia, a los programas académicos.	Centro de Egresados/ programas académicos
	4. Apoyar el desarrollo de las iniciativas de los egresados y reconocer sus trayectorias a nivel académico, profesional y social.	1. Un banco de iniciativas de egresados, relacionadas con las funciones misionales, sus trayectorias o los programas académicos, que puedan ser consideradas para respaldo institucional. 2. Número de egresados que reciben reconocimiento por parte de la Universidad por su trayectoria profesional, académica y social.	Centro de Egresados/ Consejo de Egresados/ unidades de dirección





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Los egresados como agentes de extensión y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	5. Gestionar los beneficios y estímulos para los egresados de la UPN a nivel interno y externo.	1. Número de atenciones a egresados desde el Centro de Egresados para la gestión de estímulos y beneficios. 2. Un informe de seguimiento anual sobre los resultados y la aplicación efectiva de los incentivos y beneficios otorgados a los egresados.	Centro de Egresados
4. Fortalecimiento de la interacción y de las prácticas educativas con organizaciones sociales y procesos comunitarios	1. Gestionar prácticas educativas y pedagógicas en contextos de organizaciones sociales y procesos comunitarios.	1. Número de prácticas desarrolladas en contextos de organizaciones sociales y procesos comunitarios.	Unidades académicas/ Vicerrectoría Académica

8.1.4. Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera

Tabla 20. Programa 1. Innovación en la gestión académica, administrativa y financiera

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Actualización orgánica y normativa	1. Concluir el proceso de actualización a la estructura orgánica y al estatuto general, entre otras normas, conforme a las necesidades de desarrollo actual de la UPN.	1. Un nuevo acuerdo de estructura orgánica. 2. Un nuevo acuerdo que adopta o actualiza el estatuto general. 3. Nuevo estatuto docente. 4. Reglamento estudiantil de pregrado y posgrado. 5. Estatuto disciplinario para docentes ocasionales y catedráticos. 6. Estatuto de personal administrativo actualizado o nuevo. 7. Nuevo manual de funciones del personal administrativo.	Rectoría/ vicerrectorías y oficinas asesoras
	2. Reglamentar el estatuto académico según las necesidades y demandas de los procesos académicos, especialmente en torno a los aspectos identificados en el proceso de autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional.	Normas que reglamentan el estatuto académico acorde a las necesidades de las unidades académicas y los compromisos identificados en la autoevaluación institucional.	Vicerrectoría Académica/ facultades
	3. Realizar los estudios técnicos, jurídicos y financieros que sustenten las propuestas de modificación de las plantas de personal necesarias para la dignificación del trabajo de profesores universitarios, empleados administrativos y trabajadores oficiales.	Un estudio técnico que sustenta la modificación de la planta de personal de la Universidad.	Vicerrectoría Administrativa/ Oficina de Desarrollo y Planeación





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Actualización orgánica y normativa	4. Estructurar el Centro de Estudios de los Conflictos, los Derechos Humanos, la Pedagogía y la Construcción de Paz (CPAZ) como instancia que favorezca la transversalidad e institucionalización de estos temas en la Universidad.	1. Un plan de acción del proyecto CPAZ acorde a la trayectoria y apuesta institucional, considerando los avances del eje de paz del PDI 2014-2019. 2. Número de acciones de impulso, desarrollo y seguimiento de los acuerdos de paz que el Estado colombiano firmó para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (Acuerdo de La Habana). 3. Número de espacios o procesos de formación, promoción y difusión de los derechos humanos en el ámbito universitario y comunitario en general. 4. Cátedra de Paz y otros espacios afines a los temas del Centro.	Rectoría/equipo CPAZ
	5. Actualizar la normatividad del IPN.	1. Acuerdos del Consejo Superior actualizados. 2. Acuerdos del Consejo Directivo del IPN actualizados.	Instituto Pedagógico Nacional (IPN)
	6. Realizar los concursos de mérito para proveer las vacantes de las plantas de personal o implementar los mecanismos de mejoramiento de las condiciones del personal administrativo.	1. Un concurso de méritos realizado para proveer la planta de personal administrativo. 2. Un sistema de estímulos del personal administrativo adoptado.	Vicerrectoría Administrativa/ Subdirección de Personal
	7. Actualizar o adoptar un nuevo repositorio o aplicativo tecnológico para la disposición de las normas institucionales que facilite la consulta, disponiendo de notas de vigencia y derogatorias.	Un sistema de consulta de normas internas actualizado y mejorado.	Secretaría General/ Subdirección de Gestión de Sistemas de Información

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral	1. Fortalecer el Sistema de Control Interno (MECI) en todas las dependencias y procesos de la Universidad, conllevando la consolidación de la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo.	1. Lineamientos del MECI para la UPN actualizados. 2. Porcentaje de cumplimiento de índices como el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) e Índice de Transparencia y Acceso a la información (ITA).	Oficina de Desarrollo y Planeación/ Oficina de Control Interno/todas las dependencias de la Universidad
	2. Realizar un diagnóstico de los procesos y procedimientos administrativos y académicos de la Universidad conducente a la simplificación y racionalización de trámites.	Porcentajes de procedimientos, trámites y servicios simplificados y racionalizados.	Oficina de Desarrollo y Planeación/líderes de proceso
	3. Estructurar el proceso de atención al ciudadano a través de diversos canales de comunicación y atención, el diseño y la disposición de espacios físicos amables para la atención al usuario, entre otros.	Proceso de atención al ciudadano documentado e implementado en condiciones físicas y tecnológicas adecuadas.	Vicerrectoría Administrativa/ Secretaría General
	4. Aprobar, publicar e implementar políticas de operación, manuales, protocolos, etc., relacionados con los Sistemas de Seguridad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo, gestión ambiental y otros elementos del Modelo de Gestión de la UPN.	Sistema de Gestión Institucional que articula los sistemas ambiental, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la información, gestión documental y otros, en el sistema de Gestión Institucional.	Oficina de Desarrollo y Planeación/líderes de sistemas de gestión
	5. Adoptar e implementar un espacio de información de estadísticas e indicadores estratégicos institucionales de la UPN a través de la página web que sirva para la toma de decisiones, los procesos de acreditación de programas e institucional, y la rendición de cuentas, entre otros.	Módulo de estadísticas e indicadores implementado.	Oficina de Desarrollo y Planeación





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Gestión y memoria documental institucional	1. Implementar el “Programa de gestión documental” aprobado por la Universidad.	Un “Programa de gestión documental” adoptado y en implementación.	Vicerrectoría Administrativa/ Archivo y Correspondencia/ todas las dependencias de la UPN
	2. Incorporar nuevas tecnologías y prácticas para optimizar el proceso de conservación documental, como la microfilmación y la digitalización de documentos, entre otros.	Avance porcentual de microfilmación y digitalización conforme al programa de Gestión Documental.	Vicerrectoría Administrativa/ Archivo y Correspondencia/ todas las dependencias de la UPN
	3. Adecuar y realizar el mantenimiento oportuno al archivo central y los centros de archivo auxiliares.	Archivo central y centros de archivo adecuadamente gestionados.	Vicerrectoría Administrativa/ Archivo y Correspondencia
	4. Priorizar la gestión documental según el diagnóstico actual sobre riesgos de documentos como las historias académicas y las historias laborales.	Porcentaje 100 % de las historias académicas y las historias laborales gestionadas documentalmente según las normas vigentes para este tipo de registros y documentos.	Archivo y Correspondencia/ Subdirección de Admisiones y Registro/ Subdirección de Personal
	5. Capacitar a los funcionarios de las distintas dependencias académicas y administrativas en la adopción de mejores prácticas de gestión documental para el manejo interno en sus respectivas unidades.	Número de funcionarios y de capacitaciones realizadas en gestión documental.	Vicerrectoría Administrativa/ Archivo y Correspondencia
	6. Fortalecer la dependencia líder de la gestión documental acorde a las normas nacionales aplicables a la Universidad.	Instancia líder de la gestión documental fortalecida orgánica y funcionalmente.	Vicerrectoría Administrativa/ Rectoría

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
4. Sistema integral de comunicaciones	1. Estructurar, a partir de la trayectoria y capacidades existentes, la política integral de comunicaciones de la UPN, articulando instancias y grupos de trabajo como la emisora, la Subdirección de Recursos Educativos, el Grupo Interno de Trabajo Editorial, la biblioteca, Comunicaciones, entre otros.	Una política integral de comunicaciones formulada y adoptada.	Vicerrectoría de Gestión Universitaria/ Rectoría/ Dependencias y grupos asociados a las comunicaciones
	2. Definir y documentar las estrategias de comunicación institucional en torno a la difusión de los logros de la UPN y su visibilidad a interior de la Universidad, y a nivel nacional e internacional.	Una estrategia integral de visibilización de los logros de la UPN a nivel institucional, nacional e internacional.	Vicerrectoría Académica/ Vicerrectoría de Gestión/ORI/ Comunicaciones
	3. Realizar un programa de televisión, radio o evento anual para difundir al interior de la Universidad y fuera de ella las actividades relacionadas con la participación de los docentes en eventos académicos nacionales e internacionales.	Un evento o programa anual realizado para visibilizar la participación de los docentes en eventos académicos nacionales e internacionales.	ORI/unidades académicas/ dependencias o grupos asociados a las comunicaciones
	4. Sostener la producción de programas audiovisuales, el canal televisivo (Canal YouTube) y la emisora La Pedagógica Radio como factores claves para las acciones estratégicas comunicativas del quehacer académico, científico, social y cultural de la UPN.	Número de programas televisivos, radiales y escritos que se desarrollan anualmente.	Subdirección de Recursos Educativos/ emisora/grupo de comunicaciones
	5. Fortalecer la estructura funcional y física de las áreas asociadas a las comunicaciones de la Universidad.	Una reorganización funcional y orgánica de las unidades asociadas a las comunicaciones institucionales.	Rectoría/ vicerrectorías





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
4. Sistema integral de comunicaciones	6. Fortalecer el proceso de rendición de cuentas y socialización de resultados de la gestión de la Universidad a la sociedad, usando más los medios y las estrategias de comunicación institucional.	Una estrategia integral de comunicación para fortalecer el proceso de rendición de cuentas.	Oficina de Desarrollo y Planeación/ dependencias y grupos de apoyo a las comunicaciones
	7. Desarrollar habilidades inter-textuales entre la cultura alfabética y otros lenguajes (imágenes visuales, sonoras, audiovisuales, etc.).	Un evento de capacitación o formación anual para funcionarios, docentes y estudiantes para desarrollar habilidades intertextuales.	Subdirección de Recursos Educativos/ emisora/grupo de comunicaciones

Tabla 21. Programa 2. Desarrollo y fortalecimiento financiero institucional

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Gestión para una mejor financiación estatal de la UPN	1. Participar en la concreción de políticas y estrategias dirigidas a subsanar la situación de financiación estructural del Sistema Universitario Estatal (SUE)	Un informe de participaciones y aportes a la reforma de la Ley 30 en relación con la financiación de la educación superior pública.	Rectoría/ Vicerrectorías/ Oficina de Desarrollo y Planeación
	2. Establecer estrategias y acciones con el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para lograr la asignación de recursos para el Instituto Pedagógico Nacional (IPN), según la Ley 1890 del 2018.	Un informe de la gestión realizada ante el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda para la asignación de recursos para el IPN en cumplimiento de la Ley 1890 del 2018.	Rectoría/ Vicerrectoría Administrativa/IPN
	3. Generar metodologías participativas sobre la distribución y el control presupuestal con el apoyo de toda la comunidad universitaria.	Una metodología diseñada e implementada en relación con la distribución y el control presupuestal en el marco del concepto de presupuestos participativos.	Rectoría/Oficina de Desarrollo y Planeación/ Subdirección Financiera
	4. Implementar espacios para la formación y socialización a la comunidad sobre los aspectos financieros que se manejan en la Universidad, los cuales, por su relevancia, deberían ser de conocimiento común.	Un espacio de encuentro de formación y socialización de aspectos financieros y presupuestales de la Universidad.	Rectoría/Oficina de Desarrollo y Planeación/ Subdirección Financiera

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para gestión de recursos públicos	1. Sustener y generar recursos para la UPN a partir de la gestión de recursos públicos disponibles a través de convocatorias y otros mecanismos establecidos por los gobiernos central, regional y local.	Número de propuestas presentadas o participaciones en convocatorias dispuestas por entidades públicas para el desarrollo de proyectos o acciones afines a la misión universitaria.	Rectoría/ vicerrectorías
	2. Estructurar proyectos para la búsqueda de recursos de fondos públicos como los existentes en el sistema general de regalías.	Número de proyectos presentados a fondos públicos para su financiación.	Rectoría/ vicerrectorías/ Oficina de Desarrollo y Planeación
	3. Fortalecer las relaciones con organismos públicos que permitan cumplir con las funciones misionales universitarias y apalancar la financiación de proyectos de interés para las partes en el marco de la misión universitaria.	Número de convenios o alianzas con instituciones públicas, de orden nacional o internacional, para la financiación de proyectos de interés académico e institucional.	Rectoría/ vicerrectorías/ Unidades académicas.
	4. Gestionar capacitaciones o participación en eventos para desarrollar habilidades de gestión en funcionarios de la UPN, para manejar proyectos y aprovechar oportunidades de financiación disponibles en distintos niveles.	Número de funcionarios que participan en eventos, foros, seminarios o capacitaciones para el desarrollo de habilidades para la gestión de proyectos y recursos.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/Oficina de Desarrollo y Planeación



8.1.5. Eje 5. Casa digna



Tabla 22. Programa 1. Desarrollo de nueva infraestructura física

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Construcción de la Facultad de Educación Física del proyecto Valmaría	1. Concluir el trámite de entrega anticipada del área de cesión correspondiente a la avenida Las Villas entre el barrio Villa del Prado y la avenida San Antonio o calle 183.	Trámite de sesión de áreas del predio Valmaría para la avenida Las Villas finalizado.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría
	2. Concretar el diseño arquitectónico y las etapas de construcción de la Facultad de Educación Física (FEF), con participación de la comunidad de la facultad y la comunidad universitaria, en general.	Diseños arquitectónicos de la FEF, concertados con la comunidad de la FEF, finalizados.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría/ Facultad de Educación Física
	3. Obtener las licencias y los permisos de construcción y urbanismo en la Curaduría Urbana del proyecto de construcción de la Facultad de Educación Física en el predio Valmaría.	Licencias y permisos de construcción de la FEF obtenidos.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría
	4. Construir las obras físicas del proyecto de aulas, oficinas, camerinos, restaurante y servicios complementarios diseñados para la Facultad de Educación Física (conforme a estudios previos y procesos contractuales institucionales).	1. Metros cuadrados de obra construidos. 2. Facultad de Educación Física construida.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría
	5. Sostener adecuadamente los campos deportivos y demás obras existentes en el predio Valmaría.	Un plan de adecuaciones y sostenimiento de las obras existentes en el predio Valmaría, formulado y ejecutado.	Subdirección de Servicios Generales
	6. Dotar las nuevas construcciones realizadas en el predio Valmaría según las necesidades académicas y administrativas de la Facultad de Educación Física.	Nuevos espacios físicos de la FEF dotados.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría
	7. Presentar informes y reuniones periódicas de retroalimentación y rendición de cuentas a la comunidad sobre los avances del proyecto.	Número de reuniones e informes periódicos realizados sobre los avances del proyecto Valmaría.	Vicerrectoría Administrativa/ coordinación del proyecto Valmaría

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Construcción y adquisición de nuevas instalaciones	1. Estudiar y estructurar alternativas viables de financiación para la construcción o adquisición de nuevas instalaciones para suplir las necesidades de espacios que tiene la Universidad.	Una alternativa evaluada y seleccionada para la estructuración y financiación de nuevas edificaciones de la UPN.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	2. Realizar los estudios, las gestiones y los trámites para contar con un nuevo edificio que acoja algunos servicios del Centro de Lenguas, el área administrativa de la Universidad o la Escuela Maternal.	Estudios y propuestas técnicas y financieras estructuradas y viabilizadas.	Vicerrectoría Administrativa/ Rectoría/Oficina de Desarrollo y Planeación
	3. Adquirir o construir las obras de un nuevo edificio para el Centro de Lenguas, las oficinas administrativas o la Escuela Maternal.	Un nuevo edificio adquirido o construido para el Centro de Lenguas, las oficinas administrativas o la Escuela Maternal.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	4. Gestionar el plan de regularización y manejo del predio de las instalaciones de la calle 72, que permita las licencias y demás permisos requeridos para realizar intervenciones a las instalaciones existentes en el predio.	Un plan de regularización y manejo aprobado para el predio de la calle 72.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
3. Sostenimiento y adecuación de la infraestructura física	1. Formular el plan maestro de infraestructura física que sirva de guía para el fortalecimiento, el desarrollo, la adecuación y la distribución eficiente de los espacios que requiere la comunidad universitaria.	Un plan maestro de infraestructura física formulado participativamente y socializado a la comunidad universitaria.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Sostenimiento y adecuación de la infraestructura física	2. Formular y ejecutar un plan de obras de conservación y mantenimiento a las instalaciones consideradas bienes de interés cultural propiedad de la Universidad (El Nogal, Edificio P) y demás edificaciones generales.	1. Plan de obras de conservación y mantenimiento de obras de interés cultural formulado (Edificio P y El Nogal). 2. Porcentaje de avance de ejecución del plan de conservación y mantenimiento de obras de interés cultural y general de la UPN.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	3. Adecuar a las normas vigentes y dar mantenimiento a los espacios de la Universidad destinados a prestar servicios de salud a la comunidad universitaria.	1. Área de salud de las instalaciones de la calle 72 adecuada. 2. Número de metros cuadros intervenidos para servicios de salud.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	4. Realizar las intervenciones de mejora en el Edificio B, Facultad de Ciencia y Tecnología.	Metros cuadrados del Edificio B intervenidos.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	5. Realizar las obras de adecuación y dotación del Centro Cultural de la UPN, la librería, el Museo Pedagógico y el Programa de Artes Visuales localizadas en el Edificio E.	1. Centro Cultural, librería, Museo Pedagógico y espacios del Programa de Artes Visuales adecuados y dotados. 2. Metros cuadrados del Edificio E intervenidos.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física
	6. Disponer de mecanismos de acceso a las edificaciones de la Universidad para personas en condición de movilidad reducida en los edificios A, B, C, E y P.	Adquirir e instalar cinco soluciones de acceso en los edificios de las instalaciones de la calle 72.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Servicios Generales/Grupo de Planta Física

Tabla 23. Programa 2. Infraestructura tecnológica

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica	1. Formulación o actualización del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), que define la estrategia que integra las tecnologías de información a la misión y los objetivos institucionales.	Un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información formulado y adoptado.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información
	2. Gestionar una alternativa o solución a los problemas del Sistema de Información para la Gestión Administrativa y Financiera, y nuevos requerimientos como la facturación electrónica.	Un Sistema de Información Administrativo y Financiero adecuado a las necesidades de la Universidad.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Gestión de Sistemas de Información/ Subdirección Financiera
	3. Realizar las actualizaciones o desarrollos requeridos en los actuales sistemas de información de la Universidad, como Koha, Prime, MED, Class, entre otros.	Número de sistemas de información y aplicaciones con nuevos desarrollos o actualizaciones.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Subdirección de Gestión de Sistemas de Información/ dependencias funcionales
	4. Sostener el licenciamiento de servicios de seguridad perimetral y de protección de la información institucional.	Licencias de seguridad perimetral y protección de la información institucional renovadas anualmente.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información
	5. Sostener y mejorar la conectividad en las distintas instalaciones de la Universidad, especialmente el servicio de wifi.	Servicio de wifi disponible para acceso de estudiantes y profesores.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información
	6. Renovar el 50 % del parque computacional de la Universidad, en especial los equipos de cómputo requeridos en las oficinas de las unidades administrativas y académicas (facultades, departamentos, coordinaciones), al igual que las salas de profesores y las salas para uso de los estudiantes.	Porcentaje de equipos de cómputo actualizados o renovados.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica	7. Adoptar e incorporar la nueva tecnología IPV6, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos que se requieren en el proceso de transición.	Protocolo IPV6 implementado en la UPN.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información
	8. Identificar e implementar una solución de software para la digitalización de procesos documentados en el mapa de procesos de la Universidad.	Una solución de software para procesos y procedimientos adoptada e implementada.	Subdirección de Gestión de Sistemas de Información/Oficina de Desarrollo y Planeación
2. Desarrollo y adopción de tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza virtual y a distancia	1. Diseñar, crear y desarrollar el campus virtual de la UPN.	Campus virtual de la UPN creado e implementado.	Vicerrectoría Académica/Cidet/ Subdirección de Gestión de Sistemas de Información
	2. Diseñar y adoptar un modelo de virtualización para la UPN.	Un modelo de virtualización de ofertas académicas diseñado y adoptado para la UPN.	Vicerrectoría Académica/Cidet/ Facultades
	3. Proponer y presentar para la aprobación de las instancias competentes la normatividad que reglamenta la docencia virtual.	Normatividad y reglamentación para la oferta académica virtual en la UPN.	Vicerrectoría Académica/Cidet
	4. Desarrollar procesos de formación y capacitación en uso de las TIC para docentes, estudiantes y administrativos de la UPN, especialmente en el manejo de herramientas colaborativas.	Número de cursos, diplomados o seminarios en manejo de TIC y herramientas colaborativas virtuales ofertados a docentes, estudiantes y administrativos.	Cidet/Facultades
	5. Articular los servicios del Cidet con los proyectos de asesorías y extensión, liderados por la Subdirección de Asesorías y Extensión, potenciando el funcionamiento del Centro, y la oferta de programas, cursos y otros a través de las TIC.	Número de cursos, diplomados, seminarios y otras ofertas de educación continua, en modalidad virtual, para el público en general, o a través de convenios o alianzas.	Cidet/Subdirección de Asesorías y Extensión/ facultades

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
	6. Promover la reflexión sobre el uso de las TIC, generando procesos de cualificación docente e innovación educativa.	Un seminario o evento de reflexión sobre el uso de las TIC tendiente a la cualificación docente e innovación educativa.	Vicerrectoría Académica/Cidet/ unidades académicas

Tabla 24. Programa 3. Dotación de recursos de apoyo académico y bibliográfico

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Bases de datos bibliográficos, colecciones bibliográficas y repositorios	1. Sostener y ampliar la suscripción y uso de las bases de datos bibliográficas.	Número de bases de datos bibliográficas suscritas anualmente.	Subdirección de Biblioteca, Documentación y Recursos Bibliográficos
	2. Fortalecer los repositorios institucionales, integrando esfuerzos entre las distintas instancias que apoyan y desarrollan procesos de difusión, socialización y apropiación social de conocimiento.	1. Un repositorio de trabajos de grado y tesis actualizado y visible a través de distintos canales y medios. 2. Número de consultas y visitas mensuales al repositorio institucional.	Subdirección de Biblioteca, Documentación y Recursos Bibliográficos/ departamentos y programas.
	3. Diseñar y ejecutar estrategias para ampliar y cualificar el uso de los recursos bibliográficos y educativos existentes, especialmente por parte de docentes investigadores, y estudiantes de pregrado y posgrado.	Un seminario, curso o evento de capacitación semestral dirigido a docentes, estudiantes y funcionarios tendiente a incrementar el uso efectivo de bases de datos y otros recursos bibliográficos.	Subdirección de Biblioteca, Documentación y Recursos Bibliográficos.
	4. Ampliar y actualizar las colecciones bibliográficas y documentales a través de distintas estrategias (nuevas adquisiciones, canjes, donaciones, etc.).	Número de nuevos títulos o ejemplares de libros, revistas, documentos, etc., adquiridos o recibidos según el plan de actualización de colecciones físicas.	Vicerrectoría Académica/ Subdirección de Biblioteca, Documentación y Recursos Bibliográficos.





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Bases de datos bibliográficos, colecciones bibliográficas y repositorios	5. Actualizar la normatividad y el reglamento de los servicios y la atención de usuarios de la biblioteca central y demás centros de documentación existentes en la Universidad.	Reglamento de servicios y atención de usuarios de la Biblioteca actualizado o reformado.	Vicerrectoría Académica/ Subdirección de Biblioteca, Documentación y Recursos Bibliográficos
2. Producción, valoración y uso de recursos audiovisuales, multimediales y radiales	1. Sostener y cualificar la producción de contenidos educativos multimedia a partir del desarrollo y los resultados de los procesos misionales.	Número de productos o contenidos multimedia generados anualmente a partir de los resultados de los procesos misionales.	Subdirección de Recursos Educativos
	2. Producir audiolibros y libros hablados accesibles en diferentes formatos y para públicos diversos, con apoyo del Grupo Interno de Trabajo Editorial y la emisora universitaria La Pedagógica Radio.	Número de audiolibros y libros hablados producidos en diferentes formatos anualmente.	Vicerrectoría Académica/grupo emisora/Grupo Interno de Trabajo Editorial.
	3. Producir recursos educativos de radio como resultado de procesos de formación en investigación y práctica pedagógica entre los programas de pregrado, posgrado y La Pedagógica Radio.	Una parrilla de programación radial que genera y difunde recursos educativos radiales para diferentes públicos.	Vicerrectoría Académica/grupo emisora

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Producción, valoración y uso de recursos audiovisuales, multimediales y radiales	4. Diseñar estrategias para fortalecer la emisora universitaria La Pedagógica Radio y su infraestructura tecnológica, con miras a la consecución de la frecuencia modulada (hay que ver los costos de inversión y el sostenimiento vs. los beneficios e impactos esperados).	1. Estructurar y presentar un plan que involucre distintas estrategias de fortalecimiento de la emisora La Pedagógica Radio. 2. Gestionar apoyos, alianzas y convenios con otras instituciones y actores tendientes a fortalecer la infraestructura y financiación de la emisora.	Vicerrectoría Académica/grupo emisora
3. Dotaciones de aulas, laboratorios, y espacios académicos y administrativos	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de dotación y actualización de los laboratorios, talleres de arte y salas especializadas de la Universidad, estableciendo prioridades que permitan focalizar recursos e inversiones.	Un documento diagnóstico sobre requerimientos, necesidades de equipos, materiales y dotaciones de laboratorios, talleres de arte y salas especializadas.	Vicerrectoría Académica/ Subdirección de Servicios Generales/ Oficina de Desarrollo y Planeación
	2. Realizar las dotaciones y mejoras de laboratorios, talleres de arte y salas especializadas acorde a la priorización de necesidades.	Número de laboratorios, talleres de arte, aulas especializadas o cursos dotados según el diagnóstico realizado y la priorización de necesidades.	Vicerrectoría Académica/ Vicerrectoría Administrativa
	3. Realizar el mantenimiento de instrumentos musicales necesarios para el desarrollo de los procesos formativos.	Número de instrumentos con mantenimiento.	Vicerrectoría Académica/ Vicerrectoría Administrativa/ Facultad de Bellas artes
	4. Dotar las aulas de clase de equipos de apoyo audiovisual para el desarrollo de las actividades de docencia.	Porcentaje de aulas de clase dotadas de equipos de apoyo audiovisual.	Vicerrectoría Académica/ Vicerrectoría Administrativa





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Dotaciones de aulas, laboratorios, y espacios académicos y administrativos	5. Mejorar los puestos de trabajo y dotarlos según los requerimientos y las disponibilidades del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, proporcionando mejores condiciones de trabajo para el personal docente y de apoyo administrativo de la Universidad.	Número de puestos de trabajo evaluados y adecuados conforme a los requerimientos del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo (SSST)	Vicerrectoría Administrativa/ Subdirección de Personal/ssst

Tabla 25. Programa 4. Por una Universidad sustentable

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Sistema de Gestión Ambiental	1. Diseño y creación de una estrategia ambiental que realice un seguimiento y análisis de las dinámicas ambientales locales.	Una estrategia ambiental organizada que produzca informes y seguimiento a las dinámicas ambientales locales.	Vicerrectoría Administrativa/Grupo Ambiente y Currículo
	2. Generar una política ambiental transversal a toda la Universidad.	Documento de lineamientos o de política ambiental transversal para la UPN.	Vicerrectoría Administrativa/Grupo Ambiente y Currículo
	3. Realizar acciones educativas y formativas que logren generar hábitos que contribuyan al cierre del ciclo de vida de los residuos y, por ende, a la disminución en la huella de carbono.	Número de jornadas de formación, capacitación o sensibilización con estudiantes, profesores y funcionarios, en cada semestre, sobre responsabilidad ambiental.	Vicerrectoría Administrativa/Grupo Ambiente y Currículo

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Sistema de Gestión Ambiental	4. Cambiar el 80 % de los sistemas de descarga convencional y grifos a sistemas ahorradores en llaves, pocetas y sanitarios de las instalaciones que sean propiedad de la Universidad.	Porcentaje de sistemas de descarga y grifos ahorradores en las instalaciones de la Universidad.	Vicerrectoría Administrativa/Sistema de Gestión Ambiental
	5. Realizar el cambio del 80 % de iluminación fluorescente a iluminación LED.	Porcentaje de cambio de iluminación fluorescente por iluminación LED u otros mecanismos ahorradores.	Vicerrectoría Administrativa/Sistema de Gestión Ambiental
	6. Implementar todos los manuales de manejo de residuos aprobados por la Universidad.	Nivel de cumplimiento y aplicación de los manuales de manejo de residuos sólidos.	Vicerrectoría Administrativa/Sistema de Gestión Ambiental
	7. Implementar de manera progresiva la estrategia o plan de compras definido por la Universidad para las <i>compras verdes</i> .	Nivel de implementación de la estrategia de <i>compras verdes</i> .	Vicerrectoría Administrativa/Sistema de Gestión Ambiental

8.1.6. Eje 6. Universidad en red nacional e internacional

Tabla 26. Programa 1. Proyección nacional e Internacionalización en doble vía

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Movilidad docente y estudiantil	1. Actualizar los manuales, las normas, los procedimientos y los protocolos de movilidad estudiantil y profesoral.	Normatividad de movilidad estudiantil y profesoral actualizada.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ Comité de Internacionalización
	2. Definir anualmente, junto con las unidades académicas, los planes de movilidad estudiantil y profesoral.	Un plan de internacionalización anual formulado e implementado, conjuntamente con las unidades académicas.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Movilidad docente y estudiantil	3. Sostener las acciones de divulgación, difusión y comunicación de oportunidades de movilidad para estudiantes y profesores.	Una estrategia de divulgación, difusión y comunicación implementada en torno a las oportunidades de movilidad estudiantil y profesoral.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
	4. Sostener o ampliar la movilidad y el intercambio de estudiantes y profesores.	Número de profesores y estudiantes que participan de movilidad nacional e internacional en doble vía anualmente.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
2. Internacionalización del currículo	1. Promover acciones a nivel nacional e internacional para fortalecer el Plan de Formación en Lenguas Extranjeras tanto para estudiantes como docentes.	1. Número de estudiantes y profesores que realizan movilidad a países con lengua diferente al español. 2. Número de estudiantes y profesores extranjeros de lengua distinta al español que visitan la UPN. 3. Número de invitados internacionales de lengua nativa extranjera que participan en el plan de formación en lenguas extranjeras.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ Comité de Lengua Extranjera
	2. Formulación de lineamientos institucionales para la realización de convenios que lleven a la doble titulación.	Documento o normas de lineamientos para la suscripción de convenios de doble titulación con otras instituciones nacionales o internacionales.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Internacionalización del currículo	3. Definir 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, la flexibilización del currículo, y la comparación sistemática de los currículos con sus pares internacionales.	Una propuesta integral de internacionalización del currículo.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
	4. Promover la vinculación de profesores extranjeros en procesos académicos como directores de tesis, desarrollo de cursos, y realización de foros, congresos, conferencias, cátedras y eventos extracurriculares de carácter académico y cultural.	Número de profesores extranjeros que participan como directores de tesis, y en el desarrollo de cursos, foros, congresos, conferencias, cátedras y eventos extracurriculares.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
	5. Ofertar asignaturas en otros idiomas.	Un curso o asignatura en una lengua extranjera.	Unidades académicas/ Departamento de Lenguas
3. Política de internacionalización	1. Formular colectiva y participativamente una política de internacionalización a través de lineamientos estratégicos y prioridades institucionales.	Un documento de política o lineamientos que orienten la gestión de distintos procesos y líneas de acción para el campo de la internacionalización de los procesos misionales y de apoyo institucional.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ Vicerrectoría Académica/unidades académicas





Tabla 27. Programa 2. Regionalización e internacionalización de la Universidad

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Redes, alianzas y convenios	1. Fortalecimiento de la cooperación académica nacional e internacional.	1. Número de nuevos convenios nacionales e internacionales de cooperación académica a nivel nacional e internacional suscritos anualmente. 2. Número de proyectos de cooperación nacional e internacional realizados anualmente.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
	2. Desarrollar estrategias para aumentar la visibilidad a nivel nacional e internacional de los resultados de asesorías, investigación y extensión de la UPN.	Número de eventos y acciones realizadas con apoyo institucional para dar visibilidad nacional e internacional a los resultados misionales de la UPN.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
	3. Socializar el conocimiento producido en nuestra comunidad académica a través de debates y encuentros académicos que fortalezcan la investigación con otras comunidades académicas nacionales e internacionales.	Número de estudiantes, docentes y funcionarios que participan en eventos y encuentros académicos que fortalecen la investigación con otras comunidades académicas nacionales e internacionales.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ unidades académicas
2. Política estratégica de regionalización	1. Formular colectiva y participativamente una política de regionalización a través lineamientos estratégicos y prioridades institucionales.	Un documento de política o lineamientos que orienten la gestión de distintos procesos y líneas de acción para el campo de la regionalización de los procesos misionales y de apoyo institucional.	Oficina de Relaciones Interinstitucionales/ Vicerrectoría Académica/ unidades académicas

8.1.7. Eje 7. Dignificar desde el Bienestar Institucional

Tabla 28. Programa 1. Por el buen vivir somos Pedagógica

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Política Integral hacia un Sistema de Bienestar Universitario Institucional	1. Elaborar un diagnóstico que sistematice y analice las demandas de bienestar de los distintos estamentos e integrantes de la comunidad universitaria, y las capacidades institucionales para atenderlas.	Un documento diagnóstico prospectivo sobre el bienestar institucional para los distintos integrantes de la comunidad universitaria.	Subdirección de Bienestar Universitario
	2. Redefinir y formalizar la política que oriente el sistema hacia un bienestar universitario institucional, entendido como el horizonte, los principios, las estrategias y las acciones que surgen a partir del reconocimiento de las necesidades y las particularidades de la comunidad.	Un documento institucional que formaliza y establece los lineamientos del sistema de bienestar institucional para estudiantes, profesores y servidores públicos, en general.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas y administrativas
	3. Definir e implementar las estrategias y acciones particulares de bienestar para los distintos estamentos e integrantes de la comunidad universitaria.	1. Planes y programas de bienestar institucional implementados. 2. Número de integrantes de la comunidad universitaria que participan o se benefician de los programas y las acciones de bienestar institucional.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas y administrativas



Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Formalización Cátedra de Vida Universitaria	1. Generar un espacio de reflexión en torno al compromiso social del futuro docente.	1. Número de sesiones de la Cátedra de Vida Universitaria realizadas semestralmente. 2. Participantes o asistentes a la Cátedra de Vida Universitaria en cada semestre.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas
3. Formación en derechos humanos y participación política	1. Establecer protocolos y mecanismos de tramitación no violenta de los conflictos al interior de la Universidad.	1. Generar un espacio de reflexión para reconocer la problematización de los conflictos. 2. Construir recursos y acciones concretas para la tramitación no violenta de los conflictos al interior de la Universidad (reflexión, producción y difusión). 3. Documentos, protocolos y mecanismos para la tramitación de conflictos en la UPN contruidos colectivamente y socializados con la comunidad.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas y directivas
	2. Formación en derechos humanos para la comunidad universitaria.	1. Número de espacios extracurriculares, cursos, asignaturas, seminarios y otros de formación en derechos humanos ofertados a la comunidad universitaria. 2. Número de personas que participan en los espacios de formación en derechos humanos.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas/ proyecto CPAZ
	3. Fortalecer el acompañamiento a las movilizaciones universitarias.	1. Un grupo de derechos humanos fortalecido para el cuidado y apoyo de estudiantes en procesos de movilización social. 2. Protocolos de intervención y acompañamiento definidos y socializados. 3. Jornadas y eventos de formación y capacitación para el acompañamiento a estudiantes en procesos de movilización universitaria.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas/ proyecto CPAZ



Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Formación en derechos humanos y participación política	4. Formación sobre los alcances de la autonomía universitaria como misión social y función institucional que hace parte de los procesos de formación política de la comunidad universitaria.	Construir e implementar un espacio (cátedra, electiva, seminario o foro) sobre autonomía universitaria asociada a la misión social de la Universidad.	Subdirección de Bienestar/ unidades académicas/ proyecto CPAZ
4. Fortalecimiento de los apoyos socioeconómicos	1. Sostener o ampliar la cobertura del restaurante, las monitorías y otros apoyos, según los recursos disponibles de la Universidad.	Número de estudiantes e integrantes de la comunidad universitaria beneficiados semestralmente con el servicio de restaurante de la Universidad.	Subdirección de Bienestar
	2. Establecer o actualizar las normas de convivencia para el uso del espacio.	Normas institucionales construidas colaborativamente para el uso adecuado de los espacios de la Universidad.	Subdirección de Bienestar/ unidades de dirección/ facultades
	3. Actualizar la normatividad de los apoyos socioeconómicos.	Normatividad de apoyos socioeconómicos actualizada.	Subdirección de Bienestar/ unidades de dirección/ facultades/ Doctorado

Tabla 29. Programa 2. Transversalización de género, interculturalidad e inclusión

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Plan de transversalización de igualdad y equidad de géneros	1. Adoptar y formalizar los documentos oficiales del enfoque de igualdad y equidad de género en cada una de las prácticas pedagógicas, laborales e institucionales de la Universidad Pedagógica.	Un documento o norma oficial que reconoce, adopta y establece el enfoque de igualdad y equidad de género en todas las prácticas institucionales.	Equipo mesa de género/unidades académicas y de dirección





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Plan de transversalización de igualdad y equidad de géneros	2. Respaldo institucionalmente acciones tendientes a la articulación con actores, instancias, entidades y organizaciones tanto públicas como privadas que puedan contribuir a este proceso.	Número de convenios, alianzas, eventos o actividades realizadas en articulación con otras entidades y organizaciones que contribuyen con la igualdad y equidad de géneros.	Equipo mesa de género/unidades académicas y de dirección
	3. Desarrollar un análisis contextualizado, crítico y propositivo sobre el género dentro de las prácticas universitarias.	Un proyecto, estudio o análisis sobre género y prácticas universitarias en la UPN.	Equipo mesa de género/docentes y estudiantes interesados en el tema
	4. Capacitar a decanos, directores de departamento y coordinadores de programa sobre el uso del "Protocolo de atención y prevención de violencias contra las estudiantes" de la UPN.	Número de capacitaciones realizadas.	Oficina Jurídica/GOAE/unidades académicas
2. Inclusión	1. Diseñar e implementar 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, cabeza de familia y víctimas de violencia de género.	Número de nuevas estrategias implementadas para disminuir barreras de acceso a la educación superior.	Vicerrectoría Académica/unidades académicas/ Subdirección de Bienestar Universitario
	2. Revisar y ajustar las normas, los procesos y los procedimientos institucionales para promover la inclusión.	Normas, protocolos y procedimientos ajustados para favorecer el acceso y la inclusión.	Vicerrectoría Académica/unidades académicas/ Subdirección de Bienestar Universitario
	3. Incrementar el número de personas que ingresan a través del proceso o las acciones de inclusión.	Número de estudiantes que acceden a programas de educación superior en la UPN a través del proceso y las acciones de inclusión.	Vicerrectoría Académica/unidades académicas/ Subdirección de Bienestar Universitario

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Interculturalidad, prácticas artísticas y sensibles	1. Sostener e incrementar la participación de la comunidad universitaria en los talleres de artes y humanidades que hacen parte del Programa de Cultura institucional.	1. Número de talleres de artes y humanidades ofertados gratuitamente a la comunidad universitaria. 2. Número de personas que participan en los talleres de artes y humanidades ofertados a la comunidad universitaria.	Subdirección de Bienestar/Programa de Cultura
	2. Fortalecer los grupos representativos culturales Institucionales, y los de la Facultad de Bellas Artes.	1. Número de grupos representativos culturales y de la Facultad de Bellas artes sostenidos y fortalecidos. 2. Número de nuevos grupos organizados.	Subdirección de Bienestar/Programa de Cultura/ Vicerrectoría Académica/Facultad de Bellas Artes
	3. 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.	1. Número de nuevos proyectos de formación y participación cultural, especialmente con pueblos originarios y grupos minoritarios. 2. Una cátedra indígena y de estudios afrocolombianos.	Subdirección de Bienestar/Programa de Cultura

Tabla 30. Programa 3. Cultura para la convivencia institucional

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Deporte universitario, actividad física y recreación	1. Sostener los grupos deportivos existentes y consolidar nuevos.	Número de grupos de deporte representativos y recreativos existentes en la UPN. sostenidos y/o constituidos como nuevos grupos.	Subdirección de Bienestar/Programa de Deporte





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
1. Deporte universitario, actividad física y recreación	2. Búsqueda de convenios con organizaciones o instituciones que cuenten con la infraestructura y los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y competencias recreo-deportivas según la demanda de la comunidad universitaria.	Número de convenios sostenidos, renovados o gestionados como nuevos para el desarrollo de actividades deportivas en sus distintas modalidades.	Subdirección de Bienestar/Programa de Deporte
	3. Ofrecer apoyo a diferentes iniciativas estudiantiles que busquen el aprovechamiento del tiempo libre y de todos los espacios del campus con actividades físicas, recreativas y deportivas.	Número de iniciativas estudiantiles en el área de deporte recreativo y representativo apoyadas institucionalmente.	Subdirección de Bienestar/Programa de Deporte
	4. Promover espacios de formación abiertos a la ciudadanía, optando por los sectores con menores oportunidades.	Número de espacios de formación deportiva abiertos a la ciudadanía en general.	Subdirección de Bienestar/Programa de Deporte/Facultad de Educación Física
2. Ambientes para el cuidado y la salud	1. Definir e implementar estrategias para generar conciencia y fomentar la ética del cuidado por medio de estrategias pedagógicas que impacten en la toma de decisiones cotidianas en torno al cuidado del medio ambiente, el cuerpo y el territorio.	Número de espacios y acciones desarrollados para fomentar la ética del cuidado de la salud del cuerpo físico, mental, el territorio y el ambiente.	Subdirección de Bienestar/Programa de Salud/GOAE

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
2. Ambientes para el cuidado y la salud	2. Realizar periódicamente campañas y acciones de prevención y promoción de la salud mental y física de maestros, directivos, estudiantes, docentes y servidores públicos.	Número de campañas y acciones tendientes a promover la salud mental y física de los integrantes de la comunidad universitaria.	Subdirección de Bienestar/Programa de Salud/GOAE
	3. Divulgar oportunamente y en los diferentes medios de comunicación de la institución los servicios y las actividades que se llevan a cabo, de forma que la comunidad universitaria pueda tener conocimiento y acceso a los servicios y programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud.	Una estrategia de comunicaciones para promover los servicios y las acciones de salud de la comunidad universitaria.	Subdirección de Bienestar/Programa de Salud/GOAE
3. Una universidad libre de todo tipo de violencias	1. Revisión, ajuste y divulgación del protocolo existente y de nuevos protocolos para atender eventos de violencias contra las estudiantes de la Universidad.	Protocolos actualizados para atender eventos de violencia de género y otros tipos de violencia, divulgados y socializados con la comunidad universitaria a través de distintos canales y medios.	Subdirección de Bienestar/GOAE
	2. Generar espacios de identificación y construcción de nuevas apuestas para afrontar y minimizar el riesgo de violencias al interior del campus.	Número de espacios y acciones realizadas periódicamente para afrontar y minimizar los riesgos de violencia al interior de la UPN.	Subdirección de Bienestar/equipo de convivencia





Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
3. Una universidad libre de todo tipo de violencias	3. Promover espacios y procesos formativos que permitan la construcción de una comunidad que dialogue para resolver sus diferencias, y trate digna y respetuosamente a todos los miembros.	Un espacio formativo diseñado y realizado periódicamente tendiente a la construcción de una cultura institucional que privilegia el diálogo y el respeto a todos sus integrantes.	Subdirección de Bienestar/equipo de convivencia
4. Mitigación del riesgo, reducción del daño, prevención y atención frente al consumo	1. Diseñar y realizar espacios formativos y campañas de prevención, periódicas, tendientes a prevenir el consumo de sustancias psicoactivas por la comunidad universitaria.	Número de espacios formativos y campañas de prevención periódicas tendientes a prevenir el consumo de sustancias psicoactivas por la comunidad universitaria.	Subdirección de Bienestar/área de salud/GOAE
	2. Un programa diseñado e implementado para la atención, acompañamiento a integrantes de la comunidad universitaria, que les ayude a superar la adicción y el consumo de sustancias psicoactivas.	Un programa diseñado e implementado para la atención, acompañamiento a integrantes de la comunidad universitaria, que les ayude a superar la adicción y el consumo de sustancias psicoactivas.	Subdirección de Bienestar/área de salud/GOAE
5. Habitabilidad del territorio universitario	1. Construcción de acuerdos para el uso de plazoletas, plazas, corredores y accesos a instalaciones y edificios, y para la protección de espacios de especial cuidado.	Un acuerdo documentado con la comunidad universitaria sobre el uso adecuado de plazoletas, corredores y acceso, protegiendo los espacios de especial cuidado.	Subdirección de Bienestar/Programa de Convivencia
	2. Creación de espacios libres de humo.	Espacios identificados de manera conjunta con la comunidad universitaria como áreas libres de humo.	Subdirección de Bienestar/Programa de Convivencia

Proyectos	Metas	Indicadores	Dependencia líder o responsable
5. Habitabilidad del territorio universitario	3. Formación sobre el carácter del espacio de la Universidad en defensa de lo público, y desde la construcción de los espacios y derechos comunitarios.	Número de participantes en espacios de formación relacionados con la defensa de lo público.	Subdirección de Bienestar/Programa de convivencia
	4. Promover alternativas socioeconómicas diferentes a las ventas informales.	Una estrategia concertada que evalúe e implemente alternativas para los estudiantes en relación con ventas informales al interior de la Universidad.	Subdirección de Bienestar / Programa de Apoyos Socioeconómicos
	5. Fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia a la Universidad.	Número de estudiantes, docentes y funcionarios que participan en espacios y acciones para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia a la Universidad.	Subdirección de Bienestar/ Programa de Apoyos Socioeconómicos



8.2. Proyección de presupuesto

Tabla 31. Proyección indicativa de presupuesto PDI 2020-2024 por proyecto

Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Formadores de educadores	2858	3014	3130	3304	3488	15.794
Plan de formación y desarrollo profesoral	1208	1268	1332	1398	1468	6675
Nuevo sistema de evaluación de profesores	50	50	–	–	–	100
Mejoramiento de las condiciones labores de profesores de la Universidad Pedagógica Nacional	1600	1696	1798	1906	2020	9019
Oferta académica de calidad	157	165	173	182	191	867
Sistema de aseguramiento de la calidad con énfasis en planes de mejoramiento	70	74	77	81	85	387
Nuevos programas y fortalecimiento del Sistema de Formación Avanzada	87	91	96	101	106	480
Formación de educadores con responsabilidad social	1258	1321	1387	1456	1529	6951
Estrategias de ingreso, permanencia y graduación estudiantil	340	357	375	394	413	1.879
Maestros para la sustentabilidad	25	26	28	29	30	138
Formación en lenguas extranjeras	843	885	929	976	1025	4658
Museos como escenarios de formación e investigación	50	53	55	58	61	276
Laboratorios de innovación y práctica educativa y pedagógica	150	158	165	174	182	829
Visibilización del IPN como patrimonio histórico y cultural de la Nación	100	105	110	116	122	553
Reconocimiento y posicionamiento de la Escuela Maternal como experiencia de innovación educativa	50	53	55	58	61	276
Total eje 1	4423	4658	4855	5116	5391	24442





Eje 2. Investigación						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Construcción, socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad	1803	1893	1988	2087	2192	9963
Socialización y apropiación de la política de investigación de la Universidad	25	26	28	29	30	138
Investigación en campos estratégicos para la Universidad con participación de estudiantes y egresados	1778	1867	1961	2058	2161	8288
Estrategias para la formación y el acompañamiento en la investigación	50	53	55	58	61	276
Acompañamiento a investigadores y grupos de investigación	50	53	55	58	61	276
Apropiación social del conocimiento	285	299	314	330	346	1575
Construcción de la política editorial de la UPN	250	263	276	289	304	1381
Afianzamiento del Sistema de Publicaciones y Difusión del Conocimiento	35	37	39	41	43	193
Total eje 2	2138	2245	2357	2475	2599	11.815

Eje 3. Proyección social						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Reconocimiento y posicionamiento de la extensión y la proyección social de la UPN	75	26	28	29	30	188
Construcción de la política de extensión y proyección social para la Universidad	50					50
Reconocimiento y visibilización de la extensión y la proyección social en la Universidad	25	26	28	29	30	138





Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad ambiental	120	126	132	139	146	663
Extensión y proyección social para la paz y la sustentabilidad	30	32	33	35	36	166
Iniciativas en extensión y proyección social desde lo que sabemos hacer	30	32	33	35	36	166
Los egresados como agentes de extensión y proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional	30	32	33	35	36	166
Fortalecimiento de la interacción y las prácticas educativas con organizaciones sociales y procesos comunitarios	30	32	33	35	36	166
Total eje 3	195	152	160	168	176	851

Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera

Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Innovación en la gestión académica, administrativa y financiera	618	896	623	654	687	3478
Actualización orgánica y normativa	80	84				164
Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral	50	300	85	89	94	618
Gestión y memoria documental institucional	400	420	441	463	486	2210
Sistema integral de comunicaciones	88	92	97	102	107	486
Desarrollo y fortalecimiento financiero	-	-	-	-	-	-
Gestión para una mejor financiación estatal de la UPN						
Fortalecimiento de las capacidades institucionales para gestión de recursos públicos						
Total eje 4	618	896	623	654	687	3478

Eje 5. Casa digna						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Desarrollo de nueva infraestructura física	32.950	23.975	10.929	4372	4825	77.051
Construcción y dotación de la Facultad de Educación Física del proyecto Valmaría	32.100	8000	9900	3241	3581	56.822
Construcción o adquisición de nuevas instalaciones	-	15.040	-	-	-	15.040
Sostenimiento y adecuación de la infraestructura física	850	935	1029	1131	1244	5189
Infraestructura tecnológica	5995	3647	1874	1577	1731	14.824
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica	5895	3542	1800	1500	1650	14.387
Desarrollo y adopción de tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza virtual y a distancia	100	105	74	77	81	437
Dotación de recursos de apoyo académico y bibliográfico	470	501	534	570	608	2682
Bases de datos bibliográficas, colecciones bibliográficas y repositorios	250	270	292	315	340	1467
Producción, valoración y uso de recursos audiovisuales, multimediales y radiales*	-	-	-	-	-	-
Dotaciones de aulas, laboratorios y espacios académicos y administrativos	220	231	243	255	267	1.216
Universidad sustentable	40	42	44	46	49	221
Sistema de gestión ambiental	40	42	44	46	49	221
Total eje 5	39.455	28.165	13.380	13.724	14.448	109.172
* Este proyecto contará con asignación de recursos de acuerdo con la disponibilidad de presupuestos y las autorizaciones del Consejo Superior en el presupuesto anual, o sus disposiciones, con base en las fuentes de nuevos recursos de transferencias Nación y propios.						





Eje 6. Universidad en red en el ámbito nacional e internacional						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Proyección nacional e internacionalización en doble vía	725	761	799	839	881	4006
Movilidad docente y estudiantil	700	735	772	810	851	3868
Redes, alianzas y convenios	–	–	–	–	–	–
Internacionalización del currículo	25	26	28	29	30	138
Fomento a la gestión de la internacionalización	56	–	–	–	–	56
Política de internacionalización	56	–	–	–	–	56
Total eje 6	781	761	799	839	881	4062

Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional						
Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Por el buen vivir somos Pedagógica	1376	1444	1490	1565	1643	7517
Política Integral hacia un Sistema de Bienestar Universitario Institucional	25	25				50
Formalización Cátedra de Vida Universitaria	13	14	15	16	18	77
Formación en derechos humanos y participación política (diplomado, cátedra o curso)	20	21	22	23	24	111
Fortalecimiento de los apoyos socioeconómicos y apoyos directos (monitorías)	417	438	460	483	507	2306
Fortalecimiento de los Apoyos Socioeconómicos–Restaurante	900	945	992	1042	1094	4973
Transversalización de género e inclusión	152	160	168	176	185	840
Plan de transversalización de igualdad y equidad de géneros	20	21	22	23	24	111
Inclusión	50	53	55	58	61	276
Interculturalidad, prácticas artísticas y sensibles	82	86	90	95	100	453

Nombres de proyectos/programas del eje	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Cultura para la convivencia institucional	474	495	518	541	566	2594
Deporte universitario, actividad física y recreación	350	368	386	405	425	1934
Ambientes para el cuidado y la salud	75	79	83	87	91	414
Una universidad libre de todo tipo de violencias	49	49	49	49	49	246
Mitigación del riesgo, reducción del daño, prevención y atención frente al consumo						
Habitabilidad del territorio universitario						
Total eje 7	2002	2099	2175	2282	2394	10.951

Resumen proyección por ejes

Tabla 32. Proyección indicativa de presupuesto PDI 2020-2024 por ejes

Eje estratégico del Plan de Desarrollo Institucional	Total vigencia 2020	Total vigencia 2021	Total vigencia 2022	Total vigencia 2023	Total vigencia 2024	Total PDI
Eje 1. Docencia y excelencia académica con responsabilidad social	4423	4658	4855	5116	5391	24.442
Eje 2. Investigación	2138	2245	2357	2475	2599	11.815
Eje 3. Proyección social	195	152	160	168	176	851
Eje 4. Gestión académica, administrativa y financiera	618	896	623	654	687	3.478
Eje 5. Casa digna	39.455	28.165	13.380	13.724	14.448	109.172
Eje 6. Universidad en red en el ámbito nacional e internacional	781	761	799	839	881	4.062
Eje 7. Dignificar desde el bienestar institucional	2002	2099	2175	2282	2394	10.951
Total plan de inversión PDI 2020-2024	49.612	38.976	24.350	25.258	26.575	164.772



9. Referencias





- Bonilla et al. (2018). ¿Cuáles son los patrones? Asesinatos a líderes sociales en el *post acuerdo*. Bogotá: Comisión Colombiana de Juristas.
- De Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. Buenos Aires: Clacso.
- Díaz, O., Cárdenas, Y., Soler, C., Mateus, G., Romero, Y. y Martínez, L. (2019). *Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Elizalde, A. (2003). Desde el “desarrollo sustentable” hacia sociedades sustentables. *Polis Revista Latinoamericana*, 1(4), 1-21.
- Foladori, G. (2001). *Controversias sobre sustentabilidad*. México D. F.: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Icontec (2015). Norma Técnica Colombiana 14001. *Icontec Internacional: Sistema de gestión ambiental*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>
- Leff, E. (2006). Las universidades y la formación ambiental. *Revista de Ciencias Humanas*, 3(1), 103-124.
- Ley 30 de 1992 (28 de diciembre), por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. *Diario Oficial* n.º 40.700.
- Ley 1753 del 2015 (9 de junio), por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. *Diario Oficial* n.º 49.538.
- Ley 1890 del 2018 (10 de mayo), por medio de la cual se declara Patrimonio Histórico y Cultural de la Nación al Instituto Pedagógico Nacional (IPN), Escuela Laboratorio y Centro de Práctica de la Universidad Pedagógica Nacional, en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 50.589.
- Martínez, L. F. (2018). *Programa rectoral 2018-2022. Dignificar lo público, un proyecto colectivo*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Martínez, L. F. (15 de febrero del 2019). Hidroituango, en contravía de la sustentabilidad ambiental. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/hidroituango-en-contravia-de-la-sustentabilidad-ambiental-columna-839839>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2016). *Lineamientos de política de bienestar para instituciones de educación superior*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2007). *Guía 27: Gestión estratégica del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá: MEN.

- Mesa de Conversaciones (2017). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Bogotá: Mesa de Conversaciones. Recuperado de <http://www.altocomisionado-paralapaz.gov.co/herramientas/Documents/Acuerdo-Final-AF-web.pdf>
- Pécaut, D. (2012). *Orden y violencia*. Medellín: Eafit.
- Resolución 2041 del 2016 (3 de febrero), por la cual se establecen las características específicas de calidad de los programas de Licenciatura para la obtención, renovación o modificación del registro calificado.
- Resolución 18583 del 2017 (15 de septiembre), por la cual se ajustan las características específicas de calidad de los programas de Licenciatura para la obtención, renovación o modificación del registro calificado, y se deroga la Resolución 2041 de 2016.
- Universidad Pedagógica Nacional (UPN) (2014). *Plan de Desarrollo Institucional: una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz* (PDI 2014-2019). Bogotá: UPN.
- Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Vicerrectoría de Gestión Universitaria (2018a). *Programas de proyección social, extensión e investigación de la Universidad Pedagógica Nacional. Dignificar lo público, un proyecto colectivo*. Bogotá: UPN.
- Universidad Pedagógica Nacional (UPN) (2018b). *Acuerdo 010 del Consejo Superior por el cual se establece el Estatuto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional*. Bogotá: UPN.
- Sánchez, G. (1991). *Guerra y política en la sociedad colombiana*. Bogotá: El Ancora.
- Sistema Universitario Estatal (SUE) (2018). *Financiación y sostenibilidad de las universidades públicas colombianas*. Bogotá: SUE.



10. Anexos





10.1 Anexo 1. Matrices para la discusión – momento 2

MATRIZ – EJE DE MISIONAL 1: DOCENCIA			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para fortalecer las actividades académicas de los profesores en condiciones de excelencia?			
¿De qué manera la Universidad puede fortalecer las actividades académicas como principios rectores en la proyección de políticas institucionales en las que se garanticen una formación de excelencia para los estudiantes?			
¿Cómo incentivar la formación para la paz, la inclusión y la sustentabilidad ambiental desde cada una de las áreas y campos del conocimiento en la Universidad?			
¿Cómo debemos incentivar que en la institución se promueva el estudio de las problemáticas educativas nacionales, la investigación sobre los problemas contemporáneos de la educación, la pedagogía y la didáctica desde cada una de las áreas y campos del conocimiento?			
¿Cómo podemos fortalecer los procesos de autoevaluación y aseguramiento de la calidad como un proceso que responda más a nuestras necesidades internas que a las demandas externas?			

MATRIZ – EJE DE MISIONAL 2: INVESTIGACIÓN			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para que la investigación sea pertinente, innovadora y transformadora?			
¿De qué manera los procesos de investigación pueden contribuir a la inclusión y la diversidad en el contexto universitario?			
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para que la investigación incida en la formulación de políticas educativas?			
¿Qué tipo de acciones podrían contribuir a una mayor presencia de la investigación en los procesos de formación y en las actividades docentes?			
¿Cómo fortalecer la formación de grupos de investigación y la comunidad académica para fomentar la producción académica pertinente?			



MATRIZ – EJE MISIONAL 3: PROYECCIÓN SOCIAL			
PREGUNTAS PROVOCADORAS	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué acciones podemos propiciar para incidir de forma efectiva en las políticas públicas del país, que garanticen la igualdad de derechos y oportunidad sin discriminación por condiciones físicas, culturales, sociales y/o económicas?			
¿Qué se requiere para que la proyección social exprese y recoja el acumulado, la experiencia y el conocimiento de todas sus instancias académicas?			
¿De qué manera las unidades académicas pueden vincularse de forma efectiva a procesos de extensión y proyección social?			





MATRIZ – LÍNEA DE ACCIÓN 1: DIGNIFICAR LO PÚBLICO DESDE EL BIENESTAR			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear para consolidar una política integral del bienestar universitario que cubra equitativamente a toda la comunidad, con un enfoque de derechos?			
¿Qué se requiere para la construcción de una convivencia pacífica y de alternativas que permitan afrontar de forma integral y con un enfoque de derechos, la situación de venta en la universidad y, la comercialización y consumo de sustancias psicoactivas?			

MATRIZ – LÍNEA DE ACCIÓN 2: CASA DIGNA			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear para que nuestros compromisos misionales cuenten con una infraestructura física y tecnológica adecuada?			
¿Cómo favorecer una cultura del cuidado que permita la preservación de condiciones dignas en los espacios físicos y el avance hacia la infraestructura que requerimos?			
¿Qué se requiere para la construcción de un Plan Maestro que posibilite el mantenimiento y la remodelación de las instalaciones, así como el desarrollo de una nueva infraestructura física?			

MATRIZ – LINEA DE ACCIÓN 3: UNIVERSIDAD EN RED EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para mantener y fortalecer las redes construidas en el ámbito nacional e internacional?			
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para conseguir las sinergias necesarias con otras instituciones, organizaciones y entidades públicas y Estatales con las cuales cualificar las actividades misionales?			

MATRIZ – LINEA DE ACCIÓN 4: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NORMATIVA			
Preguntas Provocadoras	Identificación de problema o situación a resolver	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear en la Universidad para sostener un equilibrio financiero y una proyección presupuestal que permita la sostenibilidad y proyección de las funciones misionales?			
¿Qué se requiere para que las actualizaciones de las normas institucionales garanticen la eficacia, eficiencia y transparencia en los procesos administrativos?			
Para conseguir la Universidad que soñamos, ¿cómo podemos mejorar la casa Universidad que tenemos en relación con la administración y recursos financieros?			





10.2. Anexo 2. Guía metodológica para la construcción democrática del PDI 2020-2024, egresados–momento 2

El acceso a la educación superior permite, en buena medida, la configuración de proyectos personales que no solo mejoran la calidad de vida de los sujetos, sino que contribuyen con el desarrollo social del país. Las maestras, los maestros y los profesionales de la educación egresados de la Universidad Pedagógica Nacional constituyen un claro reflejo de la incidencia que tiene la educación superior pública en la sociedad colombiana. Cientos de docentes, investigadores y pedagogos, cuya *alma mater* es nuestra Universidad, actúan hoy en escenarios educativos e investigativos a nivel regional, nacional e internacional.

Partiendo de ello, contar con los aportes de los egresados para proyectar el camino que recorrerá nuestra Universidad durante los próximos cinco años instituye una tarea importante en el proceso de construcción democrática del nuevo plan de desarrollo institucional. En ese sentido, y teniendo en cuenta los múltiples factores que imposibilitan la conformación de una mesa física de discusión y construcción de iniciativas, presentamos a continuación una estrategia participativa que convoca y viabiliza la consolidación de aportes por parte de los integrantes de este estamento, sin importar su ubicación geográfica.

En esa perspectiva, te invitamos como *egresado(a)* a realizar tus aportes en la construcción participativa del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 y hacer parte de este importante proceso.

Un contexto necesario: ¿qué es el PDI y cuál es su importancia?

El PDI es un instrumento que organiza y sistematiza los elementos centrales del proceso de planeación del sector público en el ámbito local, regional y nacional; permite establecer orientaciones, definir actividades y tareas (proyectos) e identificar y asignar los recursos (presupuesto) en un periodo de tiempo determinado.¹

Nuestro PDI

La construcción colectiva del nuevo PDI 2020-2024 parte de los logros alcanzados en el plan de desarrollo anterior: “Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz”, y fija sus cimientos en el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”, que traza las líneas estratégicas esenciales para sostener, cualificar y posicionar nuestros compromisos misionales de docencia, investigación y proyección social, los cuales cuentan con elementos de soporte que se consti- tuyen como líneas de acción que las dinamizan y viabilizan.

¹ Documento base para la Construcción Democrática del PDI 2020-2024

Estos ejes se encuentran atravesados por unas dimensiones transversales referidas a la construcción de paz, la inclusión y la sustentabilidad, que configuran el horizonte de sentido con el cual promover la formación de educadores para la construcción de la paz en un país diverso e incluyente.

Para ordenar y facilitar la deliberación en la elaboración del PDI, proponemos como ejes estructurales de nuestro horizonte de sentido las funciones misionales de la Universidad (*docencia, investigación y proyección social*), las cuales cuentan con elementos de soporte que se constituyen como líneas de acción que las dinamizan y viabilizan: *Bienestar universitario, gestión administrativa, ejes estructurales, dimensiones transversales y líneas de acción en la construcción participativa del nuevo PDI y financiera, y relaciones interinstitucionales en el ámbito nacional e internacional*. Estos ejes se encuentran atravesados por dimensiones referidas a la construcción de paz, la inclusión y la sustentabilidad, que configuran el horizonte de sentido con el cual promover la formación de educadores para la construcción de la paz en nuestro país.

¿Por qué son importantes tus aportes como egresada(o)?

Consideramos que este proceso requiere tu participación, y tu experiencia como egresado de nuestra Universidad es de gran valor. Esta es una oportunidad para restablecer vínculos con tu *alma mater*, reencontrarte con amigos y maestros, generar ideas, e incidir en la formulación de programas y proyectos a desarrollar durante este quinquenio.

- ¿Deseas participar en las diversas actividades formativas y culturales que ofrece la UPN?
- ¿Deseas apoyar la construcción del PDI, de cara al mejoramiento institucional?
- ¿Tienes ideas o proyectos pedagógicos que desees socializar con la comunidad académica?
- ¿Crees que se puede mejorar la comunicación y participación con los egresados?

Si alguna de tus respuestas fue positiva, te invitamos a que continúes haciendo parte de esta construcción de nuestra Universidad, y juntos podremos lograr grandes transformaciones.

¿Cómo puedes participar?

1. Consulta el documento base para la construcción democrática del PDI 2020-2024, en el que encontrarás los ejes y las líneas de acción delimitadas para la configuración del nuevo plan de desarrollo. Te invitamos a visitar el siguiente enlace: PDI.pedagogica.edu.co/. Allí encontrarás la presentación, el PDI 2014-2019 y los documentos de construcción participativa.





2. Ingresa al siguiente enlace para realizar tus aportes. Allí encontrarás un formulario electrónico con los ejes misionales, las líneas de acción y las preguntas orientadoras sobre las cuales esperamos realices tus aportes como egresado(a) de nuestra Universidad: <https://forms.gle/Zqek7cxgLDfsvS9J9>.



10.3. Anexo 3. Matriz compilación y organización de aportes – momento 3

Matriz_PrimerCompiaciónAportes - Excel

Inicio Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista [¿Qué desea hacer?](#) Iniciar sesión Compartir

18

	A	B	C	D	E	F
	Eje o Línea de acción	Pregunta abordada	Problema o situación identificada	Propuesta	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados	Dependencia
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						

Matriz Hoja1



10.4. Anexo 4. Guías para la discusión colectiva del documento de trabajo – momento 5



GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA Unidades académicas DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2024

Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que contiene los ejes, programas y proyectos para los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, y que guarda coherencia tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.

De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de las unidades académicas para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar con su consolidación.

A continuación, se presentan las actividades y fechas a tener en cuenta en este momento de participación:

7 - 11 de octubre	Preparación y organización de espacios académicos para la discusión
----------------------	---

Los departamentos y programas deben decidir y preparar los espacios académicos en los que se desarrollará la discusión. Los programas y departamentos deben garantizar que el profesor que orienta el espacio dirija y desarrolle las discusiones, cumpliendo con las franjas definidas por el Consejo Académico.

15 - 18 de octubre	Franjas de discusión en clases
-----------------------	--------------------------------

Se propone el estudio, la discusión y los aportes al documento en cada una de las clases que el departamento o programa haya definido, según las franjas planteadas avaladas por el Consejo Académico y relacionadas en la siguiente tabla:

Facultad	Bloques de horas			
	Mañana		Tarde	
FCT	15 oct.	16 oct.	17 oct.	18 oct.
FED	15 oct.	16 oct.	17 oct.	18 oct.
FEF	15 oct.	16 oct.	17 oct.	18 oct.
FBA	15 oct.	16 oct.	17 oct.	18 oct.
FHU	15 oct.	16 oct.	17 oct.	18 oct.

El profesor de cada espacio académico que se encuentre ubicado en algunas de estas franjas debe dinamizar la discusión y seleccionar a uno de los estudiantes para que diligencie el instrumento remitido con los aportes contruidos entre todo el grupo.

21 - 25 de octubre	Compilación y organizacion de aportes por los departamentos
-----------------------	--

Los profesores deberán remitir los aportes y listados originales al departamento correspondiente o, cuando no haya departamento, a la facultad. De igual manera, debe enviar vía correo electrónico los aportes en formato Word para facilitar la organización de la información. Los departamentos compilarán y organizarán dicha información con el instrumento en Excel diseñado para tal fin y la remitirán el 25 de octubre a la facultad en un único archivo de Excel con una única hoja.

28 - 31 de octubre	Compilación y organización de aportes por las facultades
-----------------------	---





Las facultades compilarán y organizarán la información. La entrega debe ser realizada el 31 de octubre a la Secretaría General, con copia a odp@pedagogica.edu.co y nkgarcia@pedagogica.edu.co. Los aportes deben remitirse en un único archivo de Excel con una única hoja.

Instrumento para registrar los aportes – unidades académicas

FECHA: _____ DEPARTAMENTO / FACULTAD: _____

NOMBRE DEL CURSO: _____ NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE PARTICIPARON DE LA DISCUSIÓN: _____

A continuación, encontrará un cuadro para registrar los aportes en relación con los programas y proyectos de cada uno de los ejes propuestos en el documento de trabajo.

Eje estratégico	Programa	Proyecto (indique el proyecto al que va dirigido el aporte o si es uno nuevo)	Describa el aporte	Indique los motivos de dicha modificación o si es un componente que debe ser adicionado a lo que ya se encuentra
Adicione tantas filas como sea necesario	Adicione tantas filas como sea necesario	Adicione tantas filas como sea necesario	Adicione tantas filas como sea necesario	Adicione tantas filas como sea necesario

GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA
Dependencias administrativas
DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2020-2024
Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad
DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que delinearán los ejes, programas y proyectos que adelantará la Universidad en los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, y que guarda coherencia tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.

De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de la comunidad universitaria para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar en su consolidación.

A continuación, se presentan las actividades y fechas a tener en cuenta en esta etapa:

1 - 11 de octubre	Divulgación, estudio y análisis del documento de trabajo
------------------------------	---

El documento será remitido por la Oficina de Desarrollo y Planeación a cada una de las dependencias administrativas; de igual forma, el documento se encuentra publicado en la página web de la Universidad. Cada vicerrector(a), subdirector(a), coordinador(a) de grupo de trabajo y jefe de oficina organizará y liderará las mesas de trabajo en las dependencias administrativas con el fin de posibilitar una discusión amplia sobre el documento analizado y realizar aportes concretos por medio del instrumento remitido.





15 - 18
de octubre

Compilación, organización
y envío a vicerrectorías

Los subdirectores, coordinadores de grupo de trabajo y jefes de oficina deberán compilar, organizar y remitir los aportes de manera virtual y listados originales a la vicerrectoría correspondiente. Este proceso debe garantizar que no haya información repetida en la matriz construida por la dependencia. Las oficinas asesoras enviarán directamente a la Oficina de Desarrollo y Planeación con copia al despacho de la Rectoría. Los aportes deben ser enviados en un único documento de Excel para facilitar la organización de la información.

21 - 25
de octubre

Compilación, organización
y envío de aportes

Las vicerrectorías compilarán y organizarán la información de tal forma que no haya datos repetidos dentro de los aportes. La entrega debe ser realizada el *25 de octubre* a odp@pedagogica.edu.co y nkgarcia@pedagogica.edu.co. Los listados de asistencia deben ser remitidos en físico, y los aportes en un único archivo de Excel con una única hoja.

GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA

Organizaciones y colectivos estudiantiles

DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2020-2024

Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad

DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que delineará los ejes, programas y proyectos que adelantará la Universidad en los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.

De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de la comunidad universitaria para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar con su consolidación.

A continuación, se presentan las actividades y fechas a tener en cuenta en esta etapa:

1 - 4 de octubre	Divulgación del documento
---------------------	---------------------------

La Subdirección de Bienestar Universitario, con el apoyo del equipo de trabajo del PDI y la Oficina de Desarrollo y Planeación, organizará y liderará mesas de trabajo con los representantes estudiantiles y líderes de organizaciones y colectivos para presentar la estructura del documento y preparar las mesas de trabajo para realizar la construcción de aportes a este.

7 - 18 de octubre	Estudio, análisis y aportes al documento de trabajo
----------------------	---

Los representantes estudiantiles y los líderes de colectivos, con el apoyo de la Subdirección de Bienestar, convocarán, instalarán y dinamizarán las mesas de trabajo para la construcción de aportes al documento. Nombrarán un relator en cada mesa encargado de registrar los aportes en el instrumento diseñado para tal fin.

21 - 23 de octubre	Compilación, organización y envío de aportes a la Subdirección de Bienestar
-----------------------	---

Los representantes estudiantiles y los líderes de colectivos deben compilar los aportes en la matriz destinada y remitirla a la Subdirección de Bienestar Universitario hasta el 23 de octubre. Los aportes deben ser enviados en un único documento de Excel para facilitar la organización de la información.





La Subdirección de Bienestar universitario compilará y organizará la información de tal forma que no haya aportes repetidos dentro del documento. La entrega debe ser realizada el *28 de octubre* a odp@pedagogica.edu.co y nkgarcia@pedagogica.edu.co en un único archivo de Excel.

GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA
Instituto Pedagógico Nacional
Escuela Maternal
DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2020-2024

Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad
DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que delinearé los ejes, programas y proyectos que adelantará la Universidad en los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, y que guarda coherencia tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.

De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de la comunidad universitaria para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar en su consolidación.

A continuación, se presentan las actividades y fechas a tener en cuenta en esta etapa:

**1 - 18
de octubre**

**Divulgación, estudio y análisis
del documento de trabajo**

El documento será remitido por la Rectoría para que se organicen y desarrollen mesas de trabajo con el fin de posibilitar una discusión amplia sobre el documento analizado y realizar aportes concretos por medio del instrumento respectivo.

**21 - 25
de octubre**

**Compilación, organización
y envío de aportes**

Los aportes deben ser compilados y organizados en un único archivo de Excel con una única hoja. La entrega debe ser realizada el *25 de octubre* a odp@pedagogica.edu.co y nkgarcia@pedagogica.edu.co. Los listados de asistencia deben ser remitidos en físico.

GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA

Egresados

DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2020-2024

Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad

DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que delineará los ejes, programas y proyectos de inversión que adelantará la Universidad en los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, y que guarda coherencia tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.





De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de la comunidad universitaria para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar en su consolidación.

Consideramos de gran valor todos los aportes que desde el estamento de los egresados puedan ser contruidos. Por esta razón, presentamos a continuación dos estrategias por medio de las cuales pueden allegar sus aportes al presente plan de desarrollo.

Formulario virtual

Fechas a tener en cuenta:

1 - 18 de octubre	Divulgación del documento y formulario online para registro de aportes
----------------------	--

¿Cómo se puede participar?

1. Consultar el documento de trabajo del PDI 2020-2024, en el que se encuentran los ejes estratégicos, los programas y los proyectos. También se ha diseñado una presentación del eje de extensión y proyección social para facilitar la estructuración de los aportes, pues se considera que podría concentrar la atención de los miembros de este estamento. Sin embargo, en caso de tener interés en el estudio del documento en extenso, también está disponible en: <http://PDI.pedagogica.edu.co/>.
2. Entendiendo las dificultades para participar de manera presencial en el proceso de construcción del PDI, se propone una alternativa virtual para realizar los aportes al primer borrador a partir del diligenciamiento del siguiente link: <https://forms.gle/2nT2ahEuH82yhrxP9>. Los aportes podrán ser registrados hasta el 18 de octubre.

Mesa de trabajo – Centro de Egresados

17
de octubre

Mesa de trabajo dinamizada por
el Centro de Egresados de la
Universidad Pedagógica Nacional

En este punto se plantea una mesa de trabajo presencial dinamizada por el Centro de Egresados de la Universidad y la representación de este estamento al Consejo Superior, en la cual se puedan discutir aspectos fundamentales relacionados con este estamento en el PDI, y, a partir de allí, construir aportes al primer borrador. Los aportes serán registrados en el instrumento diseñado para tal fin.

Los aportes contruidos en esa mesa serán remitidos por el Centro de Egresados en un único documento de Excel a odp@pedagogica.edu.co con copia a nkgarcia@pedagogica.edu.co hasta el 25 de octubre. Los listados de asistencia deben ser enviados en físico al despacho de la Rectoría.

GUÍA PARA LA DISCUSIÓN COLECTIVA

Sindicatos

DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2020-2024

Educadora de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad

DOCUMENTO DE TRABAJO

El documento de trabajo planteado para estudio, análisis y discusión de la comunidad universitaria ha sido fruto de un arduo proceso académico y participativo desde el cual los diferentes estamentos, unidades académicas y dependencias se organizaron y construyeron sus aportes para la estructuración de este plan que delinearé los ejes, programas y proyectos que adelantará la Universidad en los próximos cinco años.

El equipo académico de construcción del PDI 2020-2024 organizó, categorizó y analizó cerca de 1500 aportes, a partir de los cuales elaboró el documento que está siendo presentado en esta oportunidad, tanto con lo expresado en las matrices y relatorías elaboradas en las mesas de trabajo, como con las líneas de acción planteadas desde el programa rectoral “Dignificar lo público y potenciar la Universidad”.





De las etapas planteadas al inicio en el documento base para la construcción democrática del PDI, actualmente nos encontramos en el *momento 5: retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria*. Dando continuidad a este proceso, la presente guía tiene como propósito convocar a todos los miembros de la comunidad universitaria para el estudio y la discusión de este primer documento con el fin de continuar en su consolidación.

A continuación, se presentan las actividades y fechas a tener en cuenta en esta etapa:

1 - 4 de octubre	Divulgación del documento
---------------------	---------------------------

La Oficina de Desarrollo y Planeación organizará y liderará mesas de trabajo con las juntas directivas de los sindicatos para presentar la estructura del documento y preparar las mesas de trabajo para realizar la construcción de aportes a este.

7 - 18 de octubre	Estudio, análisis y aportes al documento de trabajo
----------------------	---

Las juntas directivas de los sindicatos convocarán y dinamizarán las mesas de trabajo con sus afiliados para la construcción de aportes al documento. Los aportes deben ser registrados en el documento en Excel.

21 - 25 de octubre	Compilación, organización y envío de aportes
-----------------------	--

Las juntas directivas de los sindicatos compilarán y organizarán la información de tal forma que no haya aportes repetidos dentro del documento. La entrega debe ser realizada el *25 de octubre* a odp@pedagogica.edu.co y nkgarcia@pedagogica.edu.co en un único archivo de Excel.

10.5. Anexo 5. Instrumento de sistematización de aportes

ANEXO 2_InstrumentoCompilaciónAportes_COLECTIVOS ESTUDIANTILES - Excel						
Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?						
Pegar Fuente Alineación Número Estilos Dar formato Dar formato Estilos de Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Ordenar y Buscar y						
Modificar						
H7						
A	B	C	D	E	F	G
EJE ESTRATÉGICO (Primero ubíquese en la celda, oprima la flecha que aparece en la derecha y elija una de las opciones que se despliega)	PROGRAMA (Después de haber seleccionado el eje, seleccione el programa en la lista que se despliega)	PROYECTO (Una vez elegido el programa, seleccione el proyecto el que realizará el aporte en la lista que se despliega, o elija "otro" para proponer uno nuevo)	Describa la propuesta de redacción	Indique los motivos de dicha modificación o si es un componente que debe ser adicionado a lo que ya se encuentra	Estamento	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						



El *Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024* constituye la hoja de ruta de la Universidad Pedagógica Nacional para los próximos cinco años; este se plantea con el fin de fortalecer y posicionar la formación de educadores para la excelencia, la paz y la sustentabilidad ambiental. Después de un amplio proceso participativo llevado a cabo por la comunidad universitaria y de reconocer los avances y aciertos alcanzados en los últimos cinco años, el PDI materializa los ejes estratégicos en torno a docencia y excelencia académica con responsabilidad social; investigación; proyección social; gestión académica, administrativa y financiera; casa digna; universidad en red en el ámbito nacional e internacional, y dignificar desde el bienestar institucional.

