

Documento base para la construcción colectiva PDI 2020-2024



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL

Educadora de educadores



Plan de
Desarrollo
Institucional

2020-2024

CONSEJO ACADÉMICO

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector

Lyda Constanza Mora Mendieta
Vicerrectora Académica

Fernando Méndez Díaz
Vicerrector Administrativo y Financiero

John Harold Córdoba Aldana
Vicerrector de Gestión Universitaria

Norma Constanza Castaño Cuellar
Decana Facultad de Ciencia y Tecnología (E)

Faustino Peña Rodríguez
Decano Facultad de Educación

Wilson Armando Acosta Jiménez
Decano Facultad de Humanidades (E)

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

Diego Fernando Sánchez
Representante de los estudiantes Pregrado – Principal

Gina Paola Zambrano Ramírez
Secretaria General

EQUIPO ACADÉMICO CONSTRUCCIÓN PDI

Yaneth Romero Coca
Jefe Oficina de Desarrollo y Planeación

Francisco Abelardo Jaimes Carvajal
Facultad de Bellas Artes

Ángela Rocío Valderrama Díaz
Facultad de Bellas Artes

Ibeth Paola Delgadillo Rodríguez
Facultad de Ciencia y Tecnología

Yair Alexander Porras Contreras
Facultad de Ciencia y Tecnología

Alejandra Yamyle Sguerra Feres
Facultad de Educación

Carlos Ernesto Noguera Ramírez
Facultad de Educación

Luis Alberto Rodríguez Camargo
Facultad de Educación Física

Luis Carlos Pérez Ferro
Facultad de Educación Física

Liliana Maribel Mora González
Facultad de Educación Física

Roberto Medina Bejarano
Facultad de Educación Física

Alfonso Torres Carrillo
Facultad de Humanidades

Sandra Patricia Rodríguez Ávila
Facultad de Humanidades

Wilson Armando Acosta Jiménez
Facultad de Humanidades

Natalia Katherine García Ramírez
Profesional de Apoyo Académico Rectoría



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, profesoraes y el gobierno nacional, quien 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, así como el compromiso con los problemas ambientales que amenazan las distintas formas de vida del planeta y requieren de atención 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.

El anterior contexto demanda que la formación de educadores, maestros y profesionales de la educación se fortalezca con excelencia y calidad, 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 de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PDI) debe atender estos desafíos.



La construcción colectiva del nuevo PDI 2020-2024 parte de los logros alcanzados en el plan de desarrollo *Formación de Maestros para una Colombia en Paz*, plasmados en la evaluación realizada de los cuatro (4) ejes comprendidos en este PDI y en sus respectivos programas. Asimismo, 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. Nuestro 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 nuestro horizonte de sentido para los próximos cuatro (4) años, asimismo, 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, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales en el ámbito nacional e internacional constituyen otras líneas de acción esenciales para la construcción del nuevo PDI. Desde nuestro plan rectoral, que constituye una apuesta colectiva de universidad transformadora e incluyente, invitamos a toda la comunidad universitaria a participar activamente en la construcción de nuestro nuevo PDI el cual marcará el rumbo de los programas y proyectos de inversión de la Universidad en los próximos cinco (5) años.

Leonardo Fabio Martínez Pérez
Rector



Tabla de contenido

- 07 Sobre el Plan de Desarrollo Institucional
- 10 Síntesis de la Evaluación del PDI 2014-2019
- 14 Principios orientadores
- 15 Horizonte de sentido, ejes estructurales, dimensiones transversales y líneas de acción en la construcción participativa del nuevo PDI
- 23 Guía metodológica construcción democrática del PDI: momentos, espacios y orientaciones para el debate



Sobre el Plan de Desarrollo Institucional

El PDI se concibe como un instrumento que organiza y sistematiza los elementos centrales del proceso de planeación del sector público, en el ámbito local, regional y nacional. Conceptualmente, estos elementos están asociados a la *planeación del desarrollo*¹ social y económico, que permite establecer las orientaciones, definir actividades y tareas (proyectos) e identificar y asignar los recursos (presupuesto) para el logro de mejores condiciones de vida para una población objetivo en particular, en un periodo de tiempo determinado.

En Colombia, este instrumento se elevó al orden constitucional a través del artículo 339 de la Constitución Política, estableciendo la obligatoriedad, para el país y las entidades territoriales, de contar con planes de desarrollo “con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley”. De igual manera, establece que estos “estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo”.

Posteriormente, con la expedición de la Ley 152 de 1994 (Ley orgánica de planeación), se establecieron los procedimientos y mecanismos para la elaboración y control de los planes de desarrollo, cuyo ámbito de aplicación (Artículo 2º) abarca la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden. Para las universidades estatales u oficiales, en concordancia con este mandato constitucional, se estableció el Artículo 83 en 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”.

1 Es entendido como un proceso de interacción entre el Estado y la sociedad cuyo objetivo es articular las políticas públicas y su implementación en el territorio conforme a las prioridades del país, aplicando los recursos públicos en la perspectiva de alcanzar el desarrollo sostenible.



De igual manera, es importante considerar en las distintas etapas de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes de desarrollo, la aplicación de los **principios legales** del proceso de planeación establecidos para el país, a través de la mencionada Ley orgánica de planeación, los cuales se presentan y describen en la siguiente figura:

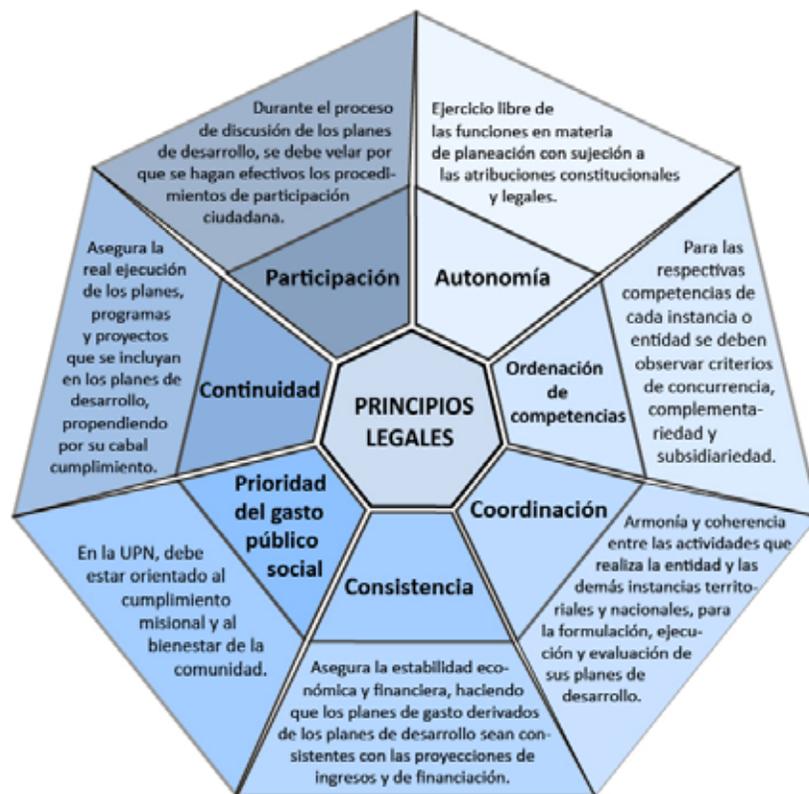


Figura 1. Principios legales para la construcción del PDI

Además, como parte de la jurisprudencia, es necesario considerar principios como la sustentabilidad ambiental y la viabilidad de los programas y proyectos, entendida como lo que es factible de realizar según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, la capacidad de administración y ejecución, así como los recursos financieros a los que es posible acceder.

De esta forma, el PDI deberá conformarse de dos partes sustantivas:

- a. Un planteamiento o componente estratégico para el periodo determinado, relacionado directamente con la prospectiva² para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad y las condiciones que las hacen posibles, en el marco del contexto interno y externo en distintos ámbitos.

2 Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros no solo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves.



- b. Un componente operativo compuesto por el detalle de los programas y proyectos con la respectiva información financiera y presupuestal (Descripción de los principales programas con indicación de sus objetivos y metas institucionales y los proyectos prioritarios de inversión a través de los cuales se materializan tales programas), acompañado de un presupuesto plurianual mediante el cual se proyectan los costos de los programas de inversión contemplados en la parte general o estratégica.



Así, contar con un Plan de Desarrollo Institucional para la Universidad Pedagógica Nacional representa no solo el cumplimiento de un mandato constitucional y legal, sino una oportunidad para acordar y fijar de manera armónica y participativa los objetivos, metas y estrategias para un periodo de tiempo determinado, tradicionalmente de cinco (5) años³, 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.

3 La Universidad Pedagógica Nacional ha contado con 4 planes de desarrollo para los periodos 1998/2003; 2004/2008; 2009/2013 y 2014/2019.

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 movilizados: las dimensiones misionales (docencia, investigación y proyección social, y las condiciones que hacen posible el funcionamiento) 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, como se muestra en la figura 2; 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.



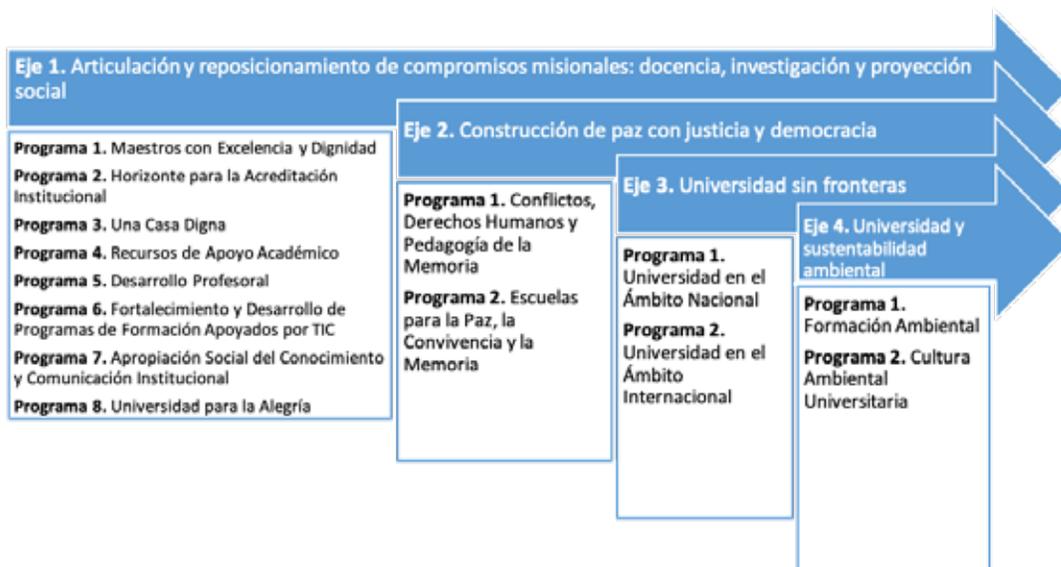


Figura 2. Ejes y programas del PDI 2014 – 2019

Para la evaluación del PDI 2014-2019 se tuvo en cuenta varios documentos y experiencias metodológicas de carácter nacional e internacional, así como la Guía 27: Gestión estratégica del Ministerio de Educación Nacional. 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 1 de enero de 2015 y el 30 de noviembre de 2018, y encontró un nivel de cumplimiento muy alto equivalente al 94%. 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 desafíos que como comunidad queramos asumir en la propuesta del PDI 2020–2024.

Dentro de los avances evidenciados, se puede destacar en el primer eje la **obtención de la acreditación institucional de alta calidad** otorgada a la Universidad mediante Resolución 16715 del 17 de agosto de 2016; la acreditación y actualización curricular de 18 de 23 programas de pregrado y de 3 de maestría; la acreditación de alta calidad otorgada por 10 años al programa de Doctorado Interinstitucional en Educación mediante la Resolución 26331 del 24 de noviembre de 2017; la creación de nuevos programas de pregrado y posgrado, y el fortalecimiento y organización de los procesos de autoevaluación mediante la creación del Grupo Interno de Aseguramiento de la Calidad.

Se robustecieron los procesos de investigación al trabajar en la construcción de una política institucional que articula las funciones misionales de la Universidad; de igual forma, se suscribieron convenios de cooperación con diferentes actores del sistema educativo y de ciencia y tecnología para el desarrollo de propuestas conjuntas. Se creó el Grupo de Orientación y Apoyo Estudiantil – GOAE-, con el fin de brindar a la comunidad servicios de tipo psicosocial 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. Se creó también el Centro de egresados en búsqueda de la vinculación e interacción permanente de los egresados con las dinámicas institucionales⁴.

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, así como la posibilidad de que los estudiantes puedan cursar dos programas simultáneamente.

Se cubrieron vacantes de planta de docentes por medio de concurso de méritos, y se propendió por la mejora gradual de las condiciones de vinculación de los docentes ocasionales y catedráticos de la Universidad. En relación con el Programa de Desarrollo Profesional, hay que señalar que hubo avances sobre redefinición del sistema de evaluación de profesores y sobre el Programa de Formación Profesional, pero es necesario continuar estas líneas de trabajo.

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 estuvo sujeto a la disposición de recursos 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.

En el segundo eje, relacionado con construcción de paz, se implementaron cátedras institucionales que favorecían la formación pedagógica en contextos de paz, pedagogía de la memoria y derechos humanos; se puso en marcha el observatorio de Derechos Humanos de la Universidad, y se suscribieron alianzas con diferentes organizaciones para la puesta en práctica de pedagogías que se identificaran con el proceso de construcción de paz, convivencia, derechos humanos, conflictos y memoria.

En cuanto al tercer eje, Universidad sin fronteras, se logró reivindicar la presencia de la universidad en el contexto local, regional y nacional a partir de la formulación e implementación de distintos proyectos de asesorías y extensión, del incremento de los convenios interinstitucionales para la realización de práctica y pasantías de los estudiantes, así como de la reactivación de la participación de la Universidad en redes pedagógicas de carácter nacional e internacional. Se construyó un portafolio universitario para la proyección social y se estructuró el observatorio de política educativa para realizar seguimiento a las decisiones del Estado y aportar opiniones al respecto. En el ámbito internacional, hubo un incremento del 10% en el intercambio de estudiantes y docentes, con los países de la región, para fortalecer la participación en comunidades académicas internacionales y se realizó un programa piloto de enseñanza de lengua extranjera para estudiantes nuevos, con el fin de lograr su apropiación.

4 Esta información fue retomada del Informe de Evaluación del PDI 2014-2019. La descripción detallada de los avances por cada meta se puede encontrar en el documento citado.



Por último, en el cuarto eje, Universidad y sustentabilidad ambiental, se han evidenciado avances en la 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. Se diseñó e implementó el proyecto de responsabilidad ambiental universitaria, en favor del desarrollo de una cultura institucional comprometida con prácticas sustentables. También se han creado 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. Las sesiones desarrolladas en su tercera versión 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 ambientales⁵ 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, además de diversos eventos académicos, congresos internacionales y foros distritales alusivos al tema ambiental.

Si bien los proyectos y los programas propuestos en cada eje consiguieron desarrollos significativos, aún quedan aspectos inconclusos que podrían ser retomados en la construcción del nuevo PDI, como por ejemplo, seguir trabajando en la construcción de la casa digna y conseguir la acreditación internacional de programas de pregrado y posgrado; de igual forma, se resaltan líneas de trabajo estratégicas y novedosas que requieren ser fortalecidas y proyectadas en la cultura universitaria, como lo son la sustentabilidad ambiental y la construcción de paz, las cuales consideramos como uno de los pilares para Dignificar lo público, potenciar la Universidad.

5 La comprensión de lo ambiental está referida a la red de relaciones que se establecen entre los sujetos y el entorno, por tanto, lo ambiental comprende no solo los problemas o impactos generados por las actividades humanas sobre la naturaleza, sino también lo social y lo cultural.



Principios orientadores⁶

Entendiendo la importancia de la construcción del presente PDI como una apuesta conjunta cuyo principal **objetivo es promover y convertir la construcción del PDI en un ejercicio participativo y formativo permanente que convoque a toda la comunidad a delinear el rumbo de la Universidad en los próximos cinco años para la construcción de la Universidad y la sociedad que soñamos**, y partiendo de los principios consignados en el PEI y en los documentos institucionales, la propuesta *Dignificar lo público, potenciar la Universidad* pondera la construcción del presente Plan con base en los siguientes principios orientadores:

- » **Ética de lo público.** Se entiende la necesidad de transformar en la Universidad el imaginario social respecto a lo público y de asumir un compromiso colectivo basado en la honestidad, transparencia, celeridad y austeridad, para el ejercicio responsable de derechos y cumplimiento de deberes.
- » **Buen vivir, reconocimiento de la diversidad y sentido de la comunidad.** La filosofía del buen vivir implica una deliberación ética y estética, en la que los bienes comunes, la solidaridad y las responsabilidades compartidas ocupen un lugar central en la convivencia. Desde esta postura, se entiende que, en todas sus acciones, la Universidad Pedagógica debe tener presente que formar educadores significa el reconocimiento de la diversidad cultural y epistémica, con la comprensión de lo regional y lo global; así como asumir diferentes concepciones de lo educativo, lo pedagógico, lo didáctico y lo disciplinar, para contribuir con la educación de seres humanos que sean profesionales comprometidos, críticos y con conciencia planetaria.
- » **Participación responsable.** Es necesario que la participación para la construcción del nuevo PDI continúe avanzando en el restablecimiento de la confianza institucional, y que tal participación se dé de manera comprometida, incluyente y cualificada, para avanzar hacia el cuidado y apropiación de lo público mediante acciones concretas que evidencien, manifiesten y formen “en” y “para” el respeto de la Universidad, como bien social.



Horizonte de sentido, ejes estructurales, dimensiones transversales y líneas de acción en la construcción participativa del nuevo PDI

En el presente apartado presentamos una propuesta que guiará el proceso de construcción participativa de un PDI para *Dignificar lo público y potenciar la Universidad* durante los próximos cinco años. Este proceso toma como punto de partida los avances alcanzados durante la implementación del PDI 2014–2019 (reflejados en la participación colectiva de los diferentes estamentos y en el balance favorable de ejecución evidenciado en el proceso de evaluación), así como los desafíos que debe asumir la Universidad de cara a un contexto nacional cambiante. El proceso, previsto para el 2019, dará origen a la estructura del PDI 2020–2024, el cual plasmará los desafíos y posibilidades que se asumen colectivamente en la construcción de la Universidad y la sociedad durante los próximos cinco (5) años.

En ese sentido, este Plan de Desarrollo tendrá las características, el énfasis y la dirección que tomará la Universidad, en consonancia con lo establecido en el PEI y en las normas constitucionales y de ley que nos rigen. Este documento asumirá el desafío de reconocer y preservar los avances construidos por el anterior plan y, a su vez, proyectar de forma vívida los caminos por los que transitarán los esfuerzos y acciones de la Universidad, interpretando críticamente la dinámica educativa del país y de esta institución; será un documento que concite el interés permanente de la comunidad educativa y comprometa a todas sus instancias en su realización; un documento movilizador de nuestras fuerzas y capacidades que nos permita enfrentar con audacia los retos, obstáculos y conflictos existentes en la institución; en síntesis, un documento que sea en sí mismo formativo, pues su concreción será producto de discusiones y consensos.

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



y financiera, y relaciones interinstitucionales en el ámbito nacional e internacional). 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, incluyente y sustentable**.

La situación social del país aún nos demanda 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; es por eso, que consideramos que una de las banderas del presente plan debe ser garantizar la inclusión y la diversidad en todas las dinámicas institucionales, así como en las futuras prácticas de los profesionales de la educación que formemos en nuestras aulas. La formación de maestros, educadores y profesionales de la educación como principio fundamental de la Universidad, que permea los procesos misionales, implica asumir y proyectar la Universidad como dinamizadora de los procesos de formación humana, profesional y cultural de los maestros y educadores colombianos, y como una institución que produce conocimiento en el tema, 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 establecemos con nuestro entorno, reconociendo los bienes naturales más allá del valor monetario que les hemos atribuido y entendiendo que estos seres no humanos, bióticos o abióticos, permiten la vida en dinámicas simbióticas de las cuales, seamos conscientes o no, formamos parte. Desde esta perspectiva, consideramos que la Universidad debe estar encaminada a la consolidación de una formación de maestros y educadores comprometida con la construcción de una sociedad ambientalmente sustentable, fundamental para la preservación de la diversidad biológica y cultural. En este sentido, ponderamos la sustentabilidad como otra de las banderas de este plan de desarrollo, y consideramos 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, el reconocimiento de la identidad cultural, 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 sociedad sobre el cual se construye este plan de desarrollo.

En la figura 3 representamos los ejes misionales, líneas de acción y las dimensiones transversales que orientarán nuestro horizonte de sentido para los próximos años.



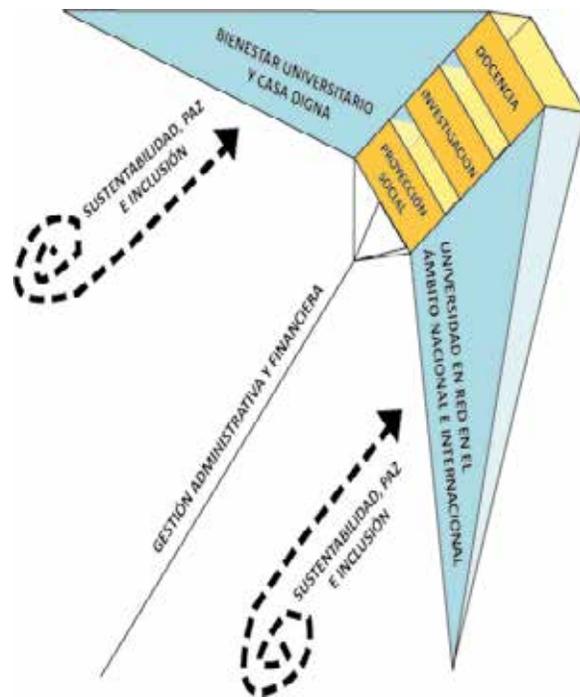


Figura 3. Representación de ejes, líneas de acción y dimensiones transversales nuevo PDI

A partir de este ideario de universidad, se espera consolidar la participación responsable y comprometida de toda la comunidad educativa.

En torno a este horizonte, algunas de las preguntas para abrir el debate son las siguientes:

- » ¿Qué debemos reconocer y potenciar, cambiar y/o crear para que las dinámicas institucionales desde todas las áreas contribuyan con la formación de ciudadanos y maestros para la construcción de una sociedad en paz, incluyente y sustentable?
- » ¿Cómo podemos garantizar en todos los ámbitos de la Universidad dinámicas incluyentes que permitan igualdad de condiciones para el acceso y permanencia en la institución de todos los sujetos, sin importar factores físicos, culturales o económicos, y a su vez, para que la formación de maestros, educadores y profesionales de la educación esté direccionada hacia el respeto y la promoción de la diversidad?
- » ¿Cómo podemos contribuir como institución formadora de educadores, para que la educación pública se convierta efectivamente en un derecho fundamental?
- » ¿Cuál es la dirección que debe tomar el presente plan de desarrollo con miras a construir un proyecto colectivo de universidad que responda a las necesidades y reformas sociales del país, con base en los Derechos Humanos y la ética del buen vivir?

Los ejes del debate y las líneas de acción

La base del PDI son los aspectos misionales de la Universidad: la docencia, la investigación y la proyección social, estos no se encuentran aislados, pues guardan una estrecha y profunda relación entre sí, lo cual les permite funcionar y crecer sinérgicamente. En ese sentido, todos los miembros de la comunidad, al contribuir en la construcción colectiva de este plan, deben considerar estos tres ejes y sus interdependencias para corresponder fielmente con la razón constitutiva de nuestra institución. A continuación, exponemos cada uno de los ejes estructurales, así como algunas preguntas que promoverán el debate en cada mesa de trabajo:

Eje 1: Docencia

La docencia es una de las tres tareas misionales de toda universidad, pero en nuestro caso es el medio y el fin, pues al tiempo que se practica, se enseña a practicarla. Nuestra Universidad forma maestros, educadores y profesionales de la educación, en niveles de pregrado y posgrado, pero cuenta, además, con el Instituto Pedagógico Nacional y la Escuela Maternal, donde se forman niños y jóvenes desde la educación infantil hasta la educación media y se contribuye a la formación práctica de los futuros licenciados y profesionales de la educación.

Aquí, pensar la docencia nos constituye y nos da identidad, diferenciándonos de las demás instituciones educativas del país. En este contexto pensamos la docencia con excelencia y calidad. Desde cada uno de nuestros escenarios, estamos comprometidos con la transformación de las prácticas educativas de nuestros estudiantes y sus futuras prácticas ciudadanas y profesionales.

A su vez, hemos trabajado mancomunadamente para que las condiciones en las que se desarrolla la docencia dentro de la Universidad estén fundamentadas en el respeto por la profesión y la dignidad de cada uno de los sujetos que conforman este estamento.

Desde esa perspectiva, las preguntas que proponemos son las siguientes:

- » ¿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 garantice 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?



Eje 2: Investigación

La investigación se concibe como una de las tareas misionales de la Universidad, porque esta institución tiene la principal responsabilidad de producir conocimiento en los campos de la Educación, la Pedagogía, las Didácticas y las disciplinas asociadas. Investigar implica pensar de forma creativa, identificar cuestiones que deberían ser reconocidas, transformadas, potencializadas, analizadas, entendidas de diversas maneras, para ampliar las fronteras de nuestro conocimiento e incidir en las dinámicas sociales y culturales.

A lo largo de los últimos años se ha fortalecido este eje en la Universidad, a partir de la participación de los grupos de investigación en las convocatorias internas y externas; del incremento de profesores vinculados directamente a la investigación, y del desarrollo de proyectos financiados externamente que tienen incidencia tanto regional como nacional. Los semilleros de investigación, grupos infantiles y juveniles se han consolidado y fortalecido como estrategia investigativa y formativa.

En torno a este eje de construcción, las preguntas que se plantean son:

- » ¿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?

Eje 3: Proyección social

Tradicionalmente, las universidades realizan otras actividades diferentes a la docencia y la investigación, conocidas como extensión o proyección social. Es una de las formas para retribuir el conocimiento y la experticia que la formación de profesionales y el ejercicio de la investigación generan en beneficio de la sociedad, a través de asesorías, convenios interadministrativos y actividades de extensión propuestas por la misma Universidad.

Para el caso de la Universidad Pedagógica Nacional, la educación es el campo en el que se puede impactar de múltiples maneras. La proyección social es uno de los modos de dinamizar las políticas que ejerzan un rol central en las instituciones educativas, en el acompañamiento a comunidades e instituciones, en la implementación de innovaciones, en la administración o ejecución de proyectos, entre otras posibilidades.

Así, la proyección social representa una posibilidad de generación de nuevos conocimientos o enriquecer las actividades de los hacedores de políticas públicas, administradores, investigadores,



docentes y estudiantes del país. Este tipo de trabajo es una forma de establecer vínculos entre distintas funciones de la Universidad, pues se relaciona la docencia con intereses y necesidades sociales reales y a partir de diversos proyectos se podrán generar reflexiones, desarrollos e innovaciones.

En torno a este eje, las preguntas que abren el debate son las siguientes:

- » ¿Qué acciones podemos propiciar para incidir de forma efectiva en las políticas públicas educativas, que garanticen la igualdad de derechos y oportunidades 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 las instancias académicas?
- » ¿De qué manera las unidades académicas pueden vincularse de forma efectiva a procesos de extensión y proyección social?

Líneas de acción

En esta construcción, se deben tener en cuenta los elementos requeridos para garantizar que los ejes misionales se realicen y proyecten, en condiciones dignas, con procesos administrativos ágiles y eficaces, y con el apoyo de la comunidad académica nacional e internacional. En ese sentido, explicamos a continuación las líneas de acción orientadas al desarrollo concreto de los ejes misionales, las cuales son tomadas del plan rectoral Dignificar lo Público, potenciar la Universidad, como elementos esenciales del direccionamiento estratégico institucional:

Dignificar lo público desde el Bienestar

El Bienestar Universitario se entiende como la construcción colectiva y democrática de un entorno amable y centrado en la realización de las potencialidades humanas de todos los miembros de la comunidad universitaria. La construcción de ambientes amables se enmarca en una cultura de respeto y cuidado de los bienes y espacios públicos universitarios, en los que todos seamos responsables de su preservación, así como la atención de calidad en los servicios de salud, deporte, cultura, promoción socioeconómica y recreación.

El PEI de la UPN también reconoce el bienestar como el espacio construido socialmente para favorecer una cultura institucional dispuesta a 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, género y respeto a los Derechos Humanos. Allí se reconoce su importancia para la permanencia y graduación de los estudiantes y el bienestar de todos los estamentos de la Universidad.

En los últimos años, la Universidad Pedagógica ha recuperado el reconocimiento social del Estado y de la opinión pública, el cual se expresa en la confianza de instituciones públicas y privadas del orden local, regional, nacional e internacional que crecientemente hacen convenios y contratos con nuestra institución. El liderazgo de la UPN en la consolidación del capítulo del SUE Distrito Capital fue determinante en los campos de la cultura, el deporte y la recreación en lo que a Bienestar se refiere.





Sin embargo, es necesario continuar trabajando en el mejoramiento continuo de este elemento y consolidar sinergias para que se garanticen todas las condiciones que permitan, desde el Bienestar Universitario, apoyar el funcionamiento de los ejes estructurales. Se requiere una política integral del Bienestar que atienda las áreas de salud, cultura, recreación, deporte, convivencia, y mitigación y prevención de consumo de sustancias psicoactivas (SPA). En este sentido, se convoca a toda la comunidad a contribuir tanto con la construcción de esta política como con el desarrollo de estrategias articuladoras de las distintas unidades académicas orientadas a la formación de los estudiantes en los temas de salud pública e inteligencia emocional, con el fin de mostrar transformaciones concretas sobre el exacerbado consumo que se presenta en la Universidad.

El sentido de comunidad debe fortalecerse con el uso y el respeto de los espacios y bienes públicos de la institución, si bien es cierto que los estudiantes enfrentan dificultades económicas y acuden a colocar puestos de venta para solventarlas, se usan las instalaciones y la energía eléctrica de la Universidad sin los cuidados respectivos y sin valorar que estos bienes son de todos. A pesar de que se han establecido acuerdos con los estudiantes que se encuentran en esta situación, estos no se respetan y provocan quejas de los demás estamentos de la comunidad universitaria.

Casa digna

Fortalecer la formación de educadores, profesores y profesionales de la educación requiere de una infraestructura adecuada para el cumplimiento responsable de nuestros compromisos misionales. Frente a la antigüedad de nuestras instalaciones de la Calle 72, el Nogal, Parque Nacional y las limitaciones de contar con edificios arrendados para el funcionamiento de la Escuela Maternal, de las áreas administrativas de la Calle 79, del Centro de Lenguas y del predio de los programas de posgrados de la Facultad de Educación, se hace necesario estructurar un Plan Maestro de planta física que contenga dos elementos esenciales: uno referido al mantenimiento, adecuación y remodelación de las instalaciones y otro orientado a la búsqueda de alternativas para ampliar la infraestructura con la construcción de la Facultad de Educación Física en Valmaría.

Es necesario contar con mejores escenarios para la investigación y la formación docente, espacios con mejores apoyos tecnológicos que contribuyan a fortalecer las áreas administrativas, culturales y deportivas de toda la comunidad.

El Plan Maestro debe ser integral y contemplar el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones que la Universidad posee en Villeta y Fusagasugá, por cuanto favorecen la recepción de estudiantes y profesores de otros países para llevar a cabo intercambios académicos.

Universidad en Red en el ámbito nacional e internacional

Durante los últimos años, se han presentado importantes avances en la consolidación y fortalecimiento de relaciones interinstitucionales que a nivel nacional e internacional han posicionado a la Universidad como líder en la apertura de la *Red Educativa Universitaria de Conocimiento y Acción Regional*, la cual busca consolidar alianzas entre universidades formadoras de maestros bajo una perspectiva latinoamericana. De igual forma, el aumento de intercambios estudiantiles y profesoriales ha permitido el reconocimiento de la Universidad en diversos campus universitarios de América Latina.

A nivel nacional, nuestra institución ha dinamizado el desarrollo del Sistema Universitario Estatal y su capítulo Distrito Capital, así como múltiples convenios e intercambios que han contribuido no solo con la formación pedagógica, el bienestar universitario y la investigación, sino también con la incidencia en políticas públicas y movilizaciones sociales. No obstante, la Universidad debe proyectar nuevas formas de movilidad e intercambio académico que generen propuestas concretas a favor de acciones esenciales, como la titulación conjunta e internacionalización del currículo, el desarrollo de doble programa y el fortalecimiento de redes de colaboración académica. Se requiere trabajar de forma continua para que estos aspectos potencien el cumplimiento de las tareas misionales de la Universidad.

El liderazgo de la Universidad en los temas educativos debe fortalecerse con la articulación de propuestas y estrategias que incidan en el ámbito local y nacional. Por ejemplo, es necesario proyectar iniciativas de educación continua en las regiones y el país.

Gestión financiera y administrativa: actualización de la estructura administrativa y normativa

La administración de los recursos físicos y presupuestales, así como de los procesos que rigen la dinámica de todas las dependencias de la Universidad, exige una experticia y un nivel de organización que desarrolle de manera eficaz, eficiente y transparente las labores misionales.

A partir de la experiencia vivida en los últimos años y el diagnóstico realizado desde el PDI 2014–2019, se evidencia la necesidad de trabajar por una reforma orgánica y normativa que dé cuenta de esta condición como un apoyo y no como un obstáculo a las actividades misionales.

Es necesario actualizar la normatividad existente según las nuevas exigencias del Estatuto Académico, además de continuar con el proceso de ajuste normativo sobre la estructura orgánica y el Estatuto General. Estos procesos permiten normas ajustadas a los nuevos grupos de trabajo y unidades académicas que han emergido en el tiempo, y que estén a tono con los nuevos desafíos institucionales en materia de formación de educadores, profesores y profesionales de la educación.

Se requiere revisar el Estatuto del Profesor Universitario y el acuerdo que reglamenta los planes de trabajo de los profesores universitarios, de tal forma que se busquen nuevas posibilidades para dignificar la profesión docente, en donde se abarquen mayores oportunidades para la labor investigativa, la proyección social y el ejercicio docente.

La dignificación del trabajo es fundamental y en tal sentido debe avanzarse en el fortalecimiento de la planta de administrativos y profesores; para esto, son esenciales los concursos públicos de mérito, así como atender el concurso en la progresión en la carrera para los funcionarios que ya están en la planta.

Es necesario contar con un nuevo Reglamento estudiantil desde principios éticos de corresponsabilidad social y desde el respeto de lo público. Se trata de contar con una normatividad moderna y acorde a nuestro tiempo.



Guía metodológica construcción democrática del PDI: momentos, espacios y orientaciones para el debate

Para este proceso de formulación del PDI convocamos a los diferentes actores, instancias y unidades de la Universidad -a partir de una dinámica abierta y altamente participativa-, a la identificación de problemas estructurales que se reconocen prioritarios y necesarios de atender en los próximos cinco años, a la formulación de alternativas de solución y a la identificación de responsables para su alcance.

La estrategia para la acción participativa que proponemos es 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 y sindicatos. Los aportes se registrarán en las matrices adjuntas a este documento y serán sistematizadas por parte de las decanaturas de cada facultad, los jefes de dependencias en el caso administrativo y por la Oficina de Desarrollo y Planeación, para el caso de los aportes contruidos por los sindicatos y colectivos estudiantiles.

A continuación, presentamos los momentos que hemos establecido para realizar este proceso:

Momento 1. **Lanzamiento y convocatoria <26 de marzo>**

Entendiendo que la construcción del PDI debe trascender el requerimiento burocrático y administrativo, establecemos como primer acercamiento un acto de sensibilización en el cual se convoca al grueso de la comunidad a participar y a atribuirle profundo sentido a este proceso con el que todos debemos comprometernos.



Momento 2.

Organización, deliberación y producción de iniciativas <27 de marzo al 10 de mayo>

1. Las mesas de trabajo en los programas o departamentos estarán constituidas por estudiantes y profesores. Las otras mesas serán conformadas por personal administrativo y trabajadores oficiales, y coordinadas por los directivos, subdirectivos o coordinadores de las respectivas dependencias. Por su parte, las mesas de los sindicatos serán creadas por sus juntas directivas y en el caso de los colectivos estudiantiles, las dinamizarán los representantes estudiantiles al Consejo Académico y al Consejo Superior. Cada Departamento o programa académico podrá organizar la participación conforme a sus propias dinámicas, no obstante, deberán enviar los aportes a los Consejos de Departamento para su consideración y los Consejos de Facultad consolidarán los aportes para su remisión a la Oficina de planeación.
2. Se nombrará una coordinación y dos responsables de las relatorías por cada mesa de trabajo. En el caso de las unidades académicas, incluido el Doctorado, esta actividad estará orientada por los coordinadores de programa o directores de departamento y podrán contar con el apoyo de los representantes profesoraes a los cuerpos colegiados o de otros profesores que la unidad académica considere pertinentes. Los relatores se nombrarán una vez instaladas las mesas.
3. Los coordinadores darán inicio a la sesión presentando el propósito general de la actividad y, posteriormente, realizarán la lectura del documento base para la construcción colectiva PDI 2020-2024.
4. Después de la lectura se aportará a la construcción colectiva de las matrices anexas, preparadas para orientar la discusión y consignar los aportes de cada mesa de trabajo. La idea es tener en cuenta tanto las preguntas planteadas en el presente documento como en las matrices de trabajo, y considerar la dependencia de cada tarea misional con los elementos de soporte. En este punto se sugiere la conformación de equipos en cada mesa y la implementación de la metodología de semáforo para poder categorizar de forma colegiada los aportes realizados. En ese sentido se propone:

Utilizar hojas/*post it* de color rojo para consignar los aspectos que se consideren urgentes y esenciales para ser priorizados en la construcción; de igual forma, en hojas/*post it* de color amarillo, aquellos aspectos que deben ser trabajados pero su nivel de urgencia no es tan alto en comparación con los primeros; y, por último, en hojas/*post it* verdes aquellos aspectos que deben ser trabajados, pero no son urgentes.

Los coordinadores dinamizarán las discusiones y promoverán la participación activa de los integrantes de cada mesa.

5. A partir de la primera sesión, las mesas planearán los momentos necesarios para culminar el trabajo, teniendo en cuenta el cronograma (figura 4) presentado en este documento. De cada sesión se debe dejar constancia de los participantes (hojas de asistencia).



6. Cada mesa producirá una relatoría que compendie las matrices construidas y los documentos de deliberación que la mesa considere pertinente anexar. De esta actividad serán responsables los relatores.



Momento 3. **Consolidación de la información <13 al 17 de mayo>**

1. Las facultades consolidarán la información de las diferentes mesas de trabajo coordinadas por las unidades académicas.
2. Las mesas de trabajo de las dependencias adscritas a las vicerrectorías serán consolidadas por los directivos de las respectivas dependencias.
3. Las mesas de trabajo de las oficinas de la Rectoría serán consolidadas por los coordinadores de estas dependencias.
4. Las mesas de trabajo del IPN y de los grupos de trabajo, colectivos, sindicatos y otras formas organizativas de la comunidad universitaria entregarán sus consolidados directamente a la Oficina de Desarrollo y Planeación.

Momento 4. **Elaboración del primer borrador de PDI <20 de mayo al 7 de junio>**

De acuerdo con los aportes de la comunidad universitaria, el equipo de profesores dinamizador de la construcción del PDI revisará la sistematización hecha por las distintas dependencias y asesorará al equipo redactor para la materialización del primer documento de PDI, el cual también contará con la revisión y apoyo de la Oficina de Desarrollo y Planeación.

Momento 5. **Retroalimentación del documento del PDI por la comunidad universitaria <10 al 28 de junio>**

1. El documento del PDI será remitido por la Secretaría General a cada una de las instancias que en el primer momento consolidaron la información para su retroalimentación (Consejos de Departamento y de Facultad).
2. Cada instancia analizará los mecanismos de convocatoria y participación pertinentes para este momento de retroalimentación y remitirá los resultados a la Secretaría General.
3. Una vez acopiada la información, la Secretaría General la remitirá al equipo de la Oficina de Desarrollo y Planeación encargado de coordinar la construcción del PDI. Esta oficina, junto con el comité directivo, elaborará la segunda versión del documento.

Momento 6. Aprobación del documento del PDI por el Consejo Académico <Agosto>

En sesión del Consejo Académico Ampliado se somete a aprobación el segundo borrador del PDI.

Momento 7. Aprobación del PDI por el Consejo Superior <Septiembre>

El Rector presentará ante el Consejo Superior la versión del PDI aprobada por el Consejo Académico y una síntesis del proceso de construcción participativa.



Figura 4. Línea de tiempo construcción del PDI 2020–2024



Matriz - Eje 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 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	Propuesta	Instancias involucradas	Acciones o proyectos que pueden ser repotencializados
¿Qué acciones podemos propiciar para incidir de forma efectiva en las políticas públicas educativas, que garanticen la igualdad de derechos y oportunidades 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 las 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 cobije 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 - línea 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 - línea 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?		

