

**¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la
misión de la Universidad Pedagógica Nacional?**

Presentado por:

LUZ ADRIANA ARANA ARDILA

2009252004

ADRIANA MILENA CORONADO TORRES

2009252076

LEIDY JOHANNA MUÑOZ MORENO

2009252073

**Trabajo de grado para optar al título de Licenciatura en Psicología y
Pedagogía**

Tutora:

Mireya Ardila Rodríguez

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Facultad de Educación

Licenciatura en Psicología y Pedagogía

Bogotá, D.C.

Mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios en su esencia divina por obsequiarme la vida y acompañarme en este camino, agradezco a mis padres por su motivación e interés en que mi futuro profesional floreciera, agradezco a mi esposo quien siempre me dio su voz de aliento para superar los obstáculos e impulsarme.

Agradezco a mis hermanos y sobrinos por su respeto y amor que me hicieron ser fuerte para empeñarme en ser una buena estudiante y licenciada. Agradezco a mis compañeras quienes me enseñaron a ser cada vez mejor profesional y trazaron conmigo este camino.

Luz Adriana Arana Ardila.


Inicialmente gracias a Dios por haberme acompañado a lo largo de la carrera por ayudarme día a día a enfrentar cada reto, por brindarme una vida llena de aprendizajes y por hacer esto posible. Gracias a mis padres por el amor y el compromiso con mis sueños y metas, por ayudarme incondicionalmente, por darme la oportunidad de estudiar esta carrera y por ser mi ejemplo de vida. Gracias a mis hermanos por ser parte de mi vida y una gran motivación.

Gracias a mis amigas y compañeras de carrera por su trabajo y esfuerzo en la construcción de conocimiento, por creer en la posibilidad de transformación social por medio de la educación y por su apoyo incondicional.

En general a todas las personas que me apoyaron durante estos cinco años.
Adriana Milena Coronado Torres.

A Dios, a la virgen María, quienes guían mi camino, a mi madre Cristina, mi padre Ismael, mis hermanos Lorena, Jeisson y Laura, a mi futuro esposo Germán, a mis amigas Luz Adriana y Adriana quienes animaron y apoyaron este sueño con su amor y presencia.

Leidy Johanna Muñoz Moreno.

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Formación de líderes</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN – RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 1 de 4	

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de grado.
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional?
Autor(es)	Arana Ardila, Luz Adriana; Coronado Torres, Adriana Milena; Muñoz Moreno, Leidy Johanna.
Director	Mireya Ardila.
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2014. 59 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional.
Palabras Claves	Planeación estratégica, Misión, Autoevaluación y Gestión.
2. Descripción	
<p>Trabajo de grado que se propone determinar el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional, recogiendo los principales postulados de la planeación estratégica en instituciones de educación superior, de la misión, la autoevaluación y la gestión, desarrollando el análisis documental con corte descriptivo del Proyecto Educativo Institucional, el plan de desarrollo institucional 2009-2013 y el plan rectoral 2011-2014;</p>	
3. Fuentes	
<p>1. Bahamón, A. (2007). <i>Planeación estratégica, control interno y gestión de calidad para entidades públicas</i>. p. 49.</p>	

2. Correa de Molina, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
3. Galeano, J. (1979). *La planeación a su alcance*. Bogotá: Editorial Norma. p. 64.
4. Rodríguez, F., Piedrahita, P. y Enciso, A. (1996). *Gestión estratégica en centros educativos*. Bogotá: Editorial OEI. p. 34.
5. Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis. p. 17.
6. Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. En: Módulo 2. La investigación. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). p. 44.

4. Contenidos

Capítulo 1. Planteamiento del problema. En este capítulo se describe la formulación del problema, el interés, el contexto de la pregunta de investigación y los objetivos con los cuales se desarrolla el ejercicio.

Capítulo 2. Marco de antecedentes. Se relacionan investigaciones a escala iberoamericana, tomando los aportes pertinentes para el ejercicio de investigación.

Capítulo 3. Marco teórico. Se retoman las teorías de administración educativa y la gestión estratégica para dar cuenta de la evolución que han tenido las teorías administrativas en el ámbito educativo. De igual forma, se exponen los conceptos de planeación estratégica y la introducción de ésta en el campo de las instituciones de educación superior, específicamente la experiencia de México D.F., y por último se plantean los postulados sobre acreditación, autoevaluación y misión.

Capítulo 4. Marco metodológico. Se describen el tipo de investigación, el objeto de estudio, las técnicas e instrumentos y las fuentes de información.

Capítulo 5. Conclusiones, alcance y recomendaciones para futuros trabajos. Se presenta una reflexión inicial acerca de los resultados, partiendo de la descripción de cada uno de los componentes, y los hallazgos en cuanto al cruce de información de los documentos institucionales,

teniendo en cuenta las tablas y matrices realizadas previamente. Luego se aborda el alcance del ejercicio de investigación, a través de un análisis de la metodología utilizada y el marco teórico que orientó el trabajo investigativo.

Además se presentan las conclusiones en torno a los objetivos y a la pregunta de investigación y, para, finalizar se exponen las recomendaciones para el desarrollo de futuras investigaciones.

5. Metodología

En este ejercicio de investigación se utiliza la técnica de análisis documental que recolecta de forma concreta la información de los documentos institucionales a través del instrumento de tablas de análisis, además es de corte descriptivo, la investigación descriptiva tiene como propósito “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo y Tamayo, 1999).

Para este ejercicio de investigación se tiene en cuenta las etapas que formula Tamayo y Tamayo para la realización de la investigación descriptiva, las cuales son:

- Definir en términos claros y específicos qué características se desean describir.
- Expresar cómo van a ser realizadas las observaciones; cómo los sujetos (personas, escuelas, por ejemplo) van a ser seleccionados de modo que sean muestra adecuada de la población; qué técnicas para observación van a ser utilizadas (cuestionarios, entrevistas u otras) y si se someterán a una pre-prueba antes de usarlas; cómo se entrenará a los recolectores de información.
- Recoger los datos.
- Informar apropiadamente los resultados.

6. Conclusiones

Los aportes de la planeación estratégica como herramienta de gestión a la Universidad Pedagógica Nacional y a las demás instituciones de educación superior (IES) en proceso de autoevaluación de la misión para la acreditación institucional, son:

1. Vislumbrar los componentes para la formulación de la misión que consolidan la identidad institucional, y de esta manera diseñar sus Planes de Desarrollo Institucional que logren dar cumplimiento de la misión
2. permite autoevaluar la misión, a través del estudio y la revisión de cada uno de los componentes en los documentos institucionales, propiciando la reflexión alrededor de la identidad institucional, los procesos internos de la universidad, desde una perspectiva diagnóstica, que posibilita identificar las fortalezas y debilidades, frente al desarrollo de cada uno de los componentes, que aunque se observan por separado, se logra tener una mirada global de la misión.
3. Da un panorama general de la misión institucional en cuanto a la formulación, ejecución y su transversalización en los documentos institucionales.

Recomendaciones

1. Para futuras investigaciones proponemos realizar el análisis externo de las oportunidades y amenazas, de la misión institucional, realizando una exploración del contexto investigativo, pedagógico, educativo y didáctico a nivel nacional e internacional, y los impactos que producen en la institución, y que factores propician esto, además diseñar y consolidar las estrategias necesarias, que permitan avanzar en la innovación de la gestión universitaria, para el cumplimiento de la misión

Elaborado por:	Arana Ardila, Luz Adriana; Coronado Torres, Adriana Milena; Muñoz Moreno, Leidy Johanna.
Revisado por:	Mireya Ardila.

Fecha de elaboración del Resumen:	29	04	2014
--	----	----	------

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE DE CUADROS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo general.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO 2: MARCO DE ANTECEDENTES.....	18
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	20
3.1 De la administración escolar a la gestión educativa estratégica.....	20
3.2 Historia de la planeación estratégica en el campo de las instituciones de educación superior de México D.F.	25
3.2.1 Perspectivas de la planeación estratégica.....	29
3.3 Conceptos de planeación estratégica.....	30
3.4 Acreditación institucional en Colombia.....	34
3.5 La autoevaluación.....	36
3.6 La misión.....	38
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	42
4.1 Tipo de investigación.....	42
4.2 Objeto de estudio.....	43
4.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	44
4.4 Fuentes de información.....	45
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, ALCANCE Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS.....	49
5.1: Reflexión inicial acerca de los resultados.....	49
5.2 Alcance.....	53
5.3 Conclusiones en torno a los objetivos.....	54
5.4 Conclusiones en torno a la pregunta de investigación.....	55

5.5 Recomendaciones para futuros trabajos	56
REFERENCIAS	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No1: Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa.....	22
Cuadro No 2: Modelo del proceso de planeación estratégica.....	31
Cuadro No 3: Los Niveles de la Planeación Estratégica.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología del ejercicio de investigación.....45

INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta del ejercicio de investigación propuesto por las licenciadas en Psicología y Pedagogía, cuyo propósito es dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional? La Universidad Pedagógica Nacional se encuentra realizando la autoevaluación institucional para el proceso de acreditación ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Con este propósito, las instituciones de educación superior (IES) incorporan prácticas propias de la administración, como la autoevaluación con base en indicadores de desempeño, el énfasis en la eficiencia de los procesos internos, la generación de excedentes financieros y la rendición de cuentas, entre otros.

Por tal motivo, surge el interés de las licenciadas por conocer en profundidad el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación institucional, que les permite identificar que la planeación estratégica genera pautas para el desarrollo de los procesos institucionales respecto de la misión, por lo cual se establece como objetivo general determinar el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

Debido a esto se utiliza la metodología del análisis documental de corte descriptivo, teniendo en cuenta las preguntas (más adelante nombradas como componentes) para la formulación de la misión propuestos por la planeación estratégica y retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996), que se reconocen en cada uno de los documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Plan Rectoral) mediante tablas y matrices con su correspondiente descripción. Posteriormente se cruza la información para encontrar los aspectos en común en los documentos institucionales frente a las preguntas para la formulación de la misión, y finalmente se evidencian las debilidades, fortalezas y programas institucionales de cada una.

A continuación se enuncia el esquema que compone este trabajo, incluyendo una breve descripción de cada capítulo:

Capítulo 1. Planteamiento del problema. En este capítulo se describe la formulación del problema, el interés, el contexto de la pregunta de investigación y los objetivos con los cuales se desarrolla el ejercicio.

Capítulo 2. Marco de antecedentes. Se relacionan investigaciones a escala iberoamericana, tomando los aportes pertinentes para el ejercicio de investigación.

Capítulo 3. Marco teórico. Se retoman las teorías de administración educativa y la gestión estratégica para dar cuenta de la evolución que han tenido las teorías administrativas en el ámbito educativo. De igual forma, se exponen los conceptos de planeación estratégica y la introducción de ésta en el campo de las instituciones de educación superior, específicamente la experiencia de México D.F., y por último se plantean los postulados sobre acreditación, autoevaluación y misión.

Capítulo 4. Marco metodológico. Se describen el tipo de investigación, el objeto de estudio, las técnicas e instrumentos y las fuentes de información.

Capítulo 5. Conclusiones, alcance y recomendaciones para futuros trabajos. Se presenta una reflexión inicial acerca de los resultados, partiendo de la descripción de cada uno de los componentes, y los hallazgos en cuanto al cruce de información de los documentos institucionales, teniendo en cuenta las tablas y matrices realizadas previamente. Luego se aborda el alcance del ejercicio de investigación, a través de un análisis de la metodología utilizada y el marco teórico que orientó el trabajo investigativo.

Además se presentan las conclusiones en torno a los objetivos y a la pregunta de investigación y, para, finalizar se exponen las recomendaciones para el desarrollo de futuras investigaciones.

JUSTIFICACIÓN

Este ejercicio de investigación se enmarca en la situación actual de las IES frente a los procesos de autoevaluación y acreditación, específicamente en el contexto de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), retomando el interés de las licenciadas por identificar el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión institucional, con el fin de confrontar el campo teórico de la gestión con la práctica.

El valor social de este ejercicio es el reconocimiento y la apropiación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional por parte del grupo de licenciadas que lideran esta investigación. Los hallazgos permiten pensar la universidad como un objeto de estudio propio de los licenciados en formación y los egresados. Otro valor agregado del trabajo consiste en dejar abierta la posibilidad a nuevas contribuciones de futuras investigaciones que apunten a la construcción permanente de la UPN.

Por otra parte, el valor teórico es la contribución al campo investigativo de la gestión, en el que la UPN no presenta mayor producción aun teniendo en la Licenciatura en Psicología y Pedagogía un eje de profundización denominado gestión, orientación y procesos de aprendizaje. Además, les brinda a los futuros investigadores del eje un punto de partida para realizar preguntas sobre retos actuales que abran camino a nuevas investigaciones en este campo.

Por último, en este ejercicio de investigación se aprecia la oportunidad de contribuir a la producción científica en un campo relativamente reciente, como es el de la planeación estratégica en instituciones de educación superior, lo que les permite a las licenciadas en Psicología y Pedagogía construir los conocimientos pertinentes para el desempeño en los procesos académicos y administrativos en las instituciones, por cuanto al conocer la gestión y la planeación estratégica se desarrollan las herramientas necesarias para contribuir al análisis y posterior diseño de planes de mejoramiento coherentes con la realidad educativa, combinando los aspectos pedagógicos y de gestión.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, la Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de educación superior, establece el Sistema Nacional de Acreditación, cuyo objetivo fundamental es garantizar que las instituciones que forman parte de él cumplan los más altos requisitos de calidad y sus propósitos y objetivos. Desde entonces las universidades llevan a cabo el proceso de acreditación pasando por las fases que el CNA ha propuesto desde 2006.

El CNA, organismo de naturaleza académica que promueve y ejecuta la política de acreditación, también orienta a las IES que voluntariamente se adscriben al proceso de acreditación para que realicen su autoevaluación. Ésta es la primera fase, que se desarrolla a escala institucional y en la que participa toda la comunidad educativa para evaluarse a sí misma e identificar las oportunidades de mejora. Lo anterior permite desarrollar planes de acción que posibilitan cambios favorables para la institución.

Luego del proceso de autoevaluación institucional continúa una evaluación externa por parte de los pares académicos designados por el CNA. Después el consejo hace unas recomendaciones y por último se expide el acto administrativo. Es a partir de la acreditación institucional que las universidades empiezan a ver la necesidad de incluir aspectos como calidad, eficiencia y eficacia en el campo de la educación superior.

Con la inmersión de la educación superior en los procesos de acreditación institucional, se ha venido prestando más atención a la gestión de cada dependencia, programa y nivel administrativo de la institución. Por esto, hoy el reto de las IES es mantenerse competitivas para su sostenibilidad en el tiempo y avanzar en la eficacia y la eficiencia.

Las IES han desarrollado sistemas de gestión influidos por las teorías y herramientas administrativas, construyendo para su funcionamiento la ruta metodológica que posibilite el alcance de las metas trazadas a largo, mediano y corto plazo, además de optimizar los recursos.

Con este panorama, las IES han iniciado una búsqueda de herramientas o modelos de gestión que permitan avanzar en los procesos de autoevaluación y acreditación. Por lo tanto, se identifica la utilización de la planeación estratégica como herramienta en los procesos de gestión de las IES, ya que contribuye a un mejor desempeño en los procesos administrativos y académicos en cuanto al desarrollo de la misión institucional.

En el desarrollo de este ejercicio de investigación se aprecia que la Universidad Pedagógica Nacional se encuentra en el proceso de autoevaluación institucional para alcanzar la acreditación. En la oficina de Aseguramiento de la Calidad se han revisado los indicadores para la autoevaluación formulados en 2006 por el CNA y la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), proceso que se sigue desarrollando y que ha sido abordado en el primer semestre de 2013 desde el eje de profundización de gestión, orientación y problemas de aprendizaje de la Licenciatura en Psicología y Pedagogía, con el fin de identificar aspectos teóricos en relación con los procesos de gestión, herramientas, técnicas y, por último, planes de mejoramiento frente a la autoevaluación institucional que se lleva a cabo en la universidad.

De acuerdo con lo anterior, las autoras deciden que este ejercicio de investigación confronte la teoría con la práctica para evidenciar los aportes de las teorías y herramientas de gestión a las prácticas de autoevaluación llevadas a cabo en la universidad. En una exploración preliminar se encuentra que la planeación estratégica es la herramienta clave que desarrolla los aspectos concernientes a la fundamentación y transversalización de los procesos (planes, programas y proyectos) de la misión en la institución.

Por lo anterior, se considera pertinente la pregunta problema: ¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

1. Determinar el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Contrastar la misión de la Universidad Pedagógica Nacional con los componentes para la formulación de la misión dados por la planeación estratégica para comprender si reúne todos los componentes establecidos.
2. Caracterizar en los documentos institucionales los componentes para la formulación de la misión dados por la planeación estratégica para conocer el desarrollo de cada uno de los componentes.
3. Identificar las fortalezas, debilidades y programas de cada componente en el desarrollo de los documentos institucionales para evidenciar desde la planeación estratégica los procesos que dan cuenta del cumplimiento de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

CAPÍTULO 2: MARCO DE ANTECEDENTES

En relación con los antecedentes de la investigación, se realiza una revisión de trabajos que han abordado el tema de la planeación estratégica en el campo educativo, los cuales se citan a continuación por cuanto guardan relación con el presente estudio.

Licona (2003), en su tesis de grado, realizada en la Universidad de Colima, con el título “Planeación estratégica y prospectiva de una unidad académica: el caso de la Facultad de Economía 2002-2003”, se propuso como objetivo principal fortalecer la planeación estratégica de la unidad académica por medio del análisis prospectivo, lo cual coadyuva con esta organización a encontrar escenarios que permitan plantear objetivos e implementar estrategias encaminadas a construir un futuro mejor para la facultad. Las conclusiones de dicha investigación son:

...la planeación estratégica les permite a los directivos de las unidades académicas, dar respuestas oportunas a los cambios que presenta el medio ambiente. Debiendo establecer primeramente sus propósitos, es decir, qué es lo que hacen, dónde lo hacen, para quién lo hacen y cómo hacen la prestación de sus servicios (p. 99).

Este aporte permite dirigirse al concepto de misión que responde a la preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué existimos? y ¿a quién servimos?, elemento que se nombra en la primera fase de la planificación estratégica, junto con la visión y los valores de la organización.

Alarcón (2008), en su trabajo de grado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, titulado “Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica (caso U. E. Jardín Levante)”, en el cual se estableció como objetivo general diseñar un modelo de planificación estratégica que permitiera articular el trabajo de las unidades de apoyo y del cuerpo

docente de la U.E., el esquema metodológico es investigación acción, que pretende conocer la realidad y encontrar la solución del problema. Alarcón formuló las siguientes conclusiones:

...la planificación estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización (p. 99).

En esta oportunidad se reconoce el valor de la planificación estratégica en función del cumplimiento de la misión y visión de la institución escolar, como herramienta que les permite a los directivos tomar decisiones que orienten los futuros planes de acción.

Bahamón (2013), en su tesis doctoral de la Universidad de Sevilla, cuyo título fue “La gestión estratégica en el contexto de las universidades colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización”, cuya metodología se basó en el enfoque de profundización, mediante el estudio de casos como método cualitativo, para observar, examinar, de manera holística y profunda el objeto de estudio. El objetivo general del trabajo es identificar y caracterizar los factores que favorecen o impiden la adopción institucionalizada de los procesos de planeación y gestión estratégica en las instituciones de educación superior. Bahamón concluye lo siguiente:

...se puede afirmar que la adopción e institucionalización de los nuevos modelos integradores de la gestión estratégica, por parte de las IES insertas en el contexto colombiano, depende del grado en el cual cada institución resuelve e incorpora, en su modelo de gestión, los siguientes factores claves: a. El desarrollo de una cultura de la planeación, la evaluación y la autoevaluación, en todos los niveles de la institución (p.693).

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la gestión estratégica requiere procesos de planificación y autoevaluación que guíen el quehacer de las instituciones de educación superior, por lo cual se necesita incorporar tales factores claves.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En este ejercicio de investigación se desarrollan los siguientes aspectos de orden teórico: como primer momento se menciona la teoría de la administración escolar y la gestión educativa estratégica; la planeación estratégica como herramienta de la gestión educativa, y el proceso de autoevaluación institucional en instituciones de educación superior para la acreditación institucional y la misión.

3.1 De la administración escolar a la gestión educativa estratégica

En el documento “Gestión educativa estratégica”, del Instituto internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de Buenos Aires, en el año 2000, se describe el recorrido llevado a cabo por la administración escolar hasta llegar a la gestión educativa estratégica. En este documento se realizan los siguientes postulados:

[...] la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la información de directivos y profesores, ponían énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración.

La administración escolar dirige la educación como cualquier otra empresa: el modelo de administración separa las acciones administrativas de las técnicas o pedagógicas, y concentra las primeras en los directivos. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan racionalmente de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento; confección de los programas operativos para cada unidad; distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y

necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de los horarios y de faltas del personal.

Desde el apartado enunciado como la pérdida del sentido de lo pedagógico, se postula que [...] *en las señas de identidad del modelo de la administración escolar, se llegó el fenómeno de haber dinamitado la premisa fundamental: en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica.*

La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares en los que menos se discute sobre educación. Sin embargo, el reproche debe ser redirigido hacia el modelo que organiza las prácticas y los discursos; aquel marco de posibilidades organizacionales no posibilita naturalmente el debate por la transformación necesaria de la educación. Tal situación es paradójica si se observa la alta visibilidad que ha adquirido la educación en la agencia pública: todos los estudios y propuestas académicas y empresariales de reconversión industrial, cambio tecnológico e integración continental se basan en discusiones sobre qué enseñar y para qué y a quiénes, así como qué calidades debería tener lo enseñado.

Los efectos de la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desacople estructural, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el funcionamiento real del sistema educativo pueden resumirse en la disociación entre lo pedagógico y lo administrativo, al punto de relegar y ocultar las discusiones educativas (IIPE-Unesco, 2000).

Por ello, durante más de una década se trabajó con el estilo de la administración escolar descrita anteriormente, época que carecía de espacios para la reflexión sobre calidad, equidad y pertinencia de los aprendizajes, y se dedicaba a las rutinas de prestación de servicios. Este trabajo, confrontado con el impacto generado por la globalización y el estado de la calidad y la equidad de la educación en América en la última década, evidenció la urgencia de transformar el sistema educativo mediante nuevas formas de organizarlo y dirigirlo.

Para dar paso al tema de la gestión educativa estratégica, se encuentra el apartado sobre los desafíos del presente que construye pasado, en el que se menciona que actualmente se supone que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto implica que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado hacia un modelo lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. En el siguiente apartado, el propósito es comenzar a delinear los principales rasgos de identidad del modelo apoyado en la concepción de gestión educativa.

Cuadro N.º 1. Esquema comparativo entre los modelos de administración escolar y de gestión educativa.

Administración escolar	Gestión educativa estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralización en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para trabajar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes

Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

En el documento se da un concepto de gestión educativa desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como el conjunto de acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

También se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; más aún, sólo si éste precede, preside y acompaña esa acción educativa, de tal modo que en la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (IIPE-Unesco, 2000).

Además, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas o articuladas.

La gestión educativa estratégica cuenta con unas señas de identidad definidas por:

La centralidad de lo pedagógico. Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diversas opciones de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión está relacionada con la comprensión y el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. La transformación conlleva el rediseño del trabajo educativo de acuerdo con ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo, generación de nuevas competencias de alto orden. Se debe considerar que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (Serieyx, 1994:96).

Trabajo en equipo: la colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida con respecto a dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover; y brindarle al profesorado herramientas para encontrar motivación hacia su labor. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Apertura al aprendizaje y a la innovación: la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación; capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Asesoramiento y orientación profesionalizante: ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponde originar diversas estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: la claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro, superan las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de afrontar el futuro y sus problemas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas para generar coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

Intervención sistémica y estratégica: supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones por reinventar para lograr los objetivos que se plantean. Implica planificar una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención, así como el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido, se dice que es un cálculo que, a partir de las situaciones existentes, se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación. La intervención será sistémica si contempla la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos.

3.2 Historia de la planeación estratégica en el campo de las instituciones de educación superior de México D.F.

La planificación o planeación estratégica, apareció en la escena de la administración de empresas en la década de los cuarenta del siglo XX. Durante los años sesenta su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional, muy conocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961) y planteó temas como la inversión en capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos. Coombs (1968) plantea el esquema de planeación, programación y evaluación y seguimiento mediante información. En los setenta comenzó a hablarse de la gestión estratégica, incluyendo no sólo elementos de planificación sino la definición de esquemas operativos. La principal razón de esta redefinición fue que una planificación estratégica como la que se planteaba entonces no era suficiente. Ante este escenario se hicieron precisiones que derivaron en una metodología mucho más completa.

Este necesario replanteamiento tuvo que ver con consideraciones teóricas (como la dificultad de conciliar el paradigma cualitativo con el cuantitativo), pero también con la evidencia de malos resultados: menos del 10 % de los negocios que usaban planificación estratégica resultaban exitosos (Fernández-Darraz, 2009). Por esta época se plantea el esquema de desarrollo y cambio a través de la planeación (Hüfner & Van Gendt, 1972), considerando el esquema de escenarios deseables.

Se puede decir que a principios de los ochenta la planificación estratégica había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; fue así como se logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión.

Algunas instituciones de educación superior de Estados Unidos utilizaron la planificación estratégica de forma temprana, desde finales de los setenta, pero su introducción formal en el ámbito educativo se vincula con las contribuciones de Kotler y Murphy (1981) y Keller (1983). Estos autores señalaron que sin la planificación estratégica a las IES les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente: estaban anticipando un futuro que en muchos países ya se estaba viviendo en aquel entonces. En

Estados Unidos la educación superior requería una revisión urgente, puesto que la evolución social les estaba planteando requerimientos de mayor eficiencia y calidad.

La planificación estratégica en el ámbito educativo siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de diez años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios). Este desfase incluso se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo. Para hacer que la planificación estratégica se adoptara en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando la importancia, pertinencia y ventaja de su uso en los sistemas nacionales de educación superior y en las mismas IES (Hardy, 1991). Sobre todo porque influye una fuerza exógena: la exigencia creciente para la educación superior de mayores niveles de eficacia y la necesaria consideración de nuevos papeles que la sociedad le está demandando ante una evolución social y económica acelerada, propiciada por la internacionalización de la educación. Es así como, al arribar al siglo XXI, la planificación estratégica se convierte en un poderoso instrumento de la gestión universitaria en el planeta (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [Anuies], 2000).

En México a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, se evidenció una época acelerada de cambios en la educación superior. Al elaborar los análisis comparados de los sistemas de educación superior del país con respecto a Estados Unidos y Canadá, se observaron asimetrías y diferencias que plantearon al país retos muy importantes (Kent, 2005). De este diagnóstico surgió una serie de políticas públicas y programas auspiciados con bienes extraordinarios, como el Fondo para el Mejoramiento de la Educación Superior (Fomes), el Programa del Mejoramiento del Profesorado (Promep) y otros que tienen como propósito orientar recursos adicionales para propiciar la mejora en áreas estratégicas de las IES mexicanas. En este contexto, desde la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (Anuies) y de la correspondiente subsecretaría de la SEP, surge el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), que es la forma más acabada de la imposición de ejercicios de planeación estratégica a las IES (Anuies, 2002).

En este marco, la planificación del sistema de educación superior en México, impulsado desde la Anuies, propició la creación de unidades de planeación en todas las IES durante la década de los ochenta. Fue cuando la retórica se convirtió en práctica. Estas oficinas, dependencias –y en algunos casos hasta secretarías–, se han adaptado a las dinámicas de desarrollo institucional y a los avatares de los equipos de gestión locales. Es así como hay una diversidad de formas de organizar y abordar la evaluación y planeación institucional, que ha venido haciéndose cada vez más homogénea, desde finales de los noventa del siglo pasado. El uso de estas unidades fue justificado originalmente para darle soporte a los programas federales (Fomes, Promep, PIFI, etc.), pero debido al trabajo que se ha venido realizando en las IES con esquemas autóctonos o por influencia de una corriente planificadora que promovió la Subsecretaría de Educación Superior (SES), la planificación ha adquirido un valor incuestionable en la gestión universitaria mexicana.

Siguiendo esta línea, las instituciones universitarias mexicanas se han preocupado por atender las necesidades de cambio que plantean varios sectores de la sociedad, mediante la redefinición de su misión social y su estructura organizacional (Kent, 2005). Esto ha sucedido con una clara afiliación de las gestiones institucionales en las IES públicas estatales a esta política nacional (De Vries y Álvarez, 2005). El caso de la Universidad Veracruzana (Ojeda, 2008), que se tratará más adelante, ilustra el impacto de esta política pública y muestra cómo se pasó de la retórica a la práctica.

A partir de las adaptaciones y procesos de mejora institucional seguidos por la ANUIES y la SES, han surgido organismos de evaluación y acreditación de este nivel educativo (Serna & De Vries, 1997). A escala nacional e internacional, las IES de México han tomado referentes y estrategias de desarrollo para cumplir con ciertos criterios y lineamientos de evaluación. De tal forma que la formulación de planes de desarrollo con estrategias claras que permitan establecer metas y acciones se ha asumido como una función de los equipos de gestión institucional y particularmente de las oficinas de planeación. Con este fin se llevan a cabo en todas las IES mexicanas procesos de planificación que constituyen elementos de dirección, para conducir a las universidades hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios (Torres-Lima, Villafán y Álvarez, 2008).

3.2.1 Perspectivas de la planeación estratégica

A continuación se enuncian los postulados de autores que dan cuenta de las perspectivas de la planeación estratégica.

El desarrollo de la gestión y la planeación estratégica, como campo disciplinar, puede ser estudiado epistemológicamente, desde dos perspectivas: la mecanicista y la sistémico-orgánica (Farjoun, 2002).

Desde la perspectiva mecanicista, se agrupan las teorías que conciben la estrategia como una postura y un plan, cuyo modelo de diseño fundamental está basado en el análisis del entorno interno y externo de la organización, con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DOFA), como base para la formulación y escogencia de estrategias por parte de las organizaciones.

La perspectiva integradora sistémico-orgánica agrupa los trabajos de investigación cuyo foco es el cambio estratégico, y no el de la elección de una postura estratégica. Esta perspectiva otorga un mayor reconocimiento a las variables denominadas suaves, que representan el lado confuso de la realidad (Farjoun, 2002).

Para sobrevivir y mantenerse en el entorno competitivo toda organización debe definir, implementar y evaluar un proceso de planeación estratégica. Esta necesidad surge para responder a las demandas del entorno, contar con ventajas competitivas y en algunos casos sobrevivir considerando la competencia y exigencias de la sociedad. Las instituciones de educación superior, al igual que el resto de las organizaciones, se enfrentan a este entorno complejo y cambiante por lo que se ven en la necesidad de definir “los medios para lograr los objetivos de largo término” (David, 2005), así como su visión y su misión.

3.3 Conceptos de planeación estratégica

En este apartado se identifican varios conceptos de planeación estratégica que dan cuenta de las principales características, iniciando con los postulados de Correa (1997).

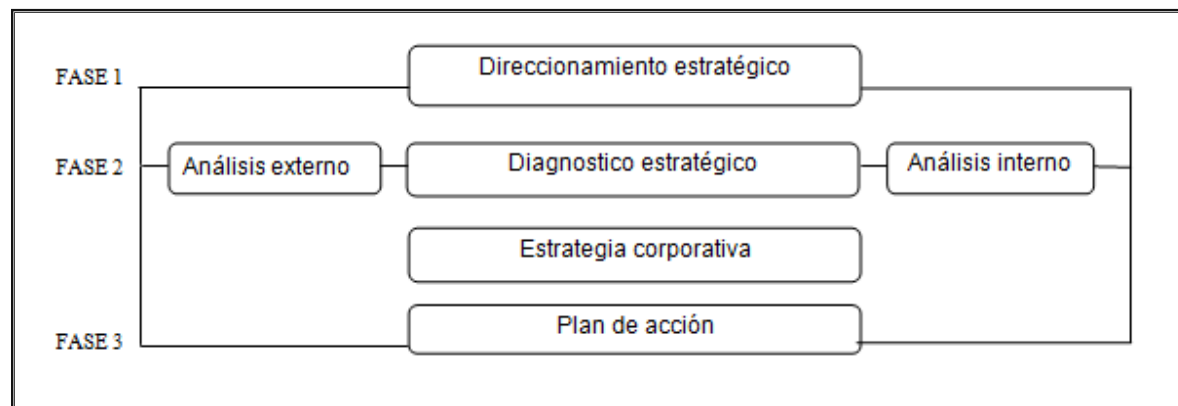
En la planeación estratégica lo importante es saber confrontar científicamente las oportunidades y las amenazas con las fortalezas y debilidades, y con los resultados diseñar las estrategias. Se implementa el siguiente modelo:

- a. Investigación del entorno recogiendo información triangularizada.
- b. Evaluación del potencial de la institución en todos sus componentes, comparativamente con las potencialidades del entorno.
- c. Posicionamiento estratégico. Definición de la misión, las políticas, los propósitos, objetivos, criterios y estrategias.
- d. Posicionamiento táctico. Proceso de planeación operacional de corto plazo, mediante la asignación de recursos y la definición de objetivos.
- e. Adecuación. Diseño de los mecanismos que se requieren para la puesta en marcha del plan.
- f. Seguimiento. Evaluación sistemática de las etapas de la planeación frente a las necesidades internas y externas. (Correa, 1997).

Desde los postulados de Rodríguez, Piedrahita y Enciso, la planeación estratégica tiene como uno de sus referentes permanentes el entorno en el que actúa. Una de las características es que el énfasis no se hace en los planes, propiamente dicho, sino en los procesos de elaboración. Además, es flexible y consulta permanentemente el contexto o entorno en el cual actúa, con lo cual se facilita la toma de decisiones para ajustar las estrategias y líneas de acción, atendiendo las demandas de dicho contexto. El carácter participativo es su principal característica, lo cual facilita el logro de los objetivos, por el nivel de compromiso que adquieren los miembros de la comunidad en el diseño, formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales (Rodríguez, Piedrahita y Enciso, 1996).

Por otra parte, Serna (1994) identifica que la planeación estratégica “...es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la atención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

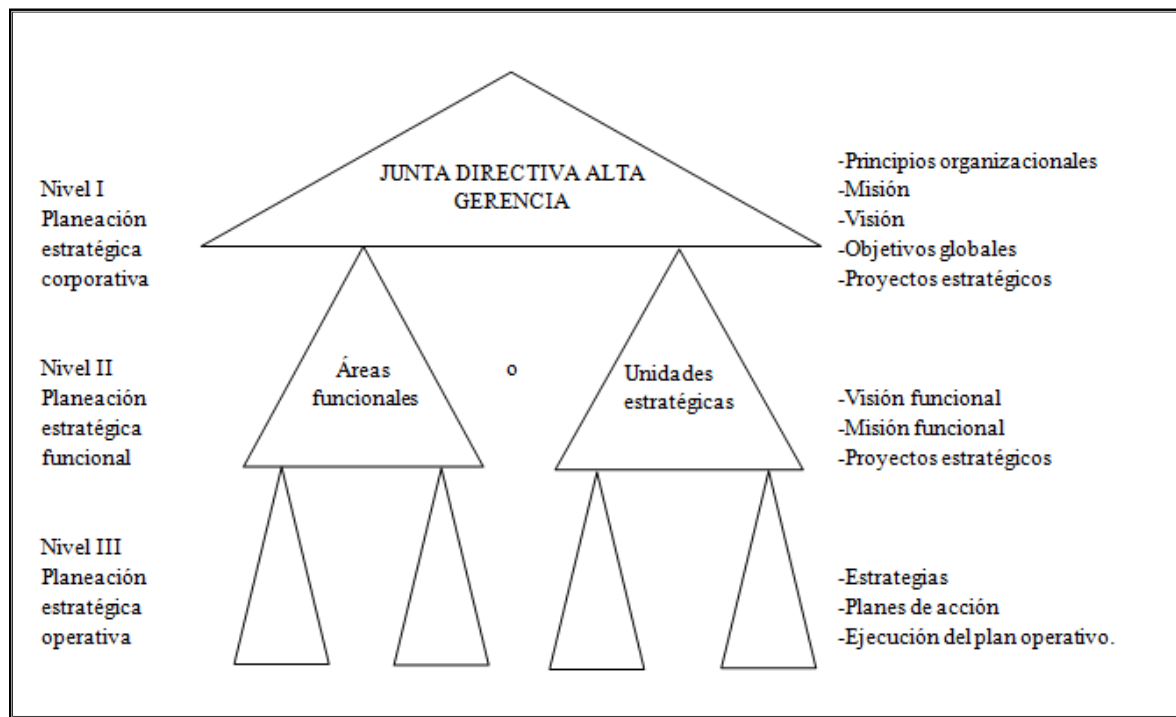
Cuadro N.º 2. Modelo del proceso de planeación estratégica.



Retomando a Bahamón, se identifica que la planeación estratégica es un proceso lógico que contiene los pasos por seguir para hacer realidad la intención de alcanzar los objetivos propuestos a mediano y largo plazo. Estos pasos son: visión, misión, objetivos, estrategias y tareas. Como resultado, es posible estructurar los planes, los programas y los proyectos de la empresa (Bahamón, 2007).

De acuerdo con Rodríguez, Piedrahita y Enciso, se establecen los niveles de la planeación estratégica.

Cuadro N.º 3. Los niveles de la planeación estratégica.



Etapas del proceso de planeación estratégica

0. Definición del orden de tiempo (3 años).
1. Principios corporativos.
2. Diagnóstico estratégico – análisis DOFA. Dónde estamos hoy.
3. Direccionamiento estratégico. Misión – estándares – visión – estándares – objetivos estratégicos. Dónde queremos estar.
4. Proyección estratégica. Áreas estratégicas – proyectos estratégicos. Cómo lo vamos a lograr.
5. Plan operativo. Estrategias – planes de acción. Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.
6. Monitoría estratégica. Índices de gestión. Cuál es el nivel de desempeño organizacional; cuáles los logros del proceso.

Fases del proceso

Fase 1. Direccionamiento estratégico. Es el momento en que los directivos de la organización educativa definen cómo la quieren ver y cómo esperan que la vean en un horizonte de cinco a diez años. Así mismo, definen el camino por recorrer para hacer ese futuro presente.

Fase 2. Diagnóstico estratégico. Momento en el cual se obtiene la visión real del estado en que se encuentra la organización en relación con su deber ser. Por ello es necesario reconocer el entorno (oportunidades y amenazas) en sus ámbitos regional, nacional y mundial: análisis externo.

Igualmente, es necesario hacer el balance dentro de la organización de las debilidades que la aquejan y las fortalezas de que dispone para hacerse competitiva en su sector: análisis interno.

Fase 3. Formulación estratégica. Momento en el que se enseña cómo llegar a la organización deseada que se ha identificado en la fase de direccionamiento estratégico. Son las opciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y del área de trabajo y hacer realidad los resultados que conducen a concretar la visión.

Fase 4: Plan de acción. Es el momento del hacer. Corresponde a las tareas que debe realizar cada área para convertir las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo y seguimiento a través de índices de gestión (Rodríguez, Piedrahita y Enciso, 1996).

Desde la perspectiva de Galeano (1979) se evidencia que el punto de partida del proceso de la planeación estratégica es básicamente la claridad de la misión, de los propósitos a cualquier nivel, sea institucional, organizacional o técnico, lo cual proporcionará a la universidad su verdadera identidad y la diferenciará de las demás instituciones del sector.

Al iniciar este proceso, teniendo en cuenta que al planear sus actividades la universidad determina a dónde quiere llegar y la forma de hacerlo, en otras palabras está definiendo el futuro con anticipación, “qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quiénes deberían hacerlo” con el fin de disminuir riesgos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Para el desarrollo de este ejercicio de investigación se ha construido un concepto de planeación estratégica que reúne los aspectos más relevantes de esta herramienta de gestión. Por lo tanto, se entiende la planeación estratégica como una herramienta que posibilita el análisis del entorno, utilizando como instrumento la matriz DOFA que identifica las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, para ajustar, diseñar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo, que den respuesta a las demandas del entorno a través de la participación de toda la comunidad.

Además, la planeación estratégica se centra en los procesos, no en los planes, para llevar a cabo la evaluación y el seguimiento constante de éstos, lo cual permite ser flexible y mantener la claridad de la misión y los propósitos, con el fin de generar identidad en la institución.

3.4 Acreditación institucional en Colombia

En Colombia la acreditación institucional la lidera el Sistema Nacional de Acreditación, reconocido como el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que forman parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

La acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación, organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), cuya función esencial es promover y ejecutar la política de acreditación adoptada y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.

El modelo de acreditación elaborado por el consejo parte de un ideal de educación superior y busca articular los referentes universales con los específicos definidos por la misión y el proyecto institucional.

En cuanto a la acreditación institucional, permite reconocer y diferenciar el carácter de las instituciones como un todo, así como valorar el cumplimiento de su misión y su impacto social. Esta acreditación complementa y se asume como requisito previo para la acreditación de programas. Además, ofrece la posibilidad de valorar la capacidad de las instituciones de desplegar recursos físicos y humanos para el cumplimiento social de su misión, de manera eficiente y responsable.

Es relevante reconocer que en la acreditación institucional la calidad se determina por el logro tanto de los fines como de los objetivos de la educación superior, la capacidad para autoevaluarse y autorregularse, la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, la manera como se cumplen las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, el impacto de la labor académica en la sociedad y el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y recursos físicos y financieros, también en relación con óptimos de calidad sugeridos en el modelo del consejo (Revelo, 2002).

En cuanto al marco legal de la acreditación institucional, en materia de acreditación, la Ley 30 de 1992 estableció en los artículos del 53 al 55 la creación del Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de educación superior con el objetivo de garantizarle a la sociedad que las que forman parte del sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

Se especifica que es voluntad de las instituciones de Educación Superior acogerse al sistema de acreditación, el cual deberá contar con un Consejo Nacional de Acreditación integrado, entre otros, por las comunidades académicas y científicas. También define que la autoevaluación institucional es una tarea permanente de las instituciones de educación superior y formará parte del proceso de acreditación.

3.5 La autoevaluación

Siguiendo con la línea del ejercicio de investigación, se realiza la exploración sobre los conceptos de autoevaluación para tener presente.

Ayarza (1986) expresa: “La autoevaluación consiste en un proceso de revisión continua, sistemática y organizada, que hace la propia institución de sí misma, o de algunos de sus componentes, de manera integral y participativa, que configura un sistema eficiente y eficaz de información, basado en hechos y opiniones de los integrantes de la organización, en relación con los resultados de la planificación, la asignación de recursos y, en particular, el mejoramiento de la calidad”. De acuerdo con esta definición, la autoevaluación permite que la institución mejore sus procesos de calidad, requerimiento que se les hace a las instituciones de educación superior.

Del documento “Referentes para la autoevaluación institucional en la Universidad Pedagógica nacional (UPN)” se retoma el concepto de autoevaluación:

“La autoevaluación se encuentra considerada como proceso continuo de autoanálisis y reflexión acerca del ser y deber ser de la universidad; que permite mantener una base de información confiable para la toma de decisiones; fundamenta los procesos de acreditación; constituye un soporte en la definición del plan de desarrollo, la revisión y fundamentación del Proyecto Educativo Institucional, la formulación de programas, la definición de políticas y la consolidación de la cultura de la autorregulación” (pág.55).

Además los objetivos del proceso de autoevaluación pueden integrarse en:

- Constituir la base del proceso de acreditación.
- Analizar la situación actual de la institución o los programas.
- Fundamentar el proceso de toma de decisiones.
- Promover la cultura de la evaluación de la calidad.
- Revisar las concepciones, procesos y prácticas pedagógicas.
- Promover la participación de la comunidad universitaria en la planeación y en la autorregulación.

Para el desarrollo de este ejercicio de investigación, se entiende la autoevaluación como el proceso que no se limita a una comprobación instrumental de un protocolo, sino que permite reflexionar en el nivel interno, con la participación de toda la comunidad universitaria, sobre cada una de sus estructuras administrativas y académicas, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades y conocer en la parte externa las oportunidades y amenazas, para garantizar la calidad en los procesos mediante los planes de mejoramiento.

3.6 La misión

En la planeación estratégica se retoma como base central la formulación de la misión. Por tal razón, se realiza una búsqueda del concepto respectivo y se encuentran los siguientes apartados:

Allison y Kaye (1997) y Mintzberg (1997) refieren como un paso importante crear la misión, que debe responder a las preguntas: ¿cuál es la razón de ser de la organización?, ¿por qué existe?, ¿cuál es su negocio principal? , ¿quién es su cliente? Además, Senge (1998) indica que la misión define el propósito de la organización, que debe trascender la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios (clientes y accionistas).

Definir la misión brinda la oportunidad de perfilar la identidad de la organización, y a la vez crear una imagen hacia el exterior. Adicionalmente, evita que tome caminos sin rumbo, ya que basa su toma de decisiones en ella y en la visión.

En la normativa colombiana, la misión se encuentra en el marco de un proyecto educativo institucional (PEI), el cual expresa la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio, para lograr la formación integral de los educandos (Decreto 1860 de 1994, artículo 14).

En el campo de la gestión, el concepto de misión se plantea como uno de los elementos básicos de la planeación estratégica, que se incluye en la filosofía de gestión y comprende misión, visión, estrategias, objetivos y políticas corporativas, lineamientos estratégicos; los planes funcionales; los planes operativos y el presupuesto (Rodríguez, 1997).

Varios autores han definido la misión de la organización como elemento de la planificación estratégica. Rodríguez (1997) cita declaraciones emitidas por Peter Drucker en 1973, en las que le da carácter definitorio a una empresa por su misión, “Una empresa no se define por su nombre, estatutos o su carta de incorporación. Se define por la misión”. Para ella, es “un compendio de la razón de ser

de una organización y constituye la fuerza impulsora tanto de las estrategias corporativas como de las metas operativas, las cuales van a dar origen a los planes estratégicos y operativos, respectivamente” (Rodríguez, 1997).

Otros autores que contribuyen al concepto de misión retomando las características, componentes y estrategias de construcción o formulación son:

Palom (2007)

Características: debe estar orientada hacia el exterior de la organización y hacia el futuro a largo plazo (cinco a diez años) y no al corto plazo, ni mucho menos hacia el pasado; debe tener credibilidad tanto para los que componen la organización como para los que reciben sus servicios; debe ser simple, clara y directa; debe contener un cierto grado de “originalidad”; debe ser única; debe tener un cierto contenido intangible, “utópico”, ambicioso e idealista, sin dejar de ser operativa; debe ser revisada constantemente (por lo menos cada tres o cinco años) y en caso necesario actualizarla y redefinirla.

Componentes: identidad institucional, proyecciones de acciones en el tiempo, persona, grupos o sociedad a quien se le dirige, necesidades que se satisfacen y retos por afrontar.

Estrategias de construcción o formulación: no existe un método “científico” para definir la misión de una organización. Es necesaria la reflexión profunda, el diálogo e incluso la sana y serena confrontación de opiniones entre las personas responsables, los líderes. Ello implica responder a las preguntas: ¿qué es nuestra organización?, ¿qué debería ser?, ¿a qué personas o grupos de la sociedad nos dirigimos?, ¿qué tiene valor para estas personas y grupos?, ¿cuáles son las necesidades que satisfacemos?, ¿qué retos debemos afrontar?, ¿qué oportunidades debemos aprovechar?, ¿qué debemos innovar?, ¿qué debemos abandonar?, ¿cuáles son nuestras prioridades?

Luego hay que establecer objetivos de abandono de los servicios y actividades obsoletas que han dejado de ser productivas. Centrarse en los puntos fuertes; buscar fuera de la organización las oportunidades y las necesidades que se pueden aprovechar y

satisfacer con los recursos, siempre limitados; establecer prioridades y posterioridades de actuación; revisar constantemente los valores.

Eyzaguirre (2006)

Características: simple, clara y directa, configurada hacia el futuro a mediano plazo, es creíble, tiene alto grado de originalidad, es única e inconfundible, es ambiciosa e idealista sin dejar de ser operativa, debe ser revisada constantemente cada dos o tres años.

Componentes: identidad institucional, principales necesidades por satisfacer, principales clientes o beneficiarios, principales productos o servicios, principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito, principales principios o valores institucionales.

Estrategias de construcción o formulación: ¿quiénes somos?, ¿para que existimos?, ¿a quienes nos debemos?, ¿qué brindaremos?, ¿cómo lo lograremos?, ¿cuál es nuestra filosofía?

Rodríguez (1997)

Características: abarca una visión a largo plazo, emite un juicio sobre la dirección más prometedora del desarrollo y crecimiento de la institución.

Componentes: propósito, clientes y usuarios, bienes y servicios, mercados, tecnología fundamental y valores.

Estrategias de construcción o formulación: ¿cuál es la razón fundamental de la organización?, ¿en qué sector se encuentra?, ¿cuál es su responsabilidad social?, ¿cuáles son sus productos?, ¿cuál es la tecnología en la que se basa su eficiencia en la organización?, ¿quiénes son sus clientes o usuarios?, ¿cuál es la principal capacidad?, ¿en qué mercados despliega su acción?, ¿cuáles son sus valores?

Según Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996), la misión es la función de la organización en su sentido más amplio, tanto en el presente como en su aproximación al futuro. Su razón de ser y de existir. La misión no implica juicios de valor, no es ni la responsabilidad social de la organización ni un súper objetivo permanente.

Para que la misión sea efectiva para la organización, debe responder a preguntas sobre:

1. Los usuarios de la institución.
2. Los servicios más importantes que puede ofrecer.
3. El mercado o cambio de acción.
4. La actitud en relación con las metas financieras.
5. Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.
6. Las fortalezas y ventajas competitivas.
7. La imagen pública a la que se aspira.
8. La atención que se presta a los deseos de las personas claves relacionadas con la institución.
9. La responsabilidad social.
10. La motivación y los estímulos a la acción.

Como resultado de esta revisión teórica sobre la misión, se encuentra que Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996) mencionan que, para ser efectiva, la misión ha de responder las anteriores diez preguntas, que se consideran pertinentes para el desarrollo de este ejercicio de investigación. Éstas serán contrastadas con la misión de la Universidad Pedagógica Nacional junto con los respectivos documentos institucionales que dan cuenta de la misma.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Este ejercicio corresponde a una investigación descriptiva, cuyo propósito es “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo y Tamayo, 1999).

Igualmente, Tamayo y Tamayo (1999) identifican que este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Las etapas que formulan estos autores para realizar la investigación descriptiva, y que se utilizaron en el presente estudio, son:

- Definir en términos claros y específicos qué características se desea describir.
- Expresar cómo van a ser realizadas las observaciones; cómo se van a seleccionar los sujetos (personas, escuelas, por ejemplo), de modo que constituyan una muestra adecuada de la población; qué técnicas de observación se van a utilizar (cuestionarios, entrevistas u otras) y si se someterán a una prueba antes de usarlas; y también cómo se entrenará a los recolectores de información.
- Recoger los datos.
- Informar apropiadamente los resultados.

4.2 Objeto de estudio

Este ejercicio de investigación se inscribe en el campo de la gestión en una institución de educación superior, por lo que el objeto de estudio está centrado en la planeación estratégica como herramienta para la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

4.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

En este ejercicio de investigación se utiliza la técnica de análisis documental que recolecta de forma concreta la información de los documentos institucionales mediante el instrumento de tablas de análisis.

A partir del taller diseñado por el Departamento de Investigación del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM) de Caracas, se conceptualiza el análisis documental como la técnica utilizada para la separación e interpretación de la estructura y contenido de un documento. El instrumento para esta técnica puede variar de acuerdo con el tipo características del documento sometido a análisis.

La psicóloga Martha Sierra Guzmán identifica los siguientes pasos para que el investigador obtenga la información que desea por medio de fuentes documentales:

1. Recopilación de la información en fichas.
2. Organización y análisis de la información.
3. Presentación final.

Como punto de partida para la recolección de información se utiliza el análisis documental de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional (Matriz 1. La formulación de la misión. Ver anexo 1) que permite ubicar la información de acuerdo con los componentes para la formulación de la misión retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996) desde la planeación estratégica, y de esta manera dar cumplimiento al primer objetivo específico.

Se realiza el análisis documental del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 (PDI) y el plan rectoral 2011-2014 de la Universidad Pedagógica Nacional. Considerando que el Ministerio de Educación Nacional contempla el PEI como la carta de navegación de toda institución educativa, para este ejercicio de investigación este documento, por su naturaleza, da cuenta de los aspectos misionales. El PDI se tiene en cuenta por los postulados de la planeación estratégica, que lo identifican como base para el desarrollo de la misión de la institución, y el Plan Rectoral porque asume acciones en pro del cumplimiento de ésta. Con base en dichos documentos se realiza la lectura desde la planeación estratégica, teniendo en cuenta los componentes para la formulación de la misión retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso en 1996.

Por lo anterior, se utiliza el instrumento (Tabla 1. Recolección documental, Ver anexo 2) que permite recoger la información necesaria de los documentos institucionales PEI, PDI y plan rectoral, para el cumplimiento del objetivo específico número dos.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de este ejercicio investigativo, se tiene en cuenta la información recolectada en las tablas anteriores como base en la identificación de las debilidades y fortalezas, además de los programas institucionales que apoyan cada componente para la formulación de la misión retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996), en cuyo caso se desarrolla el siguiente instrumento (Tabla 2. Debilidades, fortalezas y programas de los componentes. Ver anexo 3).

4.4 Fuentes de información

Se consultan libros de administración, gestión educativa y planeación estratégica para construir el marco teórico, que permite orientar el desarrollo del análisis de los documentos institucionales.

Por otra parte, se retoman los documentos institucionales (el PEI, el PDI y el Plan Rectoral), por cuanto permiten conocer la misión de la Universidad Pedagógica Nacional y los programas o planes que conducen al desarrollo de la misma.

A continuación se presenta una tabla que contiene los objetivos específicos del ejercicio de investigación, la técnica y las fuentes utilizadas para el desarrollo de cada una de las categorías enunciadas.

Tabla N.º 1. Metodología del ejercicio de investigación.

Objetivo específico	Técnica e instrumentos	Fuentes	Categoría
1. Contrastar la misión de la Universidad Pedagógica Nacional con los pasos dados en términos de la planeación estratégica en cuanto a la creación de una misión, para comprender si reúne los criterios establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis documental. ➤ Matriz de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • El PEI. • Pasos para la formulación de la misión desde la planeación estratégica. 	Formulación de la misión.
2: Caracterizar en los documentos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis de los componentes 	Desarrollo de cada componente de la formulación de la

<p>los componentes para la formulación de la misión dados por la planeación estratégica para conocer el desarrollo de cada uno de ellos.</p>	<p>documental.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tablas de análisis. 	<p>para la formulación de la misión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PEI • PDI • Plan Rectoral 	<p>misión.</p>
<p>3 Identificar las fortalezas, debilidades y programas de cada componente en el desarrollo de los documentos institucionales para evidenciar desde la planeación estratégica los procesos que dan cuenta del cumplimiento de la misión de la Universidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis documental ➤ Tablas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablas de análisis por componente y descripción del mismo. 	<p>Situación actual de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.</p>

Pedagógica Nacional.			
----------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Al realizar la elaboración de la primera tabla de recolección documental que da respuesta al segundo objetivo específico se halló que:

1. El primer componente de la planeación estratégica para la formulación de la misión, denominado “Los usuarios de la institución”, se considera que no aplica para el contraste frente a la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.
2. De acuerdo con la lectura y el desarrollo de las tablas, se identifica que los nueve componentes transversalizan los documentos lo cual evidencia que cada documento aporta al cumplimiento y la ejecución de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

3. Se percibió que el Plan Rectoral es el documento que menos información ofrece sobre el desarrollo de cada uno de los componentes.

Posteriormente se realizó el desarrollo de la tabla debilidades, fortalezas y programas que fortalecen los componentes, por medio de este instrumento se encontró que:

1. Al realizar la ficha anterior nos damos cuenta que las debilidades no se evidencian en los documentos institucionales.
2. Las fortalezas se encuentran explícitas a nivel documental.
3. En cuanto a los programas se reconoce que tienen relación con los componentes y que posibilitan el desarrollo de cada uno de estos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, ALCANCE Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS

5.1: Reflexión inicial acerca de los resultados

En el desarrollo del ejercicio de investigación surgieron las siguientes aclaraciones generales:

1. El primer componente de la planeación estratégica para la formulación de la misión, denominado “Los usuarios de la institución”, se considera que no aplica para el contraste frente a la misión de la Universidad Pedagógica Nacional porque habría que enunciar el límite de usuarios que pueden acceder al servicio educativo. Además, según el artículo 2 de la Ley 30 de 1992, las instituciones de educación superior están en el deber de prestar el servicio de educación a todas las personas. Por otra parte no se tomó en cuenta este componente debido a que al realizar el primer acercamiento con la misión de la Universidad Pedagógica Nacional no se evidenció que se describieran los usuarios directos de la institución de educación superior.

2. En el desarrollo del primer instrumento, la matriz de análisis de la formulación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional, de acuerdo con los componentes para la formulación de la misión desde la planeación estratégica retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996) se encuentra que el párrafo número tres no tiene relación con los componentes dados en la planeación estratégica. Esto evidencia que realmente no es información relevante para desarrollarse dentro de la misión institucional, que finalmente es la que responde preguntas como: ¿qué hace hoy la universidad?, ¿para quién?, ¿con que propósito?

En la revisión de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional (ver anexo 1a), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del año 2010, (ver anexo 2a), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2009-2013 (ver anexo 2b) y el Plan Rectoral 2011-2014, (ver anexo 2c) publicados en el sitio web oficial, se encontraron los siguientes aspectos frente a los componentes para la formulación de la misión desde la planeación estratégica, retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996).

1. De acuerdo con la lectura y el desarrollo de las tablas, se identifica que los nueve componentes transversalizan los documentos institucionales en el PEI y el PDI, lo cual evidencia que cada documento aporta al cumplimiento y la ejecución de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.
2. En Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996) se dice que la misión será efectiva si responde a diez preguntas, las cuales se identifican como componentes, de los cuales se tomaron sólo nueve, y se percibió que el Plan Rectoral es el documento que menos información ofrece sobre el desarrollo de cada uno de ellos.

Luego de identificar las debilidades, fortalezas y programas (ver anexo 3), se determinan los siguientes hallazgos:

-El segundo componente hace referencia a los servicios más importantes que ofrece la universidad. No presenta debilidades. Se encontraron las siguientes fortalezas: identidad pedagógica, universidad uniprofesional pedagógica, nacional, estatal y pública; asesora del Ministerio de Educación Nacional; líder en formación de profesionales de educación y programas de docencia, investigación y extensión. En dicho componente se evidencian los siguientes programas: consolidación de comunidades de conocimiento profesional

docente y saber pedagógico; resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional; fortalecimiento de la investigación; educación rural e intercultural, y desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física, dirigidos por la Vicerrectoría Administrativa.

- En el desarrollo del componente tres, campo de acción, se identifica como fortaleza que busca ampliar la cobertura para que éste siempre atienda la multiculturalidad y la interculturalidad. Además de manifestar su compromiso hacia el conocimiento en todas las áreas del saber; la formación de profesionales e investigadores en el campo de la educación. Más que evidenciar una dificultad frente a este componente se plantea estas preguntas: ¿cuántas investigaciones se van a realizar (pensadas en 2008) para dar cuenta del campo de acción?, ¿o se realizarán esporádicamente? Además, se encuentra que los programas que atienden este componente son: fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación, fortalecimiento de la formación inicial y avanzada. y actitud en relación con las metas financieras.

- En el componente cuatro, referente a la actitud en relación con las metas financieras, se encuentran la siguiente fortaleza: participar en la reforma de la Ley 30 de 1992, frente a los esquemas de financiación de las universidades públicas. En cuanto a los programas que apoyan este componente se identifica el de fortalecimiento de la gestión financiera para el cumplimiento de la responsabilidad social institucional, dirigido por las unidades de responsabilidad. En la revisión documental no se evidenciaron dificultades.

-El componente cinco, sobre los valores, creencias y aspiraciones fundamentales, presenta en la revisión documental estas fortalezas: transparencia de la información, democracia, descentralización, liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, identidad pedagógica. Los programas que se encargan de este componente son: Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano, dirigido por la Vicerrectoría Administrativa; Comunicación, imagen y medios, guiado por la Rectoría y el grupo de comunicaciones; Gestión efectiva y de calidad., llevado a cabo por la Vicerrectoría Administrativa y la Oficina de Desarrollo y Planeación; Inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional, a cargo de la Vicerrectoría Administrativa; Sistema de planeación y evaluación institucional, dirigido por la Rectoría y la Oficina de Desarrollo y Planeación.

-En la revisión documental referente al componente número seis, se identifican las siguientes fortalezas y ventajas: Ejes temáticos transversales, los de Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional, internacional e intercultural, Vida universitaria y Desarrollo humano integral, gestión y proyección institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación. En cuanto al liderazgo del desarrollo del pensamiento pedagógico, entre los programas que ayudan al desarrollo de este componente figuran los de fortalecimiento de la formación inicial y avanzada, dirigido por la Vicerrectoría Académica; fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación, dirigido por la Vicerrectoría Académica y de gestión universitaria; incorporación de medios y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el desarrollo de procesos académicos, orientado por la Vicerrectoría Académica, y el de internacionalización, dirigido por la Rectoría y la oficina de relaciones interinstitucionales.

En el componente siete, relacionado con la imagen pública a la que se aspira, se evidencia como fortaleza que en los documentos institucionales se evidencia la imagen a la que aspira y mantiene una estrecha relación con su historia, naturaleza e identidad pedagógica, además de que tiene en cuenta el contexto de la universidad y los retos que afronta. No se evidencia ningún programa que fortalezca este componente. Adicionalmente, se plantea la pregunta a este componente: ¿qué imagen pública tiene en la actualidad?

En el componente ocho, en relación con la atención al sector educativo, una fortaleza es que la Universidad Pedagógica Nacional se preocupa por éste, lo cual se evidencia en la incursión en investigación para continuar atendiendo los diversos ámbitos educativos y gran parte de la población sin importar sus características. En cuanto a las dificultades, se encuentra que se trazan demasiadas metas sin establecerse el corto, mediano o largo plazo.

Los programas que consolidan este componente son: fortalecimiento de la formación y avanzada y del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación.

En el componente nueve, relacionado con la responsabilidad social, se identifican como fortalezas que trabaja en pro de la educación como derecho fundamental y forma maestros para la dirección de políticas educativas y la implementación de programas de

extensión y proyección social. Los programas adscritos a este componente son: fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación y de la proyección social. Ambos programas los guía la Vicerrectoría de Gestión Universitaria.

En el componente diez, acerca de motivación y estímulos a la acción, luego de la revisión documental se hallan las siguientes fortalezas: guarda coherencia con el resto de componentes y siempre está presente el saber pedagógico, su campo de acción en las políticas públicas y el deber de brindar educación como derecho, sin caer en la homogenización, ya que tiene en cuenta las necesidades del contexto. Como programas se identifican: consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico, fortalecimiento de la investigación y del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación, educación rural e intercultural.

5.2 Alcance

Este ejercicio de investigación se realizó mediante la técnica de análisis documental con corte descriptivo, cuyo propósito es “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo y Tamayo, 1999). Con dicha técnica se logró establecer los aportes de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). A partir de tablas y una matriz se identificaron y contrastaron los componentes para la formulación de la misión desde la planeación estratégica (Rodríguez, Piedrahita y Enciso, 1996), frente a la misión de la UPN.

Con esta labor investigativa se desarrolló un primer estudio de la planeación estratégica en la UPN, lo que permite que las licenciadas en Psicología y Pedagogía interactúen con un campo de acción como el de la gestión en instituciones de educación superior.

Este ejercicio retoma de la planeación estratégica la formulación de la misión y la matriz DOFA, y se centra en los aspectos internos y la importancia de la misión en los procesos institucionales. El análisis documental mostró el desarrollo de estos factores en la Universidad Pedagógica Nacional.

5.3 Conclusiones en torno a los objetivos

Con respecto a los objetivos específicos de este ejercicio de investigación:

1. Contrastar la misión de la Universidad Pedagógica Nacional con los componentes para la formulación de la misión dados por la planeación estratégica, para comprender si reúne los componentes establecidos.
2. Caracterizar en los documentos institucionales los componentes para la formulación de la misión dados por la planeación estratégica para conocer el desarrollo de cada componente.
3. Identificar las fortalezas, debilidades y programas de cada componente en el desarrollo de los documentos institucionales para evidenciar desde la planeación estratégica los procesos institucionales que dan cuenta del cumplimiento de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional.

En el primer objetivo específico se identificó que la planeación estratégica brinda diez preguntas para la formulación de la misión, retomados por Rodríguez, Piedrahita y Enciso (1996), de las cuales se tomaron nueve, porque se consideró que una pregunta no aplicaba en el ejercicio de investigación. Al hacer contrastar estas nueve preguntas con la misión de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), se decidió nombrarlas componentes y darles una interpretación pedagógica, para luego identificar aspectos de cada uno. Se concluye que la misión de la UPN es extensa y no especifica dos de los componentes de la misión formulados por la planeación estratégica: la naturaleza económica y la imagen pública a la que aspira. Así, se identificaron en total siete componentes en la misión.

En cuanto al segundo objetivo específico, en los documentos del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 se evidencian los dos componentes (naturaleza económica e imagen pública a la que se aspira), que la misión de la UPN no nombra. Por otra parte, en el Plan Rectoral 2011-2014 no es tan claro el desarrollo de los nueve componentes, lo que permite concluir que los documentos oficiales guardan relación con los componentes de la misión, si bien unos se desarrollan en profundidad y otros se abordan de forma superficial.

En el tercer objetivo específico se tiene en cuenta a Correa (1997), quien afirma que en la planeación estratégica lo importante es identificar debilidades y fortalezas. Por esto, a partir de la información encontrada en los anteriores objetivos, se concluye que los documentos institucionales dan cuenta de fortalezas en cada componente y no presentan dificultades, lo que genera preguntas alrededor del cumplimiento de estos planteamientos.

En el PDI también se identifican programas considerados como fortalezas de cada componente.

5.4 Conclusiones en torno a la pregunta de investigación

Con respecto a la pregunta de investigación, ¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional?, se concluye que los aportes de la planeación estratégica como herramienta de gestión a la Universidad Pedagógica Nacional y a las demás instituciones de educación superior (IES) en proceso de autoevaluación de la misión para la acreditación institucional, son:

1. Vislumbrar los componentes para la formulación de la misión que consolidan la identidad institucional, y de esta manera diseñar planes de desarrollo institucional que contribuyan a cumplirla.

2. Permitir la autoevaluación de la misión, mediante el estudio y la revisión de cada uno de los componentes en los documentos institucionales, propiciando la reflexión alrededor de la identidad institucional y los procesos internos de la universidad, desde una perspectiva diagnóstica que facilita la identificación de fortalezas y debilidades. En cuanto al desarrollo de cada uno de los componentes, aunque se observan por separado, se logra establecer una mirada global de la misión.
3. Brindar un panorama general de la misión institucional en cuanto a la formulación, ejecución y transversalización en los documentos institucionales.

5.5 Recomendaciones para futuros trabajos

1. Para futuras investigaciones se propone realizar el análisis externo de las oportunidades y amenazas de la misión institucional, mediante una exploración del contexto investigativo, pedagógico, educativo y didáctico a escala nacional e internacional, así como el impacto en la institución y los factores que lo propician, además de diseñar y consolidar las estrategias necesarias para avanzar en la innovación de la gestión universitaria con miras al cumplimiento de la misión.
2. Una de las principales dudas que surge al realizar la lectura del PEI, el PDI y Plan Rectoral es: ¿Qué programas se han desarrollado hasta el momento para dar cumplimiento a los componentes planteados desde la planeación estratégica? Éste puede ser un tema para una próxima investigación, por cuanto el objeto del presente ejercicio es dar respuesta a escala documental.

REFERENCIAS

Alarcón, M. (2008). *Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica (caso U.E. Jardín Levante)*. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana, Venezuela.

Alcaldía de Bogotá. Ley 115 de 1994. Ley General de Educación. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>.

Ardila, M. (2013). *Referentes para la autoevaluación/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292a1.jsp?i=292" PDI y Pl Oficina de aseguramiento de la calidad Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Documento interno*.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. México.

Ayarza, H. (1986). Evaluación de la educación superior como estrategia para el cambio. *Cuadernos ASCUN*, N° 2, p. 29.

Bahamón, A. (2007). *Planeación estratégica, control interno y gestión de calidad para entidades públicas*. p. 49.

Bahamón, J. (2013). *La gestión estratégica en el contexto de las universidades colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

Consejo Nacional de Acreditación. (2006). *Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación institucional*. Segunda edición. Bogotá: Corcas Editores Ltda.

Consejo Nacional de Acreditación. *Misión y Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-190816.html>.

Coombs, P. (1968). *The world educational crisis*. New York: Oxford University Press.

Correa de Molina, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Fernández, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En N. Fleet (ed.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (pp. 69-96). Chile: CAN. Recuperado de http://www.cgssa.com/wp-content/files_mf/desafíosyperspectivasdela-direcciónestratégica.pdf.

Galeano, J. (1979). *La planeación a su alcance*. Bogotá: Editorial Norma. p. 64.

Hardy, C. (1991). Configuration and strategy making in universities: broadening the scope. *The Journal of Higher Education*, 62(4), pp. 363-393.

H63-39, K. y Van Gendt, R. (1972). Towards a new theoretical framework in educational planning. *Development and Change*, 2(3), 18-40.

Keller, G. (1983). *Academic strategy: the management revolution in american higher education*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Kent, R. (2005, abril-junio). La dialéctica de la esperanza y la desilusión en políticas de educación superior en México. *Anuies: Revista de la Educación Superior*, 134(2), 63-79.

Kotler, P. y Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.

Licona, A. (2003). *Planeación estratégica y prospective de una unidad académica: El caso de la facultad de economía 2002-2003*. Universidad de Colima, Colima, México.

Ministerio de Educación Nacional. Ley 30 de 1992. Ley de Educación Superior. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf.

Ojeda Ramírez, M. (2008). La planeación institucional ante la reforma académica de la Universidad Veracruzana. *La Gaceta* (103), pp. 27-30.

Ojeda Ramírez, M. (2013, enero-junio). *La planeación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica*. *Revista de Investigación Educativa* (16). ISSN 1870-5308, Xalapa, Veracruz: Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana.

Peñaloza, A. y otros. Elaboración de instrumentos de investigación. Recuperado de <http://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf> 5 de abril de 2014.

Rodríguez, F., Piedrahita, P. y Enciso, A. (1996). *Gestión estratégica en centros educativos*. Bogotá: Editorial OEI. p. 34.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*.

Serna Gómez, H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis. p. 17.

Serna, R. y De Vries, W. (1997). *Evaluación y acreditación de la educación superior latinoamericana: razones, logros, desafíos y propuestas*. En Unesco: La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe (Tomo I, 529-546). Caracas, Venezuela: Cresal/Unesco.

Sierra Guzmán, M. (2012). *Tipos más usuales de investigación*. México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. En: Módulo 2. La investigación. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes). p. 44.

Torres-Lima, P., Villafán, J. y Álvarez, M. (2008, octubre). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-11.

Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recuperado de [http://www.pedagogica.edu.co/admin/docs/13010724231299709442peiupn-2010\(aprobadoporacuerdo007de2010\).pdf](http://www.pedagogica.edu.co/admin/docs/13010724231299709442peiupn-2010(aprobadoporacuerdo007de2010).pdf).

Universidad Pedagógica Nacional (1997). *Proyecto político pedagógico de la Universidad Pedagógica Nacional*. 99 p.

ANEXOS.

Anexo 1.

MATRIZ 1: PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DESDE LA PLANEACION ESTRATEGICA CONTRASTADA CON LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Componentes para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpreta ción pedagógica de los componentes.	Descripción de cada componente.	Misión Universidad Pedagógica Nacional.	Apartado de la Misión de la Universidad Pedagógica Nacional, de acuerdo a los componentes.
--	--	---------------------------------------	--	---

Anexo 1 a.

**MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DESDE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CONTRASTA CON LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA.**

<p>PLANEACIÓN ESTRATEGICA. Componentes para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)</p>	<p>Interpretación pedagógica de los componentes.</p>	<p>Descripción de cada componente.</p>	<p>Misión Universidad Pedagógica Nacional.</p>	<p>Apartado de la Misión de la Universidad Pedagógica Nacional, de acuerdo a los componentes.</p>	
<p>1.</p>	<p>Los usuarios de la institución.</p>	<p>No aplica.</p>	<p>No aplica.</p>	<p>La Universidad Pedagógica Nacional forma seres humanos, en tanto personas y maestros, profesionales de la educación y actores educativos al servicio de la nación y del mundo, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo y para toda la población en sus múltiples manifestaciones de diversidad.</p>	<p>No se evidencia en la Misión.</p>
<p>2.</p>	<p>Los servicios más importantes que puede ofrecer.</p>	<p>Los servicios más importantes que puede ofrecer.</p>	<p>La oferta educativa en programas formales de pregrado, postgrado y de formación permanente.</p>	<p>Investiga, produce y difunde conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico y contribuye a la</p>	<p>La Universidad Pedagógica Nacional forma seres humanos, en tanto personas y maestros, profesionales de la educación y</p>

				<p>formulación de las políticas públicas en educación.</p> <p>Fundamenta su acción en la formación de niños, niñas, jóvenes y adultos desde su diversidad, con conciencia planetaria, en procura de la identidad y el desarrollo nacional.</p>	<p>actores educativos al servicio de la nación y del mundo, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo y para toda la población en sus múltiples manifestaciones de diversidad.</p>
3.	El mercado o cambio de acción.	Campo de acción.	Entendido como el espacio social de acción.	<p>Consolida una interacción directa y permanente con la sociedad para aportar en pro de la construcción de nación y región mediante el diálogo con las demás instituciones de educación, los maestros, organizaciones sociales y autoridades educativas, para la producción de políticas y planes de desarrollo educativo en los diferentes ámbitos.</p>	<p>Investiga, produce y difunde conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico y contribuye a la formulación de las políticas públicas en educación.</p> <p>No se especifica que la Universidad es de orden Nacional.</p>
4.	La actitud en relación con las metas financieras.	Naturaleza económica.	El reconocimiento sobre el carácter público de los ingresos para el sostenimiento de la universidad.	<p>Desde esta perspectiva, trabaja por la educación como derecho fundamental y por una cultura educativa que oriente los destinos del país. En consecuencia, conforme a sus orígenes y trayectoria, se compromete con la construcción del Proyecto Educativo y</p>	<p>No se evidencia en la Misión.</p>
5.	Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los principios, objetivos y los lineamientos para el desarrollo académico.		<p>Desde esta perspectiva, trabaja por la educación como derecho fundamental y por una cultura educativa que oriente los destinos del país. En consecuencia,</p>

				Pedagógico de la Nación.	conforme a sus orígenes y trayectoria, se compromete con la construcción del Proyecto Educativo y Pedagógico de la Nación.
6.	Las fortalezas y ventajas competitivas.	Las fortalezas y ventajas competitivas.	Los aspectos positivos y oportunidades que se presentan en el campo de acción.		Consolida una interacción directa y permanente con la sociedad...
7.	La imagen pública a la que se aspira.	La imagen pública a la que se aspira.	La imagen que la institución desea proyectar.		No se evidencia en la Misión.
8.	La atención que se presta a los deseos de las personas claves relacionadas con la institución.	La atención al sector educativo.	Presta atención a las características y problemáticas del sector educativo.		Consolida una interacción directa y permanente con la sociedad para aportar en pro de la construcción de nación y región mediante el diálogo con las demás instituciones de educación, los maestros, organizaciones sociales y autoridades educativas, para la producción de políticas y planes de desarrollo educativo en los diferentes ámbitos.

9.	La responsabilidad social.	La responsabilidad social.	Compromiso con el mejoramiento social.		conforme a sus orígenes y trayectoria, se compromete con la construcción del Proyecto Educativo y Pedagógico de la Nación.
10.	La motivación y estímulos a la acción.	La motivación y estímulos a la acción. (su interés)	El interés que tiene la universidad desde su quehacer y ser.		trabaja por la educación como derecho fundamental y por una cultura educativa que oriente los destinos del país.

ANEXO 2.

Tabla 1: Recolección documental.

Nombre del documento:		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.

ANEXO 2 a.

Tabla 1: Recolección documental del PEI.

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional (abril de 2010)		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
2. Los servicios más importantes que puede ofrecer.	Los servicios más importantes que puede ofrecer.	La oferta educativa en programas formales de pregrado, postgrado y de formación permanente.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

<p>PRESENTACION. Pág. 2</p>	<p>La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) se ha propuesto construir, a partir de la identidad pedagógica, el sentido de la misión universitaria, para hacer eficaz el servicio de la inteligencia educadora, propio de nuestra comunidad académica, como constructora legítima de la democracia, promotora de la inclusión de los colombianos en la vida social, activadora permanente de la cultura nacional y productora de un discurso sistemático de la práctica social en la educación. Pág. 2</p> <p>Las orientaciones de la UPN se articulan en torno a ejes transversales que permean las dinámicas, programas y proyectos de la comunidad pedagógica. Estos ejes transversales son: Identidad Pedagógica, Fortalecimiento Académico, Carácter Nacional e Internacional e Intercultural, Vida Universitaria y Desarrollo Humano Integral, Gestión y Proyección Institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su Incidencia en Políticas Públicas en Educación. Pág. 2</p> <p>Desde esta óptica, la UPN se concibe como una organización al servicio del bien público, que responde por la defensa del bien común, en la cultura y el conocimiento, y por la gratuidad como elemento de equidad. Pág. 3</p> <p>Camina en dirección de ofrecer a la humanidad, en general, y al país, en particular, un futuro promisorio, mediante la generación de espacios de encuentro, de servicio y de manifestación de los valores propios de la cultura. De esta manera, crea las condiciones permanentes que consolidan nuestras relaciones como Nación y fortalece nuestro carácter de Universidad, pedagógica, nacional, estatal y pública. Pág. 3.</p>
---------------------------------	--

<p>1. Sobre el PEI, pág. 4</p>	<p>La educación siempre ha sido y será anticipadora. Actualizar la mentalidad y la lógica proyectiva de la educación le significa a la institución educativa un reencuentro con su esencia y su razón de ser en la sociedad. Implica, además, una ganancia en autonomía que le exige tomar posición consciente y argumentada ante su misión e intencionalidad y asumir sus compromisos desde los retos, potencialidades y aspiraciones de la sociedad; a partir de los avances del conocimiento profesional docente educativo, pedagógico, didáctico y de gestión educativa y desde la historia de su comunidad pedagógica. Pág. 4</p> <p>El Proyecto Educativo Institucional avizora a la Universidad como una organización sistémica en estado permanente de construcción social, permeada por ejes temáticos transversales.(...)</p> <p>En torno a estos ejes, se potencia la realización de los propósitos misionales de investigación, docencia, proyección social y</p>
<p>2. Orígenes y trayectoria de la UPN, pág., 5,8,9,10,</p>	<p>desarrollo humano integral. Pág. 4</p> <p>La UPN constituye un capítulo de la historia colombiana ligado al desarrollo de la educación, por su aporte a la formación de docentes en distintas áreas del saber y de la investigación, la producción y la difusión del pensamiento pedagógico nacional. Pág. 5</p> <p>(...) en la Ley General de Educación 115 de 1994, se nombra, como la institución asesora del Ministerio de Educación Nacional en cuanto a políticas educativas para la formación de educadores. Pág. 8</p> <p>El proyecto educativo Institucional, el cual nos sitúa como institución líder en la formación de profesionales de la educación en Colombia. De esta manera, la Universidad contribuye decididamente a que en el campo de la pedagogía se gesten ideas, conceptos, modelos, propuestas y proyectos para la Colombia del siglo XXI. Pág. 9</p>

	<p>Su carácter de Universidad, como organización que forma parte integral del sistema educativo, radica fundamentalmente en su compromiso con la profundización y generación de conocimiento en todas las áreas del saber, con la formación de profesionales e investigadores en el campo de la educación y con la competencia para producir formas alternativas de explicación y solución a problemas del entorno, desde lo pedagógico. Asume con pertinencia y responsabilidad la labor docente desde la perspectiva de institución pública y pedagógica, con el propósito de que esta profesión sea reconocida y valorada por la sociedad. Pág. 10</p> <p>La UPN es una universidad sui generis en el contexto de las universidades colombianas, puesto que hereda la tradición de ser una universidad uniprofesional. Pág. 11</p> <p>El centrarse en la educación y la pedagogía como su objeto de estudio le ha permitido especializarse en su componente histórico y epistemológico, en la construcción de enfoques pedagógicos y didácticos, en la producción de un conocimiento profesional docente, en la identificación y desarrollo de tendencias educativas, en la reflexión sobre los cambios relacionados con la globalización y el uso de las herramientas tecnológicas aplicadas a la educación, en el fortalecimiento del campo investigativo de la educación con proyección social, en la búsqueda permanente de nuevas formas para la gestión del conocimiento, en la construcción de alianzas estratégicas nacionales e internacionales encaminadas al fortalecimiento educativo y en la vinculación y generación de investigadores del más alto nivel. Pág. 11</p> <p>La universidad se legitima como nacional en tanto cabeza del sistema Nacional de formación de Educadores y las distintas redes interinstitucionales que se dan en torno a las Escuelas Normales Superiores, a las Facultades de Educación, a las Secretarías de Educación municipales, departamentales y distritales y al Ministerio de Educación Nacional. Pág. 12</p>
--	--

	<p>Ser nacional también connota desarrollar la capacidad de ubicarse físicamente en los diferentes ámbitos territoriales que integran la nacionalidad colombiana, por ejemplo a través de los Centros Regionales de Educación Superior (CERES) que se han venido implementando en regiones del país como Valle de Tenza, La Chorrera y Guapi. Pág. 12</p> <p>la Universidad pasa por el desarrollo de programas específicos de docencia, investigación y extensión. Pág. 15</p>
--	---

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional (abril de 2010).		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
3. El mercado o cambio de acción.	3. Campo de acción.	Entendido como el espacio social de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.
-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.		“(…) en su compromiso con la profundización y generación de conocimiento en todas las áreas del saber, con la formación de profesionales e investigadores en el campo de la educación y con la competencia para producir formas alternativas de explicación y solución a problemas del entorno, desde lo pedagógico”. Página 9.

<p>-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.</p>	<p>“Es una universidad que expresa su autonomía con responsabilidad social y liderazgo en torno a la investigación, a la innovación educativa, a la formación de educadores, a la proyección social y a la construcción de estados de bienestar y desarrollo humano integral”. Página 9.</p>
<p>-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional. C. Es pedagógica.</p>	<p>“El centrarse en la educación y la pedagogía como su objeto de estudio le ha permitido especializarse en su componente histórico y epistemológico, en la construcción de enfoques pedagógicos y didácticos, en la producción de un conocimiento profesional docente, en la identificación y desarrollo de tendencias educativas, en la reflexión sobre los cambios relacionados con la globalización y el uso de las herramientas tecnológicas aplicadas a la educación, en el fortalecimiento del campo investigativo de la educación con proyección social, en la búsqueda permanente de nuevas formas para la gestión del conocimiento, en la construcción de alianzas estratégicas nacionales e internacionales encaminadas al fortalecimiento educativo y en la vinculación y generación de investigadores del más alto nivel”. Página 11.</p>
<p>-Fortalecimiento Académico. 2. La investigación.</p>	<p>“Las relaciones que se establecen ente la institucionalidad educativa y la sociedad; de los roles que la actividad pedagógica desempeña en la construcción y desarrollo de los proyectos culturales, políticos y económicos de nuestra sociedad”. Página 18.</p>
<p>-Fortalecimiento Académico. 3. Proyección social.</p>	<p>“La Universidad diseña, consolida y ofrece académicos de extensión sobre la base de su acumulado histórico de producción de conocimientos, saberes, innovaciones y prácticas calificadas. Igualmente responde a las demandas del sistema educativo y de la sociedad”. Página 19.</p>
<p>-Fortalecimiento Académico. e. Gestión y proyección institucional.</p>	<p>“La promoción de la Universidad en las regiones y localidades, reconociendo los</p>

	principios de concertación, concurrencia y subsidiariedad, en apoyo a formulación, implementación y evaluación de Planes de Desarrollo y Proyectos Educativos Institucionales”. Página 23.
-Incidencia en políticas públicas en educación.	“La academia asume la responsabilidad pedagógica en la formación de ciudadanía llamada a formar a las nuevas generaciones; reflexionando en las prácticas de fuerza, su contenido y significación en relación con la ética, la democracia, la justicia social y la participación”. Página 25.

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional Abril de 2010		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
4: La actitud en relación con las metas financieras.	Naturaleza económica.	El reconocimiento sobre el carácter público de los ingresos para el sostenimiento de la universidad.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
f. es pública y estatal. Pág. 12	La Universidad es pública porque se debe a la sociedad y recibe de ella los recursos financieros para desarrollarse. Como sociedad, hablar lo público es hablar de lo nuestro, es reflexionar Y escuchar a los otros. Pág. 12	

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
5. Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los principios, objetivos y los lineamientos para el desarrollo académico.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Presentación. Pag 2 Aspiración	...como institución de educación superior, sabemos que nuestra responsabilidad reside, justamente, en la formación de maestros y personas vinculadas a la educación que - convocadas por las diversas miradas sobre lo educativo, lo pedagógico y lo didáctico, fundamentadas en la investigación y el dominio del conocimiento científico, técnico, estético y abiertas al reconocimiento y comprensión del contexto- hacen posible que la práctica educativa se proyecte como constructora de subjetividades y de nuevos escenarios en el desarrollo social, político y económico de la Nación...	
Pag 3. lineamientos para el desarrollo académico.	Camina en dirección de ofrecer a la humanidad, en general, y al país, en particular, un futuro promisorio, mediante la generación de espacios de encuentro, de servicio y de manifestación de los valores propios de la cultura. De esta manera, crea las condiciones permanentes que consolidan nuestras relaciones como Nación y fortalece nuestro carácter de universidad, pedagógica, nacional, estatal y pública.	
Pag 4. Principios Avizora	En el Proyecto Educativo de la Universidad, lo pedagógico constituye su núcleo articulador, en tanto saber que se ocupa de aspectos tales como las condiciones y problemas de la formación1 de los seres humanos en contextos específicos; las finalidades y efectos socio-políticos y	

	<p>culturales de la educación; la potencialidad formativa de las ciencias, tecnologías, artes y demás saberes de la humanidad en condiciones históricas concretas; la organización y gestión de las instituciones asignadas por la sociedad para realizar dicha misión; las situaciones de orden legal, político y social que condicionan y regulan la docencia; la idoneidad y excelencia de los agentes educativos encargados de realizarla y los enfoques y modelos que se seleccionan para tal fin. Con ello se sitúa a la pedagogía como animadora y orientadora de las reflexiones y del desarrollo humano integral como la razón de ser de los procesos educativos que se generen desde la Universidad.</p>
	<p>En marzo de 1927 comienza a funcionar el Instituto Pedagógico Nacional para señoritas, por mandato de la ley 25 de 1917, la cual dispone la creación de dos institutos pedagógicos y establece dos políticas de profunda significación en la misión e identidad institucional: una, dar respuesta efectiva a la urgente necesidad de formar el personal docente para la instrucción primaria; y otra, que “se eduquen en la ciencia pedagógica maestros, maestras, profesores aptos para la enseñanza didáctica y para la dirección e inspección”.</p>
<p>3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL</p>	<p>“En tanto servicio público de naturaleza cultural, tiene la finalidad de trabajar por la educación como derecho fundamental, factor del desarrollo humano integral, mediador necesario para construir una sociedad justa, abierta e inclusiva como condición básica para la construcción de una cultura de paz y convivencia, animadora de procesos y estrategias conducentes al reconocimiento y respeto por las diferencias individuales y por la diversidad étnica, cultural y ambiental, en el horizonte de favorecer una educación intercultural”. Pag 9</p>
<p>3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Es Universidad</p>	<p>“De igual manera, asume el compromiso de desarrollar acciones educativas, pedagógicas e interculturales pertinentes para atender los requerimientos y particularidades de la diversidad colombiana, frente a la cual posee un claro compromiso con la formación en todos los niveles del sistema educativo; con la capacidad para incorporar una visión interdisciplinaria y de articulación entre la teoría con la práctica; y con las estrategias para desarrollar sentido de pertenencia en lo que significa ser UPN, con los compromisos adquiridos y las</p>

	funciones de la institución”. Pag 10.
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Es Universidad	“La Universidad mantiene su enfoque de formación, respondiendo a las problemáticas y transformaciones sociales del contexto local, trascendiendo al ámbito nacional e internacional. De esta forma, contribuye a la comprensión y reflexión crítica, individual y grupal, transformadora de esquemas y paradigmas”.
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL b. Es Autónoma	“La universidad, en general, y la Universidad Pedagógica Nacional, en particular, tiene una responsabilidad en la construcción de política pública educativa, no solo desde la perspectiva de asesora del Ministerio de Educación Nacional, sino más allá de ello, como primer actor social que interviene en la capacidad de incidencia de los maestros y maestras del país en el tema de la política pública educativa. Los maestros han de ser presencia argumentada y protagónica en el diseño de la política pública, como escenario donde distintos puntos de vista se encuentran y producen síntesis, en los ámbitos comunitario, local, regional, nacional e internacional”. Pag 10.
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL b. Es Autónoma	“En este sentido, la autonomía es el primer y principal fundamento de su ser institucional. Ella constituye, a la vez, un derecho y una responsabilidad”. Pag 10.
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL b. Es Autónoma	“Como institución de educación superior, interlocutora del proyecto educativo de la nación y defensora de los más sentidos intereses educativos de la sociedad, es afirmación de la autonomía universitaria y consolidación del ethos democrático; es defensa permanente de la libertad de cátedra y de la enseñanza; es ejercicio continuo de participación y construcción social y es enunciación constante de los principios éticos y políticos, en el desarrollo de las prácticas de la educación. La Universidad Pedagógica Nacional es una universidad sui generis en el contexto de las universidades colombianas, puesto que hereda la tradición de ser una universidad uniprofesional”. Pag 10
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	“Su carácter de Pedagógica radica en lo específico de sus objetos de estudio y de su práctica social en el ámbito de lo educativo, lo pedagógico y lo didáctico, mediante los cuales se ocupa históricamente de formar educadores, de ser pionera en la formulación de programas de licenciatura en

c. Es Pedagógica	pregrado, de ofrecer programas de formación en postgrado referidos a diferentes aspectos de la educación, de implementar proyectos curriculares con otras instituciones, incidiendo en la formación de la persona, de promover el análisis y el debate sobre la educación en todas sus dimensiones y de generar políticas públicas en educación”. Pag 11
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL c. Es Pedagógica	En este sentido, se destaca como potencialidad la preocupación e interés por desarrollar acciones que garanticen la inclusión y atiendan la diversidad, mediante la dinamización de procesos educativos interculturales, innovadores e investigativos dirigidos en particular a: poblaciones que requieren una atención educativa especial, discapacitados cognitivos, funcionales y talentosos, comunidades indígenas, comunidades afrocolombianas y comunidades campesinas. Pag 11
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL d. Es Incluyente	Esta característica nos sitúa en la comprensión de que la especie humana en su conjunto nos ofrece múltiples formas y condiciones de existir y habitar como sujetos, que están mediadas por razones de origen, etnia, cultura, genero, situación social, vulnerabilidad, estado físico, edad, condición psicológica, entre otras. Pag 11.
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL e. Es Nacional, con proyección Internacional	Cuando la sociedad, a través de la norma, le asigna esta característica a la Universidad Pedagógica Nacional, la sitúa como ente orientador del devenir y prospectiva del desarrollo educativo, pedagógico y didáctico de la nación, tanto en referencia a las tendencias sociales y educativas que se dan en sí misma y en el ámbito de nuestra diversidad regional, étnica, cultural y ambiental, como ante los desarrollos educativos mundiales, a los cuales ofrece sus hallazgos e innovaciones fruto de sus investigaciones y prácticas y de los cuales apropia los conocimientos que considera pertinentes a su realidad. Es, por lo tanto, a la vez presencia formal, sustancial y de calidad en las comunidades del territorio nacional, de Latinoamérica, del Caribe y del contexto mundial, en tanto centro de excelencia con respecto a los procesos educativos. Pag 12
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	El carácter público de la Universidad está ligado al proceso y acción educativa que, como bien común, dinamiza con la sociedad. En este sentido, se relaciona con la responsabilidad social del Estado y la sociedad de garantizar el derecho fundamental a la educación en

f. Es Pública y Estatal	<p>equidad, de asegurar su gratuidad; de propiciar el acceso a la formación, a la investigación, al saber y a la producción de conocimiento; de apropiar y ampliar el saber necesario para el desarrollo colectivo; de posibilitar la inclusión y la permanencia del ciudadano en el sistema educativo; de promover el respeto a las diferencias individuales y a la diversidad cultural y ambiental; de propiciar un diálogo intercultural que garantice la unidad nacional; de intervenir en el cambio del pensamiento y la cultura a partir del reconocimiento del saber y aspiraciones de cada comunidad; de crear las condiciones de pertinencia y calidad acordes con cada contexto. Pag 12</p>
<p>3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL</p> <p>f. Es Pública y Estatal</p>	<p>El ejercicio de lo público lo hace la Universidad desde su propia perspectiva, en el desarrollo de su autonomía con responsabilidad social, desde la cual genera un <i>ethos</i> de comunidad pedagógica, que se moviliza por valores tales como: el reconocimiento de la primacía del bien común sobre el beneficio particular; la búsqueda permanente por el logro de condiciones por una vida digna para todos; el rechazo a todas las formas de violencia y autoritarismo y, por principio, consideración de toda aseveración como discutible; la exigencia de formas racionales de discusión; la otredad; la vocación de articulación entre teoría y práctica y la búsqueda permanente de un consenso voluntario conseguido mediante argumentación. Pag 12</p>
4. MISIÓN Y VISIÓN	<p>La Universidad Pedagógica Nacional, como entidad adscrita al Sistema de Educación Superior Estatal y cuya sede principal estará ubicada en Valmaría, será reconocida por el Estado y la sociedad nacional e internacional como una comunidad pedagógica de alto nivel intelectual, científico, ético y estético, centrada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos. • El liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, la investigación y producción de conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico, pertinente a las condiciones históricas, políticas, sociales, interculturales y de diversidad étnica y ambiental en lo local, nacional, latinoamericano y mundial. • La generación de pensamiento pedagógico crítico y la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso con la construcción de futuro. Pag 13
	5. PRINCIPIOS

5. PRINCIPIOS	<p>a) La autonomía universitaria consagrada en la carta constitucional y en la ley, sin mengua de las funciones de inspección y vigilancia que corresponden al Estado.</p> <p>b) La pertinencia de sus acciones a partir de la armonización de la universalidad del pensamiento científico con la particularidad y diversidad de las formas culturales que existen en Colombia.</p> <p>c) La calidad en los programas y servicios que ofrece, acordes con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, a partir de un mejoramiento permanente en sus procesos de gestión.</p> <p>d) La formación integral de los educandos, atendiendo a su desarrollo crítico y reflexivo, a la libertad de pensamiento, a la autonomía personal y al pluralismo frente a las ideologías.</p> <p>e) La igualdad de oportunidades para el acceso de los servicios de la Universidad, siempre y cuando se posean las capacidades requeridas y se cumpla con las condiciones académicas exigidas.</p> <p>f) Las libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra, en consonancia con los objetivos y principios institucionales.</p> <p>g) La identidad pedagógica de la Universidad, configurada en torno a su aporte al pensamiento pedagógico, su responsabilidad con la formación de educadores en el país, la pedagogía como campo disciplinar fundante de su quehacer pedagógico, la consolidación, crecimiento y desarrollo de la profesión docente, así como el fortalecimiento de las instituciones y de las prácticas educativas en las que se fundamenta la cultura.</p> <p>h) La eticidad y la equidad de las prácticas humanas con fundamento en valores de respeto, justicia y solidaridad que promueven la inclusión de todos y favorezcan la diversidad cultural, con bases del desarrollo nacional y en acuerdo con la carta ética.</p> <p>i) La búsqueda permanente de mejores niveles de calidad en la investigación, la docencia, la proyección social y el desarrollo humano integral. Pag 13.</p>
6. OBJETIVOS	<p>Son objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional:</p> <p>a. Contribuir a la formación integral de ciudadanos a partir de una pedagogía para la ética civil, la paz, la democracia y los derechos humanos.</p> <p>b. Producir conocimientos en el ámbito de lo educativo y lo</p>

	<p>pedagógico y desarrollar procesos de innovación.</p> <p>c. Formar y cualificar educadores y demás agentes educativos, como profesionales de la educación para todos los niveles y modalidades educativas, etnias, culturas y poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>d. Socializar los saberes relacionados con la educación, mediante diferentes estrategias de publicación, y ofrecer servicios de información y documentación educativa, a nivel local, nacional e internacional.</p> <p>e. Fortalecer, incentivar y consolidar las comunidades educativas y las comunidades académicas y promover la interacción con sus homólogos nacionales e internacionales.</p> <p>f. Contribuir con el desarrollo de la identidad profesional del educador y con su valoración en el contexto social como trabajador de la cultura.</p> <p>g. Aportar a la formación de ciudadanos a partir de una pedagogía y una práctica de la Constitución Política de Colombia.</p> <p>h. Producir materiales para los diferentes niveles y modalidades educativas del país y divulgar los resultados de los proyectos y programas de investigación, formación y extensión.</p> <p>i. Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y la cultura ecológica.</p> <p>j. Contribuir con el logro de mayores niveles de calidad educativa del país.</p> <p>k. Propiciar el desarrollo científico y tecnológico de las áreas de su competencia.</p> <p>l. Generar, desde la educación, una posición crítica frente a los procesos globalizadores y construir alternativas que aporten a las problemáticas sociales, políticas y culturales del país.</p> <p>m. Participar en la formulación y evaluación de las políticas públicas en educación. Pag 14</p>
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO</p>	<p>En tanto que Universidad, a la UPN le corresponde adelantar la docencia, la investigación y la proyección social como esencia de su razón de ser; cada una constituye un área misional que requiere para su desarrollo una comprensión amplia del sentido de lo académico. Así, el desarrollo académico de la Universidad pasa por el desarrollo de programas específicos de docencia, investigación y extensión. Las tareas universitarias de docencia, investigación y proyección</p>

	<p>social se articulan en torno a ejes transversales, que permean las dinámicas, programas y proyectos de la comunidad pedagógica</p> <p>Dado el carácter pedagógico de la Universidad, se asume como compromiso institucional el que todas sus acciones tengan como referente nucleador lo pedagógico y, por tanto, en ellas sea posible cimentar y hacer realidad cada uno de los ejes transversales. Ellos son: Identidad Pedagógica, Fortalecimiento Académico, Carácter Nacional, Internacional e Intercultural, Vida Universitaria y Desarrollo Humano Integral, Gestión y Proyección Institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su Incidencia en Políticas Públicas en Educación. Pag 15</p>
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO b. Fortalecimiento Académico</p>	<p>Este eje se relaciona directamente con el desarrollo de las tareas misionales de investigación, docencia, proyección social y desarrollo humano que le son propias a la Universidad como lugar privilegiado para el pensamiento, en su particularidad de ser un centro de producción de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, comprometido con la formación de maestros, de personas vinculadas con la orientación y desarrollo de la educación y del ser humano en general. Pag 16</p>
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO b. Fortalecimiento Académico 1. <i>Docencia</i></p>	<p>La docencia es por excelencia una acción consciente que relaciona sujetos y subjetividades en torno a un propósito común: contribuir al desarrollo integral de la persona, individual y socialmente, lo cual pasa, a la vez, por el ejercicio de una docencia comprometida con la formación.</p> <p>La docencia se gesta y se consolida desde las tradiciones científicas y tecnológicas; desde el pensamiento social y la construcción de los valores; desde el diálogo de saberes; desde el sentir, el hacer, el construir visiones de futuro y el trascender de las personas que le dan vida; desde la conformación de grupos de docentes y estudiantes capaces de interactuar y desarrollar aprendizajes compartidos; desde la reflexión permanente en contexto; desde la crítica y la generación de alternativas pedagógicas y didácticas y desde la praxis y su reflexión. No es un acto terminado sino una construcción colectiva que requiere estudio riguroso de sus nuevas prácticas para el desarrollo de la profesión.</p>

De esta forma, el maestro profesor universitario se instaura en la Universidad, como gestor de la comunidad pedagógica y dinamizador de procesos que la legitiman ante la sociedad. A su vez, el estudiante, en tanto sujeto que se forma como maestro, tiene el reto de participar de manera crítica y proactiva en dinámicas educativas que le permitan una praxis, resultado de los procesos cognitivos, afectivos, deontológicos, ontológicos y axiológicos que incorpora en su vida, de tal manera que su acción profesional esté signada por su compromiso con quienes interactúa en el campo intelectual, afectivo, ético y con clara conciencia de responsabilidad en la construcción de una sociedad inclusiva, justa y digna para todos, no solamente en el presente, sino también para las futuras generaciones.

La Universidad Pedagógica Nacional involucra en su acción formativa, en el ámbito de la docencia, a todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional y al accionar educativo de las diversas comunidades, con sus respectivas particularidades. Establece con claridad los ámbitos propios de la academia para cada uno, precisa las diferencias entre uno y otro campo y caracteriza las culturas académicas que le son propias, de tal forma que las finalidades formativas específicas se interpretan, expresan y acogen en el pensamiento académico de la Universidad y en sus propuestas de política educativa y normativa. De esta manera, es posible reconocer a la vez la unidad y la diferencia en los niveles formativos, denotando las prácticas que conducen al desarrollo integral de los sujetos, respetando los tiempos y condiciones que les son propias.

Estatuto Académico, el Reglamento Académico, el Sistema Integrado de Formación Avanzada, el Proyecto Educativo Institucional del Instituto Pedagógico Nacional.

En particular, cabe destacar que la constitución del Sistema Integrado de Formación Avanzada (SIFA) propicia la interacción académica y de recursos en pro de una formación posgraduada que responda a los desafíos que le corresponden en la época actual, generando condiciones que dinamicen la comunicación y el intercambio entre los diferentes programas de este nivel de formación y entre ellos y el pregrado. Así, los

	<p>estudiantes que ingresan al Sistema lo pueden hacer desde especialización, maestría de profesionalización, maestría de investigación o doctorado, contando con una amplia gama de opciones académicas que se ofrecen desde los programas y dinamizadas por investigadores de la Universidad, grupos de investigación, profesores visitantes, para construir su proceso formativo contando con la orientación para la toma de decisiones correspondiente. Así se constituyen procesos de formación flexibles y con posibilidades de movilidad.</p> <p>Como parte de la formación posgraduada se incorpora el trabajo colaborativo interinstitucional nacional e internacional, de manera que la producción de conocimiento educativo y pedagógico incorpora, no solamente lo nacional, sino también el resultado del diálogo, investigación y divulgación de conocimientos en el campo, con Latinoamérica y el Caribe y con otras instituciones que también se ocupan de lo educativo y pedagógico en el mundo. Pag 17.</p>
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO</p> <p>b. Fortalecimiento Académico</p> <p>2) <i>La investigación</i></p>	<p>La investigación es un componente fundamental de la academia y constituye un ámbito de formación y producción de conocimiento. Se ocupa de proponer y contrastar teorías y prácticas curriculares, éticas, epistemológicas, pedagógicas y didácticas, en la enseñanza y aprendizaje de las ciencias, las tecnologías, las técnicas y las bellas artes, a la vez que forma los sujetos propios de ese devenir.</p> <p>Desde el hacer investigativo en educación, se puede establecer la pertinencia de aplicar procesos educativos hegemónicos en contextos particulares y de generar currículos adecuados a las condiciones socioculturales específicas de los grupos poblacionales.</p> <p>Es relevante emprender investigaciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de tecnologías de la comunicación a los procesos educativos. • Los currículos apropiados para la inclusión de las inteligencias múltiples, los estilos de aprendizaje y cognitivos, las diferentes maneras de ser y de estar, entre otros rasgos que permiten reconocer las diferencias individuales de las personas. • Estudios comparados con diferentes países de la región.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios masivos de comunicación, la familia y otros espacios de socialización. • La formación ciudadana, los valores y la construcción de comunidad y nacionalidad, basados en el respeto al ser humano. • El estudio riguroso del sistema educativo colombiano en sus diferentes niveles y modalidades. • Las relaciones que se establecen entre la institucionalidad educativa y la sociedad; de los roles que la actividad pedagógica desempeña en la construcción y desarrollo de los proyectos culturales, políticos y económicos de nuestra sociedad. • La construcción de nuevos referentes conceptuales para interpretar las dinámicas institucionales. • La evaluación del impacto de las prácticas universitarias en el espacio global de la cultura. • La construcción de modelos pedagógicos que contribuyan a fortalecer la constitución del sujeto, la construcción de identidad en la diversidad y de equidad en la diferencia. • Procesos para incentivar la participación de los maestros como actores que inciden en las políticas públicas en educación. • Estudios que permitan caracterizar el tipo, la naturaleza, la función del conocimiento profesional docente y su impacto en los procesos de reconocimiento, fortalecimiento y reivindicación de la profesión del educador. Pag 18.
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO</p> <p>b. Fortalecimiento Académico</p> <p>3) <i>Proyección social</i></p>	<p>La proyección social, como área misional universitaria, constituye un componente fundamental de la academia cuyos propósitos se plantean en doble vía: llevar la Universidad a la sociedad y vincular a la sociedad con la Universidad.</p> <p>De esta manera, la transferencia de saberes y conocimientos institucionales a la sociedad, la contribución al diseño y ejecución de políticas públicas en educación y la formación de ciudadanos con criterios pedagógicos, en procesos no formales de educación, van estrechamente unidos con las comprensiones, los saberes y las transformaciones de lo educativo que la sociedad le ofrece a la Universidad.</p> <p>La Universidad diseña, consolida y ofrece académicos de extensión sobre la base de su acumulado histórico de producción de conocimientos, saberes, innovaciones y</p>

prácticas calificadas. Igualmente responde a las demandas del sistema educativo y de la sociedad.

Los planes, programas y acciones de proyección social involucran los medios de comunicación que hoy en día permiten los avances científicos, tecnológicos y la existencia de una cibercultura. **Las modalidades de educación no formal e informal, asesoría y consultoría,** tienen como propósito establecer y atender las expectativas plurales que la comunidad demanda a la Universidad, con miras a contribuir a las dinámicas sociales y a consolidar proyectos culturales mediante procesos educativos.

Las actividades de proyección social se **constituyen en escenarios** privilegiados para establecer nexos entre la Universidad y la sociedad, para concertar acciones con otras instituciones del Estado, de la sociedad civil y de la región, con el fin de conformar una comunidad educativa con otros agentes culturales y construir espacios para la validación, la legitimación y la socialización del conocimiento elaborado.

Esta tarea misional se decanta, por lo tanto, en una triple dinámica: la construcción de una comunidad educativa, de una sociedad civil, así como el compromiso de desarrollar espacios públicos que reconozcan el papel de la educación en el desarrollo personal y de la nación. De allí deriva la competencia y responsabilidad institucional para atender y proponer acciones pertinentes y conjuntas para la cualificación de las diferentes organizaciones y agentes educativos, con los cuales la Institución interactúa para llevar a cabo los propósitos de innovación educativa y de construcción de nuevas realidades que animan el Proyecto Educativo y Pedagógico de la Universidad.

La Colombia pluriétnica, multicultural, multirregional y biodiversa requiere la construcción de un diálogo intercultural que favorezca la convivencia e igualmente propicie una mirada inter y transdisciplinaria, con programas universitarios que trasciendan las distintas realidades locales y que validen su carácter nacional, no sólo en la búsqueda de la unidad abstracta del país, sino en el conocimiento de su infraestructura institucional, de su diversidad regional, de sus diferentes movimientos sociales.

	<p>En esta dirección, la Universidad, a través de la proyección social, favorece, a la vez, el diálogo con el sector educativo y con los sectores sociales, políticos y productivos.</p> <p>La vinculación de la Universidad con diversos sectores de la sociedad cobra importancia estratégica, en la medida en que posibilita la generación y apropiación de conocimiento, permite a los profesores y estudiantes hacer parte de las comunidades académicas nacionales e internacionales y vincula la Institución al desarrollo nacional y a la integración Regional.</p> <p>Concebida como interacción, la proyección social coloca la actividad académica de cara al país y se constituye en espacio de concreción de su responsabilidad crítica, ética y política.</p> <p>En esta perspectiva, la proyección social en la Universidad tiene otras responsabilidades: lograr la interacción de la Universidad con la comunidad en una acción de doble vía y de encuentro de saberes propios de la construcción de conocimiento; fomentar el intercambio conceptual con los egresados para consolidar una comunidad pedagógica nacional e internacional que potencie la identidad profesional e institucional, que aporte a la concreción de las políticas públicas en educación; desarrollar estrategias y programas dirigidos al fortalecimiento de las instituciones públicas y de la función y el sentido de lo público; impulsar y vivificar un ambiente institucionalmente favorable hacia todo tipo de programas de cooperación internacional. Pag 18.</p>
<p>7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO</p> <p>b. Fortalecimiento Académico</p> <p>4) <i>El Instituto Pedagógico Nacional</i></p>	<p>Como unidad académica y administrativa de la Universidad Pedagógica Nacional, es un centro de innovación en formación, investigación y extensión, proyectado a todos los estratos sociales y tipos de educación formal y no formal, desde educación especial y preescolar, pasando por la educación básica y media, hasta la educación de adultos. Es un espacio para el desarrollo de la práctica docente, que hace del Instituto un lugar para la formación de maestros y un centro de interacción con otros estamentos e instituciones sociales que inciden de manera cada vez más fuerte en la formación de los ciudadanos. Su propuesta pedagógica asume como marco tanto los ejes temáticos</p>

	como las tareas misionales que orientan el desarrollo de la Universidad. Pag 20.
--	---

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
6. Las fortalezas y ventajas competitivas.	Las fortalezas y ventajas competitivas.	Los aspectos positivos y oportunidades que se presentan en el campo de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Es Universidad	“Su carácter de Universidad, como organización que forma parte integral del sistema educativo, radica fundamentalmente en su compromiso con la profundización y generación de conocimiento en todas las áreas del saber, con la formación de profesionales e investigadores en el campo de la educación y con la competencia para producir formas alternativas de explicación y solución a problemas del entorno, desde lo pedagógico”. Pag 9.	
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Es Universidad	“Interesada en la apropiación y el aporte de la cultura universal, en la formación a lo largo de la vida, en el desarrollo y consolidación de comunidades académicas, en el diálogo intercultural nacional y mundial, en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos	

	pedagógicos y en la formación del maestro como pensador crítico, trabajador del conocimiento, agente de cambio y ciudadano responsable”. Pág 10.
6. OBJETIVOS	c. Formar y cualificar educadores y demás agentes educativos, como profesionales de la educación para todos los niveles y modalidades educativas, etnias, culturas y poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Pag 14.
7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO	Con ello se tiende a hacer realidad la intencionalidad de aportar al país y a la región maestros de excelencia en la dimensión humana y en los diferentes campos del saber, producción y divulgación de conocimientos, y planes, programas y acciones de proyección social, que contribuyan a la consolidación de la comunidad pedagógica de la nación. Todo ello, a través de la vivencia de experiencias pedagógicas y educativas enriquecedoras para la vida y la construcción de un futuro colectivo con dignidad y el reconocimiento de la diversidad con justicia social. Pag 15
7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO a. Identidad Pedagógica	La identidad pedagógica, como un horizonte de sentido institucional, es la razón de ser de la comunidad que conforma a la Universidad. Es un compromiso reflexivo que implica la formación permanente de los sujetos, grupos y sectores sociales vinculados a ella en sus diferentes posibilidades, bien sea en calidad de directivos, académicos, estudiantes, padres de familia, administrativos y egresados de sus programas, en cualquiera de las modalidades que ofrece la Institución. Pag 15

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
7. La imagen pública a la que se aspira.	La imagen pública a la que se aspira.	La imagen que la institución desea proyectar.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.
2. ORÍGENES Y TRAYECTORIA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	Con esta motivación se decide reestructurar las escuelas normales y crear institutos nacionales para que se constituyan en paradigmas de formación. Pag 4.	
3. NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Es Universidad	“Asume con pertinencia y responsabilidad la labor docente desde la perspectiva de institución Pública y pedagógica, con el propósito de que esta profesión sea reconocida y valorada por la sociedad”. Pag 9	
7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO a. Identidad Pedagógica	En lo institucional, la referencia a identidad pedagógica alude a la constitución de una cultura en la que se reconozca la pedagogía como campo de saber, objeto del quehacer institucional, de manera que se aporta al pensamiento pedagógico, se responsabiliza de la formación de educadores en el país, fomenta la consolidación, crecimiento, desarrollo y valoración social de la profesión docente, y el fortalecimiento de las instituciones y de las prácticas	

	<p>educativas en las que se fundamenta la cultura.</p> <p>Lo expuesto implica asumir y proyectar la Universidad como la encargada de la formación humana, profesional y cultural de los educadores colombianos, y como una institución que propone y potencia alternativas educativas para el país y para el contexto latinoamericano, caribeño y mundial. Pag 16</p>
--	---

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
8. La atención que se presta a los deseos de las personas claves relacionadas con la institución.	8. La atención al sector educativo.	Presta atención a las características y problemáticas del sector educativo.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
-Orígenes y trayectoria de la Universidad Pedagógica Nacional.	<p>“Con la participación de la comunidad universitaria son nominados miembros de la misma para ocupar los cargos de dirección de la institución, dando así comienzo a una etapa de autodeterminación, madurez y proyección colectiva. Este momento histórico encuentra expresión adecuada a través de este Proyecto Educativo Institucional, el cual nos sitúa como institución líder en la formación de profesionales de la educación en Colombia. De esta manera, la Universidad contribuye decididamente a que en el campo de la pedagogía se gesten ideas, conceptos, modelos, propuestas y proyectos para la Colombia del siglo XXI”. Página 9.</p>	

<p>-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.</p> <p>a. Es Universidad.</p>	<p>“De igual manera, asume el compromiso de desarrollar acciones educativas, pedagógicas e interculturales pertinentes para atender los requerimientos y particularidades de la diversidad colombiana, frente a la cual posee un claro compromiso con la formación en todos los niveles del sistema educativo; con la capacidad para incorporar una visión interdisciplinaria y de articulación entre la teoría con la práctica; y con las estrategias para desarrollar sentido de pertenencia en lo que significa ser UPN, con los compromisos adquiridos y las funciones de la institución”. Página 10.</p>
<p>-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.</p> <p>b. Es Autónoma.</p>	<p>“La universidad, en general, y la Universidad Pedagógica Nacional, en particular, tiene una responsabilidad en la construcción de política pública educativa, no solo desde la perspectiva de asesora del Ministerio de Educación Nacional, sino más allá de ello, como primer actor social que interviene en la capacidad de incidencia de los maestros y maestras del país en el tema de la política pública educativa”. Página 10.</p>
<p>-Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.</p> <p>C. Es Pedagógica.</p>	<p>“[...]En este sentido, se destaca como potencialidad la preocupación e interés por desarrollar acciones que garanticen la inclusión y atiendan la diversidad, mediante la dinamización de procesos educativos interculturales, innovadores e investigativos dirigidos en particular a: poblaciones que requieren una atención educativa especial, discapacitados cognitivos, funcionales y talentosos, comunidades indígenas, comunidades afrocolombianas y comunidades campesinas”. Página 11.</p>
<p>-Objetivos.</p>	<p>b. “Producir conocimientos en el ámbito de lo educativo y lo pedagógico y desarrollar procesos de innovación.</p> <p>d. Socializar los saberes relacionados con la educación, mediante diferentes estrategias de publicación, y ofrecer servicios de información</p>

	<p>y documentación educativa, a nivel local, nacional e internacional.</p> <p>h. Producir materiales para los diferentes niveles y modalidades educativas del país y divulgar los resultados de los proyectos y programas de investigación, formación y extensión.</p> <p>j. Contribuir con el logro de mayores niveles de calidad educativa del país.</p> <p>l. Generar, desde la educación, una posición crítica frente a los procesos globalizadores y construir alternativas que aporten a las problemáticas sociales, políticas y culturales del país.</p> <p>m. Participar en la formulación y evaluación de las políticas públicas y culturas del país”.</p> <p>Página 14.</p>
<p>- Fortalecimiento Académico. 2. Investigación.</p>	<p>Es relevante emprender investigaciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de tecnologías de la comunicación a los procesos educativos. • Los currículos apropiados para la inclusión de las inteligencias múltiples, los estilos de aprendizaje y cognitivos, las diferentes maneras de ser y de estar, entre otros rasgos que permiten reconocer las diferencias individuales de las personas. • Los medios masivos de comunicación, la familia y otros espacios de socialización. • La formación ciudadana, los valores y la construcción de comunidad y nacionalidad, basados en el respeto al ser humano. • El estudio riguroso del sistema educativo colombiano en sus diferentes niveles y modalidad. • La construcción de nuevos referentes conceptuales para interpretar las dinámicas institucionales. • La construcción de modelos pedagógicos que contribuyan a fortalecer la constitución del sujeto, la construcción de identidad en la diversidad y de

	equidad en la diferencia. Página 18.
- Fortalecimiento Académico. 4. Instituto Pedagógico Nacional.	(...) la universidad, a través de la proyección social, favorece, a la vez, el diálogo con el sector educativo y con los sectores sociales, políticos y productivos. La innovación pedagógica y educativa se asume como un ejercicio de autonomía escolar, en la medida en que ella permite ampliar el horizonte de las acciones educativas propuestas y aplicadas para estudiarlas, evaluarlas, confrontarlas, enriquecerlas, y , sobre todo, inventar alternativas viables y contextuadas que nuevamente generen la dinámica de creación y recreación de prácticas con sentido y argumentos, que permitan confrontar la tensión entre permanencia y cambio, y den lugar a su divulgación en otros escenarios educativos. Página 20.
-Incidencia en políticas públicas en educación.	-(...) la universidad se hace cogestora permanente con las comunidades educativas en cada ámbito territorial de las respectivas políticas y planes que animan su desarrollo educativo, acorde con su contexto. Página 24.
-Incidencia en políticas públicas en educación.	La incidencia de la Universidad en la conformación de políticas públicas y su articulación institucional se constituye desde tres campos: el patrimonio científico y cultural, el proceso docente y la comunidad pedagógica. Página 24.

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez	Interpretación (propia) pedagógica de	Descripción (propia) de cada componente.

Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	los componentes.	
9: La responsabilidad social.	La responsabilidad social.	Compromiso con el mejoramiento social.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Presentación. Pág. 2 4.	<p>Desde este horizonte y como institución de educación superior , sabemos que nuestra responsabilidad reside, justamente, en la formación de maestros y personas vinculadas a la educación</p> <p>que convocadas por las diversas miradas sobre lo educativo, lo pedagógico y lo didáctico, fundamentadas en la investigación y el dominio del conocimiento científico, técnico, estético y abiertas al reconocimiento y comprensión del contexto hacen posible</p> <p>que la práctica educativa se proyecte como constructora de subjetividades y de nuevos escenarios en el desarrollo social, político y económico de la Nación. Pág. 2</p> <p>Desde esta óptica, la Universidad Pedagógica Nacional se concibe como una organización al servicio del bien público, que responde por la defensa del bien común, en la cultura y el conocimiento, y por la gratuidad como elemento de equidad. Pág. 3</p>	
5. Naturaleza de la UPN pág. 9	<p>En tanto servicio público de naturaleza cultural, tiene la finalidad de trabajar por la educación como derecho fundamental, factor del desarrollo humano integral, mediador necesario para construir una sociedad justa, abierta e inclusiva como condición básica para la construcción de una cultura de paz y convivencia, animadora de procesos y estrategias conducentes al reconocimiento y respeto por las diferencias individuales y por la diversidad étnica, cultural y ambiental, en el horizonte de favorecer una educación intercultural. Pág. 9</p>	

	<p>Es una universidad que expresa su autonomía con responsabilidad social y liderazgo en torno a la investigación, a la innovación educativa, a la formación de educadores, a la proyección social y a la construcción de estados de bienestar y desarrollo humano integral. Interesada en la apropiación y el aporte de la cultura universal, en la formación a lo largo de la vida, en el desarrollo y consolidación de comunidades académicas, en el diálogo intercultural nacional y mundial, en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos pedagógicos y en la formación del maestro como pensador crítico, trabajador del conocimiento, Agente de cambio y ciudadano responsable. Da cuenta de su desempeño de alta calidad con criterios que conjugan lo universal con lo local, en la producción, desarrollo y socialización del conocimiento, mediante la adopción y propuesta de parámetros internacionales en sus programas académicos, que le permitan interactuar pertinentemente en la región y el mundo. Pág. 10</p> <p>La Universidad mantiene su enfoque de formación, respondiendo a las problemáticas y transformaciones sociales del contexto local, trascendiendo al ámbito nacional e internacional. De esta forma, contribuye a la comprensión y reflexión crítica, individual y grupal, transformadora de esquemas y paradigmas. Pág. 10</p> <p>La universidad, en general, y la Universidad Pedagógica Nacional, en particular, tiene una responsabilidad en la construcción de política pública educativa, no solo desde la perspectiva de asesora del Ministerio de Educación Nacional, sino más allá de ello, como primer actor social que interviene en la capacidad de incidencia de los maestros y maestras del país en el tema de la política pública educativa. Los maestros han de ser presencia argumentada y protagónica en el diseño de la política pública, como escenario donde distintos puntos de vista se encuentran y producen síntesis, en los ámbitos comunitario, local, regional, nacional e internacional. Pág. 10</p> <p>En este sentido, se destaca como potencialidad la preocupación e interés por desarrollar acciones que garanticen la inclusión y atiendan la diversidad, mediante la dinamización de procesos educativos interculturales, innovadores e investigativos diri</p>
--	---

	<p>gidos en particular a: poblaciones que requieren una atención educativa especial, discapacitados cognitivos, funcionales y talentosos, comunidades indígenas, comunidades afrocolombianas y comunidades campesinas. Pág. 11</p> <p>El carácter público de la Universidad está ligado al proceso y acción educativa que, como bien común, dinamiza con la sociedad. En este sentido, se relaciona con la responsabilidad social del Estado y la sociedad de garantizar el derecho fundamental a la educación en equidad, de asegurar su gratuidad; de propiciar el acceso a la formación, a la investigación, al saber y a la producción de conocimiento; de apropiarse y ampliar el saber necesario para el desarrollo colectivo; de posibilitar la inclusión y la permanencia del ciudadano en el sistema educativo; de promover el respeto a las diferencias individuales y a la diversidad cultural y ambiental; de propiciar un diálogo intercultural que garantice la unidad nacional; de intervenir en el cambio del pensamiento y la cultura a partir del reconocimiento del saber y aspiraciones de cada comunidad; de crear las condiciones de pertinencia y calidad acordes con cada contexto. Pág. 12</p> <p>El ejercicio de lo público lo hace la Universidad desde su propia perspectiva, en el desarrollo de su autonomía con responsabilidad social, desde la cual genera un <i>ethos</i> de comunidad pedagógica, que se moviliza por valores tales como: el reconocimiento de la primacía del bien común sobre el beneficio particular; la búsqueda permanente por el logro de condiciones por una vida digna para todos; el rechazo a todas las formas de violencia y autoritarismo y, por principio, consideración de toda aseveración como discutible; la exigencia de formas racionales de discusión; la otredad; la vocación de articulación entre teoría y práctica y la búsqueda permanente de un consenso voluntario con seguimiento mediante argumentación. Pág. 12</p>
--	--

Nombre del documento: Proyecto Educativo Institucional abril de 2010.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.

10. La motivación y estímulos a la acción.	La motivación y estímulos a la acción. (su interés)	El interés que tiene la universidad desde su quehacer y ser.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.
3. Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional.		En tanto servicio público de naturaleza cultural, tiene la finalidad de trabajar por la educación como derecho fundamental, factor del desarrollo humano integral, mediador necesario para construir una sociedad justa, abierta e inclusiva como condición básica para la construcción de una cultura de paz y convivencia, animadora de procesos y estrategias conducentes al reconocimiento y respeto por las diferencias individuales y por la diversidad étnica, cultural y ambiental, en el horizonte de favorecer una educación intercultural. Página 9.
3. Naturaleza de la Universidad Pedagógica Nacional. a. Es Universidad.		(...) Interesada en la apropiación y el aporte de la cultura universal, en la formación a lo largo de la vida, en el desarrollo y consolidación de comunidades académicas, en el diálogo intercultural, nacional y mundial, en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos pedagógicos y en la formación del maestro como pensador crítico, trabajador del conocimiento, agente de cambio y ciudadano responsable. Página 10.
-Lineamientos para el desarrollo académico.		(...) la intencionalidad de aportar al país y a la región maestros de excelencia en la dimensión humana y en los diferentes campos del saber, producción y

	divulgación de conocimientos, y planes, programas y acciones de proyección social, que contribuyan a la consolidación de la comunidad pedagógica de la nación. Página 15.
-Lineamientos para el desarrollo académico. a. Identidad Pedagógica.	En lo institucional, la referencia a identidad pedagógica alude a la constitución de una cultura en la que se reconozca la pedagogía como campo de saber, objeto del quehacer institucional, de manera que se aporta al pensamiento pedagógico, se responsabiliza de la formación de educadores en el país, fomenta la consolidación, crecimiento, desarrollo y valoración social de la profesión docente, y el fortalecimiento de las instituciones y de las prácticas educativas en las que se fundamenta la cultura. Página 15.
-Lineamientos para el desarrollo académico. a. Identidad Pedagógica.	La identidad da cuenta también de lo que nos da especificidad histórica, en los campos de producción de conocimiento pedagógico, del compromiso con la sociedad en su conjunto, respecto de otras instituciones universitarias del país: la formación de educadores, la consecuente producción de saberes en el campo de la educación y la pedagogía, y las propuestas de construcción de una ciudadanía responsable. Página 16.
-Lineamientos para el desarrollo académico. b. Fortalecimiento Académico. 2. Investigación.	Es relevante emprender investigaciones relacionadas con: (...) Estudios que permitan caracterizar el tipo, la naturaleza, la función del conocimiento profesional docente y su impacto en los procesos de reconocimiento, fortalecimiento y reivindicación de la profesión del educador. Página 18.

ANEXO 2 b.

Tabla 1: Recolección documental del PDI.

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
2: Los servicios más importantes que puede ofrecer.	Los servicios más importantes que puede ofrecer.	La oferta educativa en programas formales de pregrado, postgrado y de formación permanente.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Presentación.	<p>Hemos avanzado de una Universidad local a una nacional,(...) pág.18</p> <p>Proyectos como Valmaría, el fortalecimiento de la academia como gestora permanente de la institución, el incremento de las ofertas académicas de pregrado y de posgrado, la recuperación del Doctorado en Educación, la creación de los Centros Regionales de Educación Superior, el desarrollo de la movilidad estudiantil y profesoral en el ámbito nacional e internacional, el fomento de procesos de participación y organización y el fortalecimiento de las estrategias de formación política hablan de un bienestar activo, transformador y comprometido con las dinámicas de formación propias de nuestra naturaleza pedagógica. Pág. 20</p> <p>Es verdad que llegamos al final de este quinquenio sin tener</p>	

	<p>construida Valmaría, como principal sede para la Universidad, para la Universidad, pero también es verdad que estos cinco años le dejan un proyecto técnicamente diseñado, legalmente constituido y autorizado y políticamente debatido como una opción absolutamente necesaria. Nos quedan por concretar los temas de financiamiento que de todas maneras se ven hoy en lugares viables de determinaciones estatales que no dependen solamente de la voluntad propia. Pág. 20</p>
<p>La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional.</p>	<p>En 1994, la Universidad Pedagógica Nacional da un primer paso fundamental en el proceso de consolidarse como una institución rectora del pensamiento pedagógico y de la inteligencia educadora de la nación. Pág. 51</p>
<p>Ejes temáticos. Identidad pedagógica.</p>	<p>Es la encargada de la formación profesional, científica, cultural y humana de los educadores colombianos. La universidad es responsable de promover la innovación en y para la educación del país, frente a la formación de los maestros, que con sus acciones generen impacto en la sociedad y las comunidades a las que pertenecen, pág. 58</p>
<p>Fortalecimiento académico.</p>	<p>(...) el desarrollo de las funciones que le son propias a la universidad como lugar privilegiado para el pensamiento, en su particularidad de ser centro de producción de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, comprometido con la organización y consolidación del proyecto educativo del país, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más tolerante, incluyente y justa. pág. 63</p>

Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
3. El mercado o cambio de acción.	3. Campo de acción.	Entendido como el espacio social de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Enfoque y lineamientos del PDI. Adecuación del Proyecto Pedagógico de la Universidad a un nuevo campus universitario.	(...) la posibilidad que tiene la Universidad de recuperar su papel en la definición y solución colectiva de los problemas sociales y renovar su compromiso con las necesidades de las comunidades por medio de maestros solidarios, construyendo investigación y proyección social en las áreas más relevantes del conocimiento que sea pertinente, es decir, socialmente aplicable a la solución de sus problemas. Página 51.	
Visión.	La formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos. El liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, la investigación y producción de conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico, pertinente a las condiciones históricas, políticas, sociales, interculturales y de diversidad étnica y ambiental en el ámbito local, nacional, latinoamericano y mundial. Página 56.	
Ejes temáticos. Identidad Pedagógica.	(...) la Universidad lidera el desarrollo del pensamiento pedagógico, promueve la inteligencia educadora, produce saberes pedagógicos y los conocimientos (disciplinares y profesionales) propios del campo intelectual de la educación y, en este contexto, su Estatuto Académico reconoce los programas académicos de investigación, los programas académicos de extensión y los programas académicos de docencia como las formas institucionales de organización de la academia. Página 57.	
Ejes temáticos. Identidad pedagógica.	En el ámbito de la proyección social, la Universidad fortalece su misión en la sociedad al proponer y potenciar alternativas educativas y pedagógicas para el país, en el campo de la infancia, la juventud, la familia, la diversidad étnica, la	

	interculturalidad, la educación para adultos, la educación rural, la atención a poblaciones vulnerables, la educación especial, la equidad de género, las tecnologías aplicadas a la educación, el bilingüismo, entre otros; lo cual conlleva a la resolución de necesidades propias de las comunidades, haciendo posible que el maestro ponga a disposición de la sociedad todo su conocimiento y espíritu transformador que le es propio. Página 60.
Ejes temáticos. Consolidación del carácter nacional, internacional e intercultural.	(...) desde el punto de vista de los programas de proyección social, la Universidad orienta el desarrollo y el aporte de conocimiento institucional pedagógico, educativo y didáctico para la transformación de realidades educativas particulares, el fortalecimiento de propuestas curriculares específicas, el acompañamiento propositivo a las políticas públicas en educación y a los planes educativos locales y regionales. Promueve, de esta manera, el desarrollo educativo regional, nacional e internacional, reconociendo y valorando su acumulado de conocimiento en el ámbito educativo y pedagógico y aportando, entre otros, a procesos de carácter multicultural e intercultural con poblaciones indígenas, negritudes, campesinos y, en general, poblaciones históricamente excluidas en el ámbito regional, nacional e internacional. Página 69.
Ejes temáticos. Gestión y proyección institucional.	De igual manera, se posibilita posicionar y fortalecer la presencia de la Universidad en las regiones del territorio nacional y en otras latitudes del mundo, en las cuales ha iniciado procesos de formación universitaria por medio de metodologías semipresenciales y a distancia. Página 73.
Programas. Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación.	Como institución rectora en el país de la formación de educadores y como generadora de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico de reconocimiento nacional e internacional, a la UPN le compete la responsabilidad en torno a la animación y participación de procesos colectivos de estructuración, formulación y evaluación de políticas públicas en educación referidas a poblaciones o temas en los cuales la Universidad ya cuenta con un amplio y significativo bagaje de conocimientos, experiencias y metodologías, tal como sucede con la educación para la infancia, la familia, la población rural, los adultos, la equidad de género, la juventud, la preservación de la vida del planeta, la formación de educadores, la diversidad étnica y cultural, entre otros. Página 79.
Programas. Fortalecimiento de la	Los programas de formación inicial que se adelantan en la Universidad deben asumir estos retos y han de favorecer acciones que abran el camino para consolidar una mira- da y

formación inicial y avanzada.	una experiencia distinta de la labor docente, particularmente en los campos más complejos de la ciencia, la tecnología y la innovación, en el fortalecimiento de procesos educativos, proyectos culturales, programas de formación y participación ciudadana y establecimiento de espacios para el arte, la recreación y el deporte, como alternativas formativas y organizativas que aportan a la sociedad en todos sus órdenes. Página 94.
-------------------------------	---

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
4: La actitud en relación con las metas financieras.	Naturaleza económica.	El reconocimiento sobre el carácter público de los ingresos para el sostenimiento de la universidad.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

<p>Ejes temáticos.</p> <p>Gestión y proyección institucional.</p>	<p>(...) se trata de adecuar las condiciones institucionales para que las unidades académicas y administrativas ejerzan su papel como centros de responsabilidad y centros de costos, que gestionan recursos y desarrollan acciones de fomento coherentes con los objetivos y metas de desarrollo académico del presente PDI. Pág. 72</p> <p>(...) se propende al mejoramiento de las finanzas de la universidad, buscando alternativas de financiación adicionales a las transferencias ordinarias del estado, estableciendo más y mejores estrategias de cooperación con instancias locales, regionales, nacionales e internacionales. Asimismo, es fundamental que por medio del sistema universitario estatal y del Ministerio de Educación Nacional se promuevan los compromisos del estado para mejorar las condiciones presupuestales y financieras de la universidad, permitiendo realizar las inversiones necesarias para lograr los desarrollos e innovaciones requeridas, para ser una institución moderna y eficiente. Pág. 73</p>
---	--

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
5: Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los principios, objetivos y los lineamientos para el desarrollo académico.

Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.
Presentación.	Hemos sostenido, de manera invariable, que la transparencia es una condición de nuestro accionar institucional y la comunidad ha podido acceder a toda la información que como universidad debe conocer y saber. Nos hemos esmerado porque aun aquellos aspectos de la información que se consideraban mas privados, como las actas de los consejos superior y académico, estén al alcance de todos los miembros de la comunidad. Corriendo el riesgo de la tergiversación y manipulación, hemos sostenido y defendido la importancia de la transparencia. pág. 20.
Enfoques y lineamientos del PDI.	<p>(...)proponen a la comunidad los lineamientos a considerar en la definición de proyecto de universidad a consolidar en el periodo 2009-2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de la democracia en la universidad. • La adecuación del proyecto pedagógico de la universidad a un nuevo campus universitario. • La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional. Pág. 49 <p>Se constituye en objetivo prioritario fortalecer escenarios democráticos en la vida universitaria, basados en la valoración de los cuerpos colegiados, la desconcentración de la gestión institucional y la adecuada difusión y circulación de la información, pág. 49.</p>

Misión y Visión.	<p>MISION: la Universidad Pedagógica Nacional forma seres humanos, en tanto personas y maestros, profesionales de la educación y actores educativos al servicio de la nación y del mundo en todos los niveles y modalidades del sistema educativo y para toda la población en sus múltiples manifestaciones de diversidad. Investiga, produce y difunde conocimiento profesional docente, educativo pedagógico y didáctico y contribuye a la formulación de las políticas públicas en educación. (...) consolida una interacción directa y permanente con la sociedad para aportar en pro de la construcción de nación y región, mediante el dialogo con las demás instituciones de educación, los maestros, organizaciones sociales y autoridades educativas para la producción de políticas y planes de desarrollo educativo en los diferentes ámbitos.</p> <p>Desde esta perspectiva, la Universidad trabaja por la educación como derecho fundamental y por una cultura educativa que oriente los destinos del país. En consecuencia, conforme a sus orígenes y trayectoria, se compromete con la construcción del Proyecto educativo y pedagógico de la nación. Pág. 55</p> <p>VISION: la Universidad Pedagógica Nacional, como entidad adscrita al sistema de educación superior estatal, será reconocida por el estado y la sociedad nacional e internacional como una comunidad pedagógica de alto nivel intelectual, científico, ético y estético, centrada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> *la formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos. *el liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, la investigación y producción de conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico, pertinente a las condiciones históricas, políticas, sociales, interculturales y de diversidad étnica y ambiental en el ámbito local, nacional, latinoamericano y mundial. *la generación de pensamiento pedagógico crítico y la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso con las construcciones de futuro. Pág. 56
	<p>La identidad pedagógica, como uno de los principios rectores de la Universidad, tiene su origen en el reconocimiento de la pedagogía como disciplina fundante de su quehacer académico. Pág. 57</p>

<p>EJES TEMATICOS.</p> <p>Identidad pedagógica.</p>	<p>(...) su misión formadora a la promoción del educador como sujeto humano y social responsable, crítico, comprometido con los más altos valores humanos y civilistas; de igual manera fomenta la consolidación, crecimiento, desarrollo y valoración social de la profesión docente (...) pág. 58</p> <p>(...) afirma su perfil institucional como la única universidad uniprofesional de carácter estatal responsable de desarrollar propuestas que hagan de la teoría y la práctica un solo cuerpo, robusteciendo así los procesos educativos democráticos del país. Pág. 59</p>
---	--

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
6: Las fortalezas y ventajas competitivas.	Las fortalezas y ventajas competitivas.	Los aspectos positivos y oportunidades que se presentan en el campo de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

Estructura y componentes del PDI.	(...) la universidad como una organización sistémica en estado permanente de construcción social, permeada por ejes temáticos transversales de Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional, Internacional e intercultural, Vida universitaria y Desarrollo humano integral, gestión y proyección institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación. En torno a estos ejes, se potencia la realización de los propósitos misionales de investigación, docencia, proyección social y desarrollo humano integral. Pág.45.
Ejes temáticos. Identidad pedagógica.	(...) la universidad lidera el desarrollo del pensamiento pedagógico, promueve la inteligencia educadora, produce saberes pedagógicos y los conocimientos (disciplinares y profesionales) propios del campo de la educación (...) pág. 57

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
7. La imagen pública a la que se aspira.	7. La imagen pública a la que se aspira.	La imagen que la institución desea proyectar.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

<p>Estructura y componentes del PDI.</p>	<p>El Plan de Desarrollo Institucional, así como el Proyecto Educativo Institucional, proyecta la Universidad como una organización sistémica en estado permanente de construcción social, permeada por ejes temáticos transversales de Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional, internacional e intercultural, Vida universitaria y Desarrollo humano integral, Gestión y proyección institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación. En torno a estos ejes, se potencia la realización de los propósitos misionales de investigación, docencia, proyección social y desarrollo humano integral. Página 45.</p>
<p>Enfoque y lineamientos del PDI.</p> <p>La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional.</p>	<p>En 1994, la Universidad Pedagógica Nacional da un primer paso fundamental en el proceso de consolidarse como una institución rectora del pensamiento pedagógico y de la inteligencia educadora de la nación. Página 51.</p>
<p>Enfoque y lineamientos del PDI.</p> <p>La resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional.</p>	<p>[...] Es pues, no sólo conveniente, sino necesaria la construcción de una imagen optimista y real de universidad y de país, contraria a la que propician los medios de comunicación, la divulgación de lo que investigan los grupos e institutos de investigación y, en particular, lo que hacen nuestros equipos de investigadores de la Universidad Pedagógica Nacional. Este conocimiento y valoración de lo propio indudablemente contribuye a la conformación de un clima de confianza en nuestra capacidad intelectual, permite que las nuevas generaciones de docentes se instalen en el campo de la docencia investigativa y genera ambientes propicios para la formación. Página 53.</p>
<p>Ejes temáticos.</p> <p>Identidad pedagógica.</p>	<p>(...) La consolidación y fortalecimiento de las funciones misionales plantea la importancia del reconocimiento de la Universidad por la sociedad y, particularmente, por el sector educativo, como una institución de calidad y excelencia, comprometida con los procesos sociales de construcción de nación, interlocutora idónea de los desarrollos en el ámbito de la educación y la pedagogía, así como en la gestación de programas de formación de educadores. Página 59.</p>

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
8. La atención que se presta a los deseos de las personas claves relacionadas con la institución.	8. La atención al sector educativo.	Presta atención a las características y problemáticas del sector educativo.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Identidad pedagógica. -Retos.	Mantener y fortalecer la vinculación con los maestros de las instituciones educativas locales, nacionales y regionales a los programas y proyectos de investigación de la UPN. Página 31.	
Identidad pedagógica. -Avances.	Apoyo a la producción y circulación de saber pedagógico y a la movilización de los saberes educativos y pedagógicos generados en la práctica escolar y en las investigaciones teóricas aplicadas en escenarios específicos, por medio de diversos medios impresos, electrónicos y televisivos, entre los cuales se destacan los ciento veinte programas de Historias con futuro, emitidos por Señal Colombia. Página 30.	
Fortalecimiento Académico.	La Universidad se ha propuesto contribuir a la construcción e innovación del saber educativo, pedagógico y didáctico mediante el fortalecimiento académico de los procesos institucionales de docencia, investigación, proyección social y bienestar, en su particularidad de ser la única universidad especializada y uniprofesional comprometida con la formación de maestros. Página	

	31.
Fortalecimiento Académico. Avances: En docencia y formación.	Inclusión de población con limitaciones auditivas y visuales en el modelo de educación superior, como parte de la función social de la Universidad. Página 33.
Consolidación del carácter nacional e internacional. Avances.	Fortalecimiento de la relación con las escuelas normales superiores del país mediante la presencia cada vez más significativa de la Universidad Pedagógica Nacional con asesoría y contacto constante, pasando del discurso pedagógico universal a las prácticas educativas locales para abordar el tema de la formación inicial de maestros. Página 35.
Consolidación del carácter nacional e internacional. Avances.	Contribución a la formulación de políticas públicas educativas, mediante la producción de conocimiento académico pertinente sobre los temas de la realidad educativa que, por su calidad, convoca y moviliza actores educativos de las distintas regiones. Igualmente, aporta a la formulación de planes educativos a nivel nacional e internacional. Página 36.
Consolidación del carácter nacional e internacional. Retos.	-Fortalecer la proyección social y la formación continuada de los docentes mediante el desarrollo de programas de diplomados, cursos y seminarios, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. -Consolidar las políticas y estrategias institucionales que favorezcan la interculturalidad e inclusión de poblaciones vulnerables a sistemas educativos propios. -Fortalecer la propuesta de educación rural superior. Página 36.
Ejes temáticos. Identidad pedagógica.	La Universidad Pedagógica Nacional, como institución rectora del pensamiento pedagógico, tiene la alta responsabilidad histórica de contribuir a la identificación, caracterización y conceptualización de las potencialidades y problemas educativos nacionales, regionales, locales y mundiales más significativos, con el ánimo de producir teorías, modelos y metodologías para la comprensión, interpretación, explicación y generación de alternativas de fortalecimiento, sostenibilidad, difusión y promoción de las primeras o de transformación y superación de los segundos. Página 60.
Ejes temáticos. Fortalecimiento académico. Propósitos.	Posicionar la investigación y la búsqueda de conocimiento científico y práctico de alta calidad y pertinencia social mediante la consolidación de comunidades académicas que se constituyan en espacios de creación de conocimiento sobre la docencia, los currículos y los problemas relevantes del contexto educativo. Página

	65.
Programas. Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico.	La búsqueda de nuevo conocimiento, la interpretación de contextos, la comprensión y resolución de problemáticas propias del ámbito educativo y pedagógico, requeridos para el avance científico, tecnológico, artístico, político, ético y filosófico, en el campo de la educación y la pedagogía, se nutren también de la implementación de una práctica educativa alternativa emergente de nuevas formas de organización del magisterio. Página 76
Programas. Fortalecimiento de la formación y avanzada.	La generación de programas y proyectos educativos en todos los ámbitos del conocimiento, en los que ha estado comprometida la Universidad durante los últimos años, se ha ubicado en la perspectiva de aportar a la consolidación del Sistema Educativo Nacional mediante la formación de educadores, como líderes y dirigentes educativos idóneos, al desarrollo de estrategias educativas pertinentes para las distintas regiones del país y la elaboración de propuestas para el diseño de políticas en estos campos. Página 94.
Programas. Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación.	La innovación atiende los retos de investigar y producir cambios educativos que apoyen el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, así como los de transformar las relaciones pedagógicas cotidianas y prácticas educativas, ya que es en ellas que se están construyendo sujetos. La innovación supone, asimismo, comprender la cultura escolar para proponer un proceso de transformaciones que la renueven en su quehacer académico, por medio de una mirada crítica de los espacios de interacción formal y no formal del papel de los actores educativos y de los mecanismos de control que aseguran su cumplimiento. Página 99.

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
9: La responsabilidad social.	La responsabilidad social.	Compromiso con el mejoramiento social.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Estructura y componentes del PDI.	<p>Construir con nuestros estudiantes el mayor conocimiento posible sin egoísmos, sin reparos, sin descanso, como responsabilidad social.pag. 50.</p> <p>Ser maestro implica tener responsabilidad con la investigación, la docencia y la extensión, constituyéndose estos ámbitos, tanto en el orden cultural como en el práctico, en núcleos de referencia para la identidad del ser docente universitario. Pág. 51</p> <p>Se asumen como programas de extensión y proyección social aquellos que promueven el desarrollo educativo regional, nacional e internacional en todas las modalidades de educación no formal; se incluyen en estos programas las asesorías y las consultorías resultado de la investigación y docencia. Pág. 52</p>	
Ejes temáticos.	La universidad está llamada a contribuir a la formación de maestros para la dirección política del sector, al más alto nivel académico, pedagógico y administrativo (...) pág. 58	
Identidad pedagógica.	La Universidad Pedagógica Nacional, como institución rectora del pensamiento pedagógico, tienen alta responsabilidad histórica de contribuir a la identificación, caracterización y conceptualización de las potencialidades y problemas educativos nacionales, regionales, locales y mundiales más significativos, con el ánimo de producir teorías, de alternativas de	

	<p>fortalecimiento, sostenibilidad, difusión y promoción de las primeras o de la transformación y superación de los segundos. Pág. 60</p> <p>En el ámbito de la proyección social, la universidad fortalece su misión en la sociedad al proponer y potenciar alternativas educativas y pedagógicas para el país, en el campo de la infancia, la juventud, la familia, la diversidad étnica, la interculturalidad, la educación para adultos, la educación rural, la atención a poblaciones vulnerables, la educación especial, la equidad de género, las tecnologías aplicadas a la educación, el bilingüismo, entre otros (...) pág. 60</p>
--	--

Nombre del documento: Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. *Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación.*

Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
10. La motivación y estímulos a la acción.	10. La motivación y estímulos a la acción. (su interés)	El interés que tiene la universidad desde su quehacer y ser.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Identidad pedagógica.	(...) resignificar el compromiso de la Universidad como asesora de política pública educativa en los ámbitos nacional e internacional, a reflexionar su papel como institución formadora de maestros, fortalecer la producción de conocimiento pertinente para la sociedad sobre lo educativo, lo pedagógico y lo didáctico y a generar condiciones que favorezcan la realización humana y la valoración social del maestro. Página 29.	
Construcción social del plan de desarrollo institucional 2009-2013.	Ser pertinente frente a la misión y fines de la Universidad y ante los requerimientos de la sociedad colombiana y su responsabilidad de contribuir a la construcción del bien común. Página 42.	

Ejes temáticos. Identidad Pedagógica.	La Universidad, desde el diálogo de la pedagogía con otras ciencias y disciplinas, orienta su misión formadora a la promoción del educador como sujeto humano y social responsable, crítico, comprometido con los más altos valores humanos y civilistas; de igual manera fomenta la consolidación, crecimiento, desarrollo y valoración social de la profesión docente, el fortalecimiento de las instituciones y de las prácticas educativas en las que se fundamenta la cultura. Página 58.
Ejes temáticos. Fortalecimiento académico.	(...)las funciones que le son propias a la Universidad como lugar privilegiado para el pensamiento, en su particularidad de ser un centro de producción de conocimiento educativo, pedagógico y didáctico, comprometido con la organización y consolidación del proyecto educativo del país, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más tolerante, incluyente y justa. Página 63
Programas. Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico.	Este programa propende al reconocimiento y empoderamiento de los diversos actores del sistema educativo del país, consolidando comunidades de saber pedagógico y conocimiento profesional docente, en la perspectiva de favorecer la movilización cultural y pedagógica del magisterio hacia la visibilización, sistematización y validación social del cuerpo teórico propio del educador. Esto contribuye a la cualificación, reconocimiento y consolidación histórica y social de la profesión docente, y parte del hecho de aceptar que el maestro es históricamente un trabajador activo del conocimiento y la cultura y un sujeto constructor y portador de su propio saber. Página 75.
Programas. Fortalecimiento de la investigación.	La prioridad de la comunidad investigativa de la UPN se centra en establecer mecanismos de diálogo interinstitucional con el país, la región y el mundo, a fin de gestionar recursos y poner como prioridad la acumulación y utilización del conocimiento como una forma de cualificar lo producido. Página 88.
Programas. Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación.	El Instituto se constituye en espacio de innovación y práctica educativa, pedagógica y didáctica en el marco de los procesos de acreditación de calidad institucional; por tanto, fomenta y desarrolla los procesos investigativos propios a su naturaleza institucional, priorizando su implementación. Como entidad educativa de primer orden, es líder en el campo académico y se dedica a desarrollar y fortalecer procesos de innovación e investigación con el objeto de garantizar una educación que responda a los

	nuevos retos de la sociedad colombiana. Página100.
Programas. Educación rural e intercultural.	<p>Las tendencias globalizadoras no se circunscriben al aspecto económico, sino que también inciden en el desconocimiento de los saberes y la falta de reconocimiento de la diversidad territorial, que se traducen en políticas públicas educativas reducidas a planteamientos homogeneizantes respecto a las competencias para el trabajo y lo productivo, lo que genera exclusión de diversas formas, especialmente de los derechos sociales, negando incluso el acceso a la educación de las comunidades, sobre todo en las regiones.</p> <p>Este panorama delimita escenarios particulares en relación con la apropiación del conocimiento y, por ende, formas diferentes de pensar la educación en el país y la Universidad, siendo vital el compromiso con las realidades concretas desde la formación de maestros, a partir de la comprensión de las particularidades del contexto y de los vínculos con las poblaciones, en la perspectiva de trascender con sentido las posibilidades de vida de las personas y de las comunidades. Página 119.</p>
Programas. Educación rural e intercultural.	<p>[...] las políticas públicas educativas deben contribuir mediante acciones reales a la consolidación de un país pluriétnico e intercultural, en el que se propicie el empoderamiento de las distintas comunidades para proponer y orientar sus propios procesos educativos. La Universidad Pedagógica Nacional, desde su carácter público y nacional, no puede ser ajena a su compromiso con la producción de conocimiento, el desarrollo social y el planteamiento de alternativas que permitan avanzar en estos propósitos. Página 119.</p>
Programas. Educación rural e intercultural.	<p>[...] el Centro Valle de Tenza y el Ceres de la Chorrera, Amazonas, han contribuido en el reconocimiento de su función social desde el sentido de lo público, aportando a una universidad más plural al comprometerse con las diversas realidades nacionales y al buscar alternativas concretas que respondan a las necesidades e intereses educativos de las regiones. Página 120.</p>

ANEXO 2 c.

Tabla 1: Recolección documental del Plan Rectoral.

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
2: Los servicios más importantes que puede ofrecer.	Los servicios más importantes que puede ofrecer.	La oferta educativa en programas formales de pregrado, postgrado y de formación permanente.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Objetivos específicos.	<p>1: Contribuir a enriquecer el capital cultural de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, funcionarios, trabajadores oficiales) pág. 4</p> <p>2: Resignificar el Bienestar Universitario y la participación de la comunidad universitaria en las actividades de extensión cultural, prácticas deportivas y compromiso con una educación emancipadora. pág. 4</p> <p>3: Revisar los criterios de asignación de los beneficios de Bienestar Universitario. pág. 4</p> <p>1. Capitalizar todo el potencial artístico y cultural de la UPN, avanzando en la creación y consolidación de centros de gestión y de innovación en artes, lenguas, deportes de la universidad. Pág. 7</p>	

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
3. El mercado o cambio de acción.	3. Campo de acción.	Entendido como el espacio social de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.
Objetivos generales.		1. Construir un nuevo liderazgo estudiantil y docente al servicio de la educación en Colombia. Página 1.

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
4: La actitud en relación con las metas financieras	Naturaleza económica	El reconocimiento sobre el carácter público de los ingresos para el sostenimiento de la universidad.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

Objetivos específicos:	<p>5. Proponer esquemas y análisis de financiación de las universidades públicas, mediante la participación en la reforma de la Ley 30 de 1992 y en la reglamentación de la Ley de Ciencia y Tecnología. Pág. 6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar recursos de cofinanciación para la investigación y la innovación en Educación. Pág. 7 2. Modernización de los procesos y procedimientos de contratación que incluya patrimonio intangible de la UPN. Pág. 7 3. Diseñar un nuevo modelo para la asignación de los recursos a los proyectos de inversión. Pág. 8
Meta	<ol style="list-style-type: none"> 2. Gestionar y ejecutar los recursos para lograr el mejoramiento locativo de la planta física actual. Pág. 9 3. Gestionar los recursos para renovar la Infraestructura Tecnológica por medio de alianzas estratégicas. Pág. 9 <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un fondo para la investigación en la UPN. 2. Establecer un modelo de gestión eficiente que arbitre los recursos de la cofinanciación. Pág. 7 <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar y reformar el Estatuto de Contratación y elaborar los manuales y guías correspondientes; actualizar los procedimientos en ese campo. 2. Actualizar y/o reformar el Estatuto Presupuestal y Financiero; ajustar los manuales y actualizar los procedimientos. Pág. 7 <p>1: Crear un modelo para la participación en convocatorias, selección y viabilización de proyectos de inversión. Pág. 8</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los planes y realizar obras de mantenimiento y adecuación de los espacios físicos actuales: Calle 72, Nogal, Valmaría, Parque Nacional. 2. Establecer estrategias para asignar nuevos recursos presupuestales para el mantenimiento físico de las distintas sedes de la UPN. Pág. 9 <p>1: Consolidar el Sistema Integrado de Información: Asignar</p>

	recursos financieros vía presupuesto, para la renovación de la infraestructura tecnológica de la UPN y del Centro de Lenguas y de otros centros de gestión. Pág. 9
--	--

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
5: Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales.	Los principios, objetivos y los lineamientos para el desarrollo académico.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Propósitos misionales del programa rectoral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la UPN como institución rectora de la educación colombiana. 2. Posicionar a la UPN en el escenario del magisterio colombiano, proyectándola en su papel de educador y renovador de la escuela. 3. Elevar la condición de intelectuales del magisterio colombiano a través de la formación continuada. 4. Buscar el reconocimiento de la UPN como centro de innovación, de pluridiversidad, de conocimiento lingüístico y tecnológico, a través de acreditar y posicionar al IPN y sus centros especializados. Pág. 1 	
Objetivos específicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar que la comunidad universitaria se apropie de una ética de lo público y el bien común. pág. 2 2. Transformar la cultura de la desconfianza, la apatía y el desdén por lo institucional. pág. 2 3. Promocionar el Talento Humano (desarrollo profesional, 	

	promoción por méritos, mejoramiento de condiciones del servicio) pág. 2
--	---

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
6: Las fortalezas y ventajas competitivas.	Las fortalezas y ventajas competitivas.	Los aspectos positivos y oportunidades que se presentan en el campo de acción.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	

Objetivos generales del programa rectoral.	1: Construir un nuevo liderazgo estudiantil y docente al servicio de la educación en Colombia. pág. 2 2. Formar una generación de relevo docente para la UPN y para el país. pág. 2
Objetivos específicos.	4: Transformar las prácticas de planeación de la UPN, para que respondan a las necesidades de la planificación académica. pág. 3 5. Construir una nueva cultura de la gestión institucional, a través de simplificar el modelo, fortaleciendo en las comunidades académicas la autonomía, la desconcentración y la reorganización institucional. pág. 3 1. Cualificar en pedagogía al profesorado de la UPN, mediante programas de educación continuada y/o postgrado. Pág. 5 2: Fortalecer la movilidad académica. Pág. 5 3. Aportar al liderazgo y consolidación del Sistema Nacional de Formación Docente. Pág. 6 4: Redimensionar el IPN como Centro de Innovación y Práctica. Pág. 6

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
7. La imagen pública a la que se aspira.	7. La imagen pública a la que se aspira.	La imagen que la institución desea proyectar.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.

<p>Propósito General.</p> <p>4. Buscar el reconocimiento de la UPN como centro de innovación, de pluriversidad, de conocimiento lingüístico y tecnológico, a través de acreditar y posicionar al IPN y sus centros especializados.</p>	<p>1. Documentar la experiencia de innovación del IPN. 2. Conformar un grupo interdisciplinario de docentes del IPN y UPN para construir la propuesta para el MEN y las SED (educación básica y media). Página 1.</p>
--	---

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
8. La atención que se presta a los deseos de las personas claves relacionadas con la institución.	8. La atención al sector educativo.	Presta atención a las características y problemáticas del sector educativo.
Partes, títulos, secciones, etc.		Contenido de análisis.
<p>Propósito General.</p> <p>1. Fortalecer la UPN como institución Rectora de la educación colombiana.</p>	<p>1. Acompañar al MEN y Secretarías de Educación en la formulación de política pública en la educación preescolar, especial, básica y media. (Ley 30)</p> <p>2. Implementar la propuesta. Página 1.</p>	
<p>Objetivo General: Avanzar en la consolidación del patrimonio tangible e intangible UPN</p> <p>Objetivos Específicos.</p>	<p>Objetivo específico:</p> <p>2. Gestionar recursos de cofinanciación para la investigación y la innovación en Educación. Página 7.</p>	

Nombre del documento: **Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.**

Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
9:La responsabilidad social.	La responsabilidad social.	Compromiso con el mejoramiento social.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
	No se evidencia información frente a este componente.	

Nombre del documento: Plan Rectoral UPN 2011-2014, Rector: Juan Carlos Orozco.		
Componente para la formulación de Misión. (Rodríguez Francisco. Piedrahita Patricia. Enciso Argemiro. (1996)	Interpretación (propia) pedagógica de los componentes.	Descripción (propia) de cada componente.
10. La motivación y estímulos a la acción.	10. La motivación y estímulos a la acción. (su interés)	El interés que tiene la universidad desde su quehacer y ser.
Partes, títulos, secciones, etc.	Contenido de análisis.	
Propósito General.	2. Posicionar a la UPN en el escenario del magisterio colombiano, proyectándola en	

	su papel de educador y renovador de la escuela. Página 1.
--	---

ANEXO 3.

Tabla 2. DEBILIDADES, FORTALEZAS Y PROGRAMAS DE LOS COMPONENTES.

COMPONENTE.	DEBILIDADES.	FORTALEZAS.	PROGRAMA (PDI).

ANEXO 3 a.

Tabla 2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LOS COMPONENTES.

COMPONENTE.	DEBILIDADES.	FORTALEZAS.	PROGRAMA (PDI).

2. Los servicios más importantes que puede ofrecer.		<p>-Identidad pedagógica. -Universidad uniprofesional pedagógica, nacional, estatal y pública. -Asesora del MEN. -Líder en formación de profesionales de educación. -Programas de docencia, investigación y extensión</p>	<p>-Consolidación de comunidades de conocimiento profesional docente y saber pedagógico (Vicerrectoría de gestión universitaria) -Resignificación del vínculo entre investigación, docencia y proyección social como áreas misionales de la academia institucional. (Vicerrectoría académica y gestión universitaria) -Fortalecimiento de la investigación. (Vicerrectoría de gestión universitaria) -Educación rural e intercultural. (Vicerrectoría académica y gestión universitaria) -Desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física. (Vicerrectoría administrativa)</p>
3. Campo de acción.	<p>-¿Cuántas investigaciones se van a realizar (pensadas en el 2008) para dar cuenta del campo de acción? O ¿se realizarán esporádicamente?</p>	<p>- Se busca ampliar la “cobertura” para que su campo de acción siempre atienda la multiculturalidad y la interculturalidad. Además de manifestar su compromiso hacia: * El conocimiento en todas las áreas del saber. *Formación de profesionales e investigadores en el campo de la educación.</p>	<p>- Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación. - Fortalecimiento de la formación inicial y avanzada.</p>
4. La actitud en relación con las metas financieras.		<p>Participar en la reforma de la ley 30/92, frente a los esquemas de financiación de las universidades públicas.</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión financiera para el cumplimiento de la responsabilidad social institucional. (unidades de responsabilidad)</p>

<p>5. Los valores, creencias y aspiraciones fundamentales</p>		<ul style="list-style-type: none"> -La transparencia de la información. -La democracia. -La desconcentralización. -El liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente. -La identidad pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano. (Vicerrectoría administrativa) -Comunicación, imagen y medios. (Rectoría y grupo de comunicaciones) -Gestión efectiva y de calidad. (Vicerrectoría administrativa y oficina de desarrollo y planeación) -Inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional. (Vicerrectoría administrativa) -Sistema de planeación y evaluación institucional. (Rectoría y oficina de desarrollo y planeación)
<p>6. Las fortalezas y ventajas competitivas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Ejes temáticos transversales: de Identidad pedagógica, Fortalecimiento académico, Carácter nacional, Internacional e intercultural, Vida universitaria y Desarrollo humano integral, gestión y proyección institucional, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación. -Lidera el desarrollo del pensamiento pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento de la formación inicial y avanzada. (Vicerrectoría académica) -Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación. (Vicerrectoría académica y gestión universitaria) -Incorporación de medios y Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de procesos académicos. (Vicerrectoría académica) -Internacionalización. (Rectoría y de la oficina de las relaciones interinstitucionales)

7. La imagen pública a la que se aspira.	-¿Qué imagen pública tiene en la actualidad?	-En los documentos institucionales se evidencia la imagen a la que aspira y mantiene una estrecha relación con su historia, naturaleza e identidad pedagógica a demás de que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra la universidad y los retos a la que se enfrenta la misma.	No se evidencia explícitamente.
8. Atención a sector educativo.	-Se trazan demasiadas metas sin establecerse si van a corto, mediano o largo plazo.	- La UPN se preocupa por la atención al sector educativo por lo cual se evidencia gran incursión en investigación para continuar dando la atención a los diferentes ámbitos educativos, logrando atender a gran parte de la población sin importa sus características.	-Fortalecimiento de la formación y avanzada. - Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación.
9:La responsabilidad social.		-Trabaja en pro de la educación como derecho fundamental. -Formación de maestros para la dirección de políticas educativas. Programas de extensión y proyección social.	-Fortalecimiento de la participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación. (Vicerrectoría de gestión universitaria) -Fortalecimiento de la proyección social. (Vicerrectoría de gestión universitaria)
10. La	- Este	-Guarda coherencia con	-Consolidación de comunidades de

<p>motivación y estímulos a la acción.</p>	<p>componente no se identifica a simple vista, ya que presenta estrecha relación con el componente de campo de acción y atención al sector educativo haciendo difícil la identificación neta de su motivación e interés.</p>	<p>el resto de componentes, siempre está presente el saber pedagógico, su campo de acción en las políticas públicas y el deber por brindar una educación como derecho sin caer en la homogenización ya que tiene en cuenta las necesidades del contexto.</p>	<p>conocimiento profesional docente y saber pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la investigación. - Fortalecimiento del Instituto Pedagógico Nacional como centro de innovación. - Educación rural e intercultural.
--	--	--	--