

# Plan Estratégico

Facultad de Educación



Universidad de  
los Andes  
Colombia

Facultad de  
Educación

2030 -

2026



# Contenido

## 01 | Introducción

- 1.1. Misión
- 1.2. Visión
- 1.3. Principios Orientadores
- 1.4. Historia

## 02 | Componente Formación y Nuevos Modelos Educativos

- 2.1. Introducción
- 2.2. Objetivo
- 2.3. Líneas de acción

## 03 | Componente Investigación, Creación y Emprendimiento

- 3.1. Introducción
- 3.2. Objetivo
- 3.3. Líneas de acción

## 04 | Sostenibilidad financiera

- 4.1. Introducción
- 4.2. Objetivo
- 4.3. Líneas de acción

## **05** **Transformación digital y cambio cultural**

- 5.1. Introducción
- 5.2. Objetivo
- 5.3. Líneas de acción

## **06** **Bienestar y comunidad**

- 6.1. Introducción
- 6.2. Objetivo
- 6.3. Líneas de acción

## **07** **Internacionalización**

- 7.1. Introducción
- 7.2. Objetivos
- 7.3. Líneas de Acción

## **08** **Centros Afiliados**

- 8.1. El Centro de Evaluación
- 8.2. El Centro de investigación y formación en Educación Matemática (UED)

## **09** **Comunicación, Mercadeo y Scouting**

- 9.1. Introducción
- 9.2. Objetivo
- 9.3. Líneas de acción

## **10** **Metodología Participativa**

# Introducción

---

- 1.1. Misión**
- 1.2. Visión**
- 1.3. Principios Orientadores**
- 1.4. Historia**

# 1. Introducción

## 1.1. Misión

Nuestra misión como Facultad es transformar vidas por medio de la educación y contribuir activamente a la transformación del sistema educativo en Colombia. Para lograrlo, impulsamos una visión audaz y comprometida con el cambio educativo, centrada en la formación de docentes y de líderes capaces de responder a los desafíos de un mundo en constante evolución.

Concretamente, promoveremos:

1. Un modelo de formación docente integral e innovador para el siglo XXI, que prepare a maestros y a líderes educativos para afrontar contextos complejos y cambiantes.
2. El aprendizaje a lo largo de la vida como motor del fortalecimiento de capacidades colectivas adentro del sistema educativo.
3. Una investigación rigurosa y pertinente que aborde los desafíos educativos más apremiantes en Colombia, América Latina y el mundo.
4. Una internacionalización crítica e inclusiva, orientada a: formar líderes con competencias globales e interculturales, posicionar a la Facultad internacionalmente, impulsar la investigación colaborativa y la movilidad académica.

Estas acciones estarán guiadas por un **liderazgo transformador**, comprometido con el **bienestar** de las personas y las comunidades, y con el uso de **pedagogías innovadoras** como herramienta para avanzar en la justicia social, la equidad y la democracia.

## 1.2. Visión

Para el 2030, la Facultad de Educación será un referente internacional en la formación de formadores comprometidos con la transformación educativa y social. Seremos líderes en la implementación de pedagogías innovadoras y experienciales, así como en la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, desde una perspectiva ética y crítica.

Nuestra proyección hacia las regiones y comunidades, locales y globales, fortalecerá alianzas estratégicas y promoverá la co-creación de programas educativos que reconozcan la diversidad de saberes y fomenten diálogos interdisciplinarios e interculturales. La Facultad será un espacio de construcción de comunidad y aprendizaje continuo, en la que la colaboración, el pensamiento crítico, la formación ética y ciudadana, la participación y la internacionalización enriquecerán la experiencia educativa de nuestros estudiantes.



## 1.3. Principios Orientadores

Los principios que guían el accionar de la Facultad de Educación en este Plan Estratégico constituyen los fundamentos éticos, epistemológicos y políticos que sustentan nuestras decisiones, acciones y proyecciones institucionales.

### **Justicia social y equidad**

Nos comprometemos con una educación que reduzca brechas históricas, territoriales y culturales, y que promueva oportunidades para todos y todas, especialmente para las poblaciones más excluidas.

### **Innovación con principios**

Fomentamos una cultura de innovación educativa que la entiende no como un fin en sí misma, sino como un medio para transformar nuestras prácticas académicas, organizacionales y curriculares. Esta transformación se sustenta en la experimentación constante, la reflexión crítica, la empatía, la colaboración y la responsabilidad social.

### **Inclusión y diversidad**

Reconocemos y valoramos las múltiples formas de ser, conocer y aprender. Promovemos entornos educativos que respeten la diferencia y eliminen todas las formas de discriminación.

### **Liderazgo distribuido y transformativo**

Impulsamos el desarrollo de liderazgo educativo distribuido y transformativo para generar cambios institucionales, sistémicos, éticos y sostenibles.

### **Compromiso con el territorio**

Nuestra acción académica se conecta con las realidades locales, reconociendo saberes propios, actores comunitarios y desafíos contextuales en el diseño de soluciones educativas pertinentes.

### **Bienestar integral**

Creemos que el bienestar personal, profesional y colectivo es un pilar del desarrollo educativo. Promovemos culturas institucionales colaborativas, empáticas y saludables.

### **Internacionalización crítica e inclusiva**

Nos insertamos en redes globales desde una perspectiva crítica que desafía las asimetrías en el flujo del conocimiento, fomentando el intercambio horizontal, la movilidad, y espacios alternativos y accesibles para que todos nuestros estudiantes puedan tener experiencias internacionales y cultivar competencias globales e interculturales.



## 1.4. Historia

La Facultad de Educación de la Universidad de los Andes fue creada en 2015 a partir del trabajo del CIFE, que durante 14 años impulsó mejoras educativas en la Universidad y en el país. Hoy ofrece nueve licenciaturas, cuatro especializaciones, tres maestrías y un doctorado de los cuales han egresado un total 1.802 personas distribuyéndose así: Doctorado, 41; Especializaciones, 340; Maestrías 1.365 y Licenciaturas 41. El cuerpo docente se compone de 16 profesores con formación doctoral. Cuenta además con dos centros y nueve grupos de investigación en temas clave como políticas educativas, diversidad, bilingüismo, Educación Matemática y primera infancia.

Desde su fundación, la Facultad ha contribuido a la transformación educativa mediante formación, investigación y asesoría especializada. Ha sido reconocida internacionalmente: en 2023 fue la mejor Facultad de Educación del país según el ranking QS y, en 2025, se mantuvo en el octavo lugar en América Latina. Sus prioridades han sido reducir brechas educativas, fortalecer la educación inicial y rural, y promover una docencia de alta calidad con impacto social.

## 1.5. Diagnóstico

El crecimiento sostenido, el impacto y el prestigio de la Facultad en América Latina no solo reflejan una propuesta de valor distintiva, sino que también evidencian nuestra capacidad de cumplir, año tras año, con nuestro compromiso de excelencia, mejorando continuamente nuestros programas académicos, la investigación y las oportunidades formativas que nos hacen únicos. Este reconocimiento adquiere relevancia ante un contexto nacional complejo, donde muchos estudiantes de licenciatura provienen de contextos vulnerables, con bajos puntajes de ingreso y limitado reconocimiento social. La concentración de programas en zonas urbanas agrava las desigualdades territoriales, generando una oportunidad para que la Facultad expanda su presencia mediante alianzas y modalidades flexibles. Además, el inminente relevo generacional docente exige nuevas rutas de acceso y formación contextualizada.

El cuerpo docente en Colombia enfrenta brechas en formación y concentración en niveles básicos. Aunque muchos docentes tienen posgrados, en zonas rurales aún persisten núcleos sin título profesional. Los colegios privados también presentan oportunidades para formación avanzada. A nivel territorial, persisten demandas de actualización en evaluación, inclusión, TIC, manejo emocional y liderazgo. Las modalidades más valoradas combinan virtualidad, presencialidad y colaboración. En este contexto, la Facultad tiene la oportunidad de liderar una formación continua de calidad, relevante para las realidades escolares y territoriales, lo que implica no solo ampliar cobertura, sino repensar los enfoques pedagógicos.

Entre 2019 y 2025, la Facultad de Educación ha fortalecido su liderazgo en proyectos con financiación externa, firmando 109 iniciativas en asesoría, consultoría e investigación. Aunque el sector privado predomina, el 33% de los ingresos proviene del sector público, lo que evidencia su relevancia estratégica. La participación de fuentes internacionales ha crecido, generando una distribución más equilibrada de los recursos. Los cursos de Educación Continua también han diversificado los ingresos, alcanzando su punto más alto en 2022 gracias a convenios con la Secretaría de Educación, aunque luego disminuyeron por cambios en la agenda gubernamental. Pese a ello, la Facultad mantiene su compromiso con la educación pública y la formación continua.

En lo académico, las licenciaturas crecieron de 17 estudiantes en 2016 a 221 en 2025, gracias a programas de apoyo financiero como “Quiero Enseñar” y “Decidí Enseñar”. La deserción es baja (12,4%), respaldada por sistemas de acompañamiento. En posgrados, los distintos convenios públicos y privados han permitido la formación posgracial de más de 700 estudiantes entre 2015 y 2024. Siete de las nueve licenciaturas renovaron sus registros calificados, lo que permitió que dos Licenciaturas además del Doctorado avancen con sus procesos de acreditación de alta calidad.

En investigación, la producción académica alcanzó un pico excepcional en 2021, probablemente asociado con la pandemia, y, en los años siguientes, ha transitado hacia un modelo más estable en los productos de mayor nivel y diversificado en los de menor nivel. Además, se ha mantenido la publicación de libros, y la revista Voces y Silencios ha recuperado su influencia tras los cambios editoriales. Su inclusión en bases de datos internacionales y su permanencia en Publindex muestran su impacto sostenido. La clasificación de investigadores y grupos también ha mejorado, consolidando el proceso de transformación de la Facultad.

En términos del bienestar, la Facultad ha hecho una apuesta significativa por promover condiciones que favorezcan un clima organizacional positivo, una comunidad cohesionada, relaciones interpersonales de cuidado y oportunidades para el éxito académico y laboral. Sin embargo, hay retos patentes por atender. Hay evidencias recogidas, mediante diferentes fuentes, que muestran que el equipo administrativo reporta menores niveles de estrés con respecto a años anteriores y se siente respaldado por el equipo directivo. En contraste, el profesorado reporta demandas muy altas que derivan en experiencias de estrés o agotamiento laboral, y en una dificultad para equilibrar la vida laboral con la vida personal. Por otro lado, aunque en general la comunidad de la Facultad percibe que ésta implementa estrategias deliberadas para promover el cuidado de sus miembros, algunos de ellos, especialmente estudiantes, reportan situaciones de discriminación que se genera de manera sutil a través de diferentes formas de comunicación excluyentes o reportan problemas de salud mental que requieren de atención. En este sentido, se identifica la necesidad de continuar trabajando en una estrategia integral de bienestar para toda la comunidad de la Facultad.





# Componente Formación y Nuevos Modelos Educativos

- 
- 2.1. Introducción
  - 2.2. Objetivo
  - 2.3. Líneas de acción

## 2. Componente Formación y Nuevos Modelos Educativos

### 2.1. Introducción

En la Facultad de Educación, entendemos la formación docente como un proceso integral, inclusivo y transformador, orientado al derecho universal y a una educación de calidad. Este proceso reconoce la diversidad de trayectorias y contextos —rurales, urbanos, intergeneracionales— y busca garantizar en estos procesos oportunidades pertinentes, flexibles y accesibles para todas las personas. La apuesta por la formación de docentes en ejercicio contextualizada y pertinente se alinea con la evidencia empírica que señala la importancia de la excelencia docente para mejorar la calidad de la educación. En congruencia con lo anterior, la Facultad contribuirá al fortalecimiento de las habilidades y los conocimientos de maestros en ejercicio de diferentes contextos, áreas, niveles y con modalidades flexibles, teniendo como principio fundamental la valoración de sus saberes y prácticas, del conocimiento de sus territorios, comunidades educativas y la motivación por mejorar sus entornos educativos y favorecer su desarrollo profesional. La apuesta de formación inicial de docentes parte del conocimiento de la pertinencia de formar estudiantes de pregrado con necesidades de soporte y acompañamiento robusto durante su paso por la Universidad tanto en temas socioemocionales como en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarios en la vida laboral.

Nos proyectamos como un referente en América Latina en transformación pedagógica, formando educadores, líderes e investigadores capaces de impulsar el cambio educativo por medio del liderazgo instructivo, la innovación pedagógica, la reflexión sobre la práctica, la colaboración y el aprendizaje colectivo. Para ello, promovemos el desarrollo de saberes disciplinares, pedagógicos, didácticas específicas, y competencias transversales como el liderazgo, el pensamiento crítico, la ética, la sensibilidad intercultural, el trabajo colaborativo y habilidades socioemocionales.

Nuestra propuesta parte de una visión amplia de la educación como un derecho a lo largo de la vida, en consonancia con los marcos de la UNESCO y el cumplimiento del ODS 4 de la Agenda 2030. Promovemos una formación situada y pertinente para diversos públicos, a través de programas de educación continua y proyectos con aliados que respondan a los desafíos educativos contemporáneos.

Reconocemos la tecnología y la virtualidad como herramientas de equidad, que permiten superar barreras estructurales y ampliar el acceso a la formación docente en todo el territorio nacional. Finalmente, la innovación pedagógica y la integración de competencias transversales son pilares fundamentales para construir una educación transformadora que contribuya activamente a sociedades más justas, diversas y democráticas.

La Facultad continuará diseñando y ofertando programas certificados en Inteligencia Artificial aplicada a la educación, abordando dimensiones como el uso crítico y evolutivo de herramientas generativas, la ética de la IA, y su integración en procesos de enseñanza, evaluación y acompañamiento. Estas formaciones fortalecerán las competencias docentes del siglo XXI y promoverán una cultura donde dialoguen la innovación, creatividad e imaginación pedagógica, pensamiento crítico y justicia educativa.

### 2.2. Objetivo

Al finalizar el periodo del plan estratégico, la Facultad de Educación habrá consolidado un modelo de formación docente que articule innovación pedagógica, tecnología educativa y competencias transversales (como el pensamiento crítico, ético, creativo, la ciudadanía global, las competencias socioemocionales y digitales, entre otras) en todos los niveles de formación, que promuevan prácticas pedagógicas reflexivas e inclusivas. Este modelo prioriza el acceso inclusivo mediante programas de pregrado con enfoque en la diversidad de trayectorias, posgrados virtuales, presenciales y semipresenciales, educación continua contextualizada con las comunidades, y alianzas estratégicas orientadas a reducir brechas territoriales.

## 2.3. Líneas de acción

### 2.3.1. Gran apuesta: Creación del Hub de Innovación Educativa para el Sur Global:

El Hub de Innovación Educativa será un espacio articulador de estrategias de co-creación, formación, investigación y desarrollo tecnológico, orientado a responder a las necesidades emergentes del sector educativo frente a la inteligencia artificial y la innovación. Integrará comunidades educativas, investigadores y aliados estratégicos para acompañar y liderar el rediseño de prácticas pedagógicas, generar evidencia sobre prácticas innovadoras mediadas por IA, y desarrollar herramientas adaptativas para la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación y crear contenido informativo y práctico para la comunidad comunicativa sobre el uso de la IA y su rol en la educación. Se priorizará una perspectiva crítica, ética y situada de la IA, con foco en la equidad y la producción colaborativa de conocimiento desde el contexto latinoamericano.

### 2.3.2. Otras apuestas

1. Fortalecimiento de los programas de pregrado, posgrado y educación continua. La oferta de educación continua incluirá cursos y certificaciones sobre el rol transformador de la IA en la educación, el diseño instruccional con herramientas de IA generativa, la evaluación con analítica del aprendizaje, y la promoción de habilidades perdurables como el pensamiento crítico, la ética digital, la mentalidad de crecimiento y habilidades socioemocionales. Esta oferta buscará llegar a docentes y actores educativos de todo el país y del contexto latinoamericano mediante formatos accesibles y flexibles. Esto incluye:
  - Revisión integral de las necesidades de formación de las licenciaturas en función de su proyección, articulando explícitamente competencias transversales y enriqueciendo la formación disciplinar de cada una de las licenciaturas.
  - Fortalecimiento de programas de posgrado utilizando dos vías: i) destacar su articulación con las licenciaturas como una ruta complementaria al pregrado y ii) visibilizar los programas de maestrías virtuales como oportunidades de formación para cerrar brechas interseccionales.
  - Consolidación de la oferta virtual nacional e internacional con maestrías, especializaciones en Educación Matemática para profesores de primaria y media y educación continua enfocadas en llegar a territorios desatendidos, mediante modalidades flexibles co-creadas con comunidades y autoridades educativas.
  - Consolidación y Visibilización del sistema de aseguramiento del aprendizaje, que permite recopilar, analizar y utilizar evidencia para la mejora de los cursos y trayectorias formativas. Este sistema funcionará basado en tres fuentes de información principalmente: Encuestas de percepción estudiantil, Datos de rendimiento y permanencia de estudiantes en los programas y cursos, y el análisis de desempeño alineado con los programas de curso. Diagnósticos periódicos permitirán ajustes, rediseños y revisión del currículo, los objetivos y las competencias, así como de estrategias de mitigación de dificultades.
2. Revisión y ajustes al modelo de prácticas pedagógicas del pregrado para asegurar su calidad y viabilidad, incluyendo la incorporación de un laboratorio de enseñanza y aprendizaje. La construcción del laboratorio contempla la creación de simulaciones, recursos 3D, con realidad aumentada entre otros, que además de fortalecer la experiencia de prácticas presenciales, fortalecería el desarrollo de habilidades digitales y la formación experiencial de los estudiantes.
3. Articular la educación continua, la investigación y la consultoría con el proyecto Tec-Alianza, para fortalecer un modelo educativo técnico y tecnológico diversificado de alta calidad y pertinencia, con enfoque sociohumanístico e integral.
4. Consolidar el Instituto Latinoamericano de Liderazgo Educativo (ILLE) como plataforma clave para formar líderes educativos que impulsen cambios sistémicos hacia una mayor equidad y calidad en la región.

### 2.3.3. Indicadores

[Anexo indicadores.xlsx](#)

# Componente Investigación, Creación y Emprendimiento

- 
- 3.1. Introducción
  - 3.2. Objetivo
  - 3.3. Líneas de acción

# 3. Componente Investigación, Creación y Emprendimiento

## 3.1. Introducción

La Facultad de Educación asume el desafío de fortalecer su rol en la producción, transferencia y aplicación del conocimiento, en sintonía con las necesidades de las comunidades, las dinámicas académicas y los retos globales. Esta estrategia se estructura a partir de una visión integral que reconoce el impacto social, académico y territorial de la investigación, y que se compromete con la democratización del conocimiento como principio orientador. Esto implica valorar múltiples formas de saber —científicos, populares, territoriales, espirituales, artísticos—, promover la justicia cognitiva y generar condiciones para que la investigación sea pertinente, ética y colaborativa, contribuyendo activamente a la transformación educativa y social en contextos locales, regionales y globales.

A su vez, se reconoce la creación como una forma legítima y relevante de producción de conocimiento, particularmente valiosa por su capacidad de interpelar los problemas educativos desde lenguajes sensibles y diversos. Al partir de una base estética, la creación permite generar objetos y experiencias que propician nuevas lecturas y relecturas de los contextos educativos, culturales y sociales. Esta dimensión se integra a las estrategias de investigación no solo para enriquecer la comprensión crítica de los fenómenos, sino también para ampliar el repertorio de productos académicos y sociales, conectando con públicos más amplios y fomentando el diálogo entre saberes disciplinares, estéticos y pedagógicos.

En coherencia con los Principios de la Facultad, esta estrategia se fundamenta en: (1) el **impacto regional, nacional y comunitario**, priorizando la transferencia de conocimiento hacia comunidades y territorios para generar transformaciones significativas; (2) la **equidad y la justicia social**, democratizando la investigación para ampliar su alcance hacia otras instituciones y agentes educativos; (3) el **reconocimiento de la pluralidad epistemológica**, que valida el diálogo entre distintos saberes y enfoques; (4) la **internacionalización estratégica**, que articula el impacto local con la participación en redes internacionales de investigación; y (5) una **medición pertinente**, que adopta sistemas de evaluación ajustados a la diversidad metodológica y epistemológica del campo educativo. Adicionalmente, se promueve el trabajo interdisciplinario como estrategia para abordar problemáticas complejas de manera colaborativa, reconociendo el potencial de articulación entre la Facultad de Educación y otras unidades académicas con quienes se pueden generar estrategias conjuntas para el trabajo en territorios. Desde esta base, la Facultad orienta las líneas de acción enunciadas a continuación hacia una investigación transformadora, colaborativa y socialmente comprometida.

Se promoverá una agenda de investigación que interactúe activamente con redes internacionales sobre IA en educación, priorizando estudios colaborativos que analicen su impacto en la enseñanza, la equidad, la formación docente y la producción de conocimiento en contextos latinoamericanos. Se fomentarán espacios de formación investigativa que usen IA como herramienta de apoyo al análisis, y que examinen críticamente su rol desde enfoques reflexivos, éticos y plurales.

## 3.2. Objetivo

Para 2030, posicionar a la Facultad de Educación como referente nacional e internacional en generación y transferencia de conocimiento educativo con impacto social, a través de alianzas internacionales activas, experiencias de transformación educativa en comunidades locales y la divulgación anual de productos en formatos diversos (académicos y creativos), fortaleciendo una cultura institucional de investigación ética, colaborativa y basada en datos.

### 3.3. Líneas de acción

#### 3.3.1. Gran Apuesta: Impacto y Transferencia de Conocimiento

La gran apuesta de la Facultad de Educación es posicionar la gestión del conocimiento como un puente entre la investigación académica, la política pública y la transformación educativa en la práctica. Esto implica traducir los hallazgos de investigación y creación a lenguajes accesibles y formatos diversos para llegar a diversos públicos —incluidos tomadores de decisiones, docentes y comunidades— y generar agencia. Para ello, se diseñará un modelo institucional de gestión del conocimiento que articule una teoría del cambio, rutas de incidencia y un enfoque centrado en la relevancia, la oportunidad, y el impacto social, territorial y pedagógico.

Esta visión incluye la promoción de la justicia cognitiva mediante el reconocimiento de múltiples formas de saber, desde los científicos hasta los territoriales, artísticos, populares y ancestrales. Mediante estrategias como la investigación participativa, el aprendizaje comunitario y la ciencia abierta, se fortalecerá la co-creación de conocimiento desde el Hub Regional de Investigación Participativa. Se redefinirá el impacto académico incluyendo métricas más amplias, se impulsará la divulgación en formatos creativos, se priorizarán espacios de divulgación como *Pensando Educación* y *Voces y Silencios*, y se buscará equilibrar la producción de conocimiento entre enfoques norte-sur y sur-sur, promoviendo una perspectiva de justicia epistémica. También se promoverán alianzas con otras Facultades para la producción conjunta de conocimiento con impacto social, integrando experiencias, metodologías y enfoques interdisciplinarios. El objetivo es democratizar el conocimiento y garantizar que la investigación generada transforme realidades educativas locales y globales.

#### 3.3.2. Otras apuestas

- Cultura de Datos: Uso estratégico, ético y responsable del ecosistema tecnológico e información en la Facultad, asegurando la interoperabilidad entre plataformas y bases de datos para optimizar procesos, garantizar la trazabilidad de la información y mejorar la divulgación de resultados.
- Integración de la IA en los procesos de investigación: Formulación de lineamientos para su uso ético y pertinente, reconociendo su potencial como colaborador o asistente en el procesamiento, análisis y divulgación de resultados.
- Se desarrollarán estrategias de alfabetización en datos centradas en el uso responsable, ético y pedagógico de la IA en contextos educativos. Se establecerán lineamientos y mecanismos de gobernanza, como parte de las misiones del comité de ética para proyectos que incorporan la IA, con el fin de acompañar iniciativas que utilicen herramientas automatizadas, garantizando la protección de datos, la equidad y el uso intencionado de estos sistemas conforme evolucionan.
- Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades para la Investigación: Evaluación integral de recursos humanos, técnicos y administrativos para diseñar estrategias de mejora en productividad investigativa. Se articularán espacios de investigación y formación en pregrado y posgrado por medio de los grupos de investigación con el fin de robustecer las competencias investigativas de los futuros profesionales.
- Revisión del sistema de incentivos en el marco de la evaluación profesoral, incorporando criterios de interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y valoración de productos diversos de conocimiento, ajustando las políticas de evaluación profesoral en consecuencia.

#### 3.3.3. Indicadores

[Anexo indicadores.xlsx](#)

# Sostenibilidad financiera

- 
- 4.1. Introducción
  - 4.2. Objetivo
  - 4.3. Líneas de acción

# 4. Sostenibilidad financiera

## 4.1. Introducción

La sostenibilidad financiera es un pilar estratégico para garantizar el cumplimiento de la misión de la Facultad de Educación. Esto implica asegurar una operación estable por medio de ingresos por matrícula de estudiantes de pregrado y posgrado, apalancados por becas y alianzas, así como generar excedentes y overhead (ovh) por proyectos de investigación, consultoría y educación continua.

La visión es consolidar un modelo de gestión financiera plural, estratégico y de largo plazo que permita definir las inversiones en innovación educativa y las apuestas a corto y largo plazo.

Este modelo se basa en cuatro principios clave: **i. Sostenibilidad operativa**, que busca mantener el equilibrio entre ingresos y costos en todos los niveles de operación y asegurar la inversión en innovación y bienestar. **ii. Diversificación de fuentes de ingreso**, reduciendo la dependencia exclusiva de la matrícula y fomentando nuevas oportunidades en articulación con los grupos de investigación. **iii. Corresponsabilidad financiera**, que promueve la participación activa de toda la comunidad en la consecución, uso y gestión de los recursos. **iv. Planeación plurianual**, indispensable para alinear decisiones presupuestales con los objetivos de desarrollo institucional a corto y mediano plazo.

## 4.2. Objetivo

Fortalecer la sostenibilidad financiera de la Facultad mediante una gestión estratégica, participativa y diversificada de los recursos, que garantice el equilibrio operativo, permita inversiones en innovación académica y tecnológica, así como en iniciativas de promoción del bienestar, y que amplíe el acceso y el impacto educativo por medio de becas, alianzas y diversas estrategias de apoyo financiero

## 4.3. Líneas de acción

### 4.3.1. Gran Apuesta: Diversificación de financiación externa por medio de grandes proyectos articulados con los grupos de investigación

La Facultad busca consolidar una estrategia robusta y articulada para la diversificación de ingresos, mediante grandes apuestas de proyectos con financiación externa. Esto implica movilizar activamente a los grupos de investigación y equipos académicos para formular propuestas alineadas con los desafíos educativos del país y de la región, así como fortalecer la capacidad institucional para competir, de forma continua, en convocatorias nacionales e internacionales, establecer alianzas y generar nuevos modelos de colaboración con empresas, fundaciones y gobiernos locales.

Esta estrategia no solo busca aumentar los recursos disponibles, sino también garantizar su sostenibilidad en el tiempo mediante la creación de equipos permanentes de ideación, estructuración y gestión de proyectos. A través de la integración de capacidades investigativas, administrativas y tecnológicas, se pretende que todos los grupos de investigación participen activamente en la construcción de proyectos estratégicos de Facultad.

Actualmente los ingresos por proyectos con financiación externa se encuentran entre los 4.500 y 5.000 mil millones anuales. Con esta gran apuesta, se espera aumentar los ingresos en un 25% anual empezando en 2026.

La educación continua representa una oportunidad estratégica de crecimiento en los ingresos de la Facultad, con una proyección de incremento anual de 10% en 2026 y el 17% anual en 2027-2030, mediante el fortalecimiento y la expansión de su oferta, en articulación con socios externos de los sectores público y privado, quienes participan

también desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial. Bajo el lema de “*educación para toda la vida*”, se promoverán cursos innovadores y accesibles que impulsen el desarrollo profesional, personal y familiar de personas en todas las etapas de su vida. Esta oferta, diseñada para responder a las tendencias globales, la transformación digital y las demandas contemporáneas, estará alineada con los intereses de públicos estratégicos previamente identificados, incluyendo docentes, directivos, profesionales no pedagogos, actores de la educación informal, empleados de grandes aliados corporativos y otros actores más allá del ecosistema educativo tradicional.

#### **4.3.2. Otras Apuestas**

- Lograr y mantener el punto de equilibrio para la matrícula de pregrado y posgrado: Alcanzar las metas sostenidas de 50 estudiantes por cohorte en pregrado y 25- 30 en la maestría de Educación con énfasis en profundización, 12- 15 en maestría en Educación con énfasis en investigación, y mantener entre 30 y 35 estudiantes totales en la maestría de educación matemática. Para las maestrías, es importante consolidar estrategias de visibilidad y diferenciación de los programas y fortalecer la modalidad virtual y flexible con proyección nacional e internacional. Se ampliará el acceso mediante becas, alianzas y modelos de financiación, y se reforzará la estrategia de comunicación y scouting específico para cada programa.
- Gobernanza financiera participativa y transparente: Se busca fortalecer la cultura financiera colectiva mediante espacios permanentes de formación, seguimiento y corresponsabilidad. Para esto se diseñará una estrategia de formación interna sobre políticas financieras universitarias y planeación financiera de largo plazo. Esto se visibilizará en las diferentes instancias de la Facultad.
- Inversiones: Se priorizarán inversiones en bienestar, transformación digital y desarrollo de capacidades del equipo docente y administrativo.

#### **4.3.3. Indicadores**

[Anexo indicadores.xlsx](#)

# Transformación digital y cambio cultural

- 
- 5.1. Introducción
  - 5.2. Objetivo
  - 5.3. Líneas de acción

# 5. Transformación digital y cambio cultural

## 5.1. Introducción

Para la Facultad de Educación, la transformación digital y cultural no es solo una incorporación de herramientas tecnológicas, sino una evolución institucional que redefine cómo se enseña, aprende, investiga y se trabaja colectivamente. Esta transformación debe ir acompañada de una nueva cultura organizacional, centrada en la colaboración, la ética, la inclusión y el cuidado de lo humano. La tecnología debe ampliar y enriquecer la inteligencia humana, no desplazarla.

Con este enfoque, la Facultad busca formar educadores, a nivel nacional e internacional, capaces de integrar lo digital desde una perspectiva crítica y situada, desarrollando competencias para liderar procesos educativos éticos, inclusivos y culturalmente pertinentes. La transformación digital es un medio para fortalecer el acceso, la equidad, el acompañamiento pedagógico, el impacto territorial y la justicia epistemológica.

## 5.2. Objetivo

Para el año 2030, implementaremos un programa institucional de formación en transformación digital en la Facultad de Educación que fortalezca al menos a 80% de docentes, estudiantes y administrativos en competencias digitales con enfoque ético y crítico, a través de rutas formativas, pilotos pedagógicos y herramientas de gestión basadas en datos, con impacto verificable en procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y bienestar.

## 5.3. Líneas de acción

### 5.3.1. Gran Apuesta: Programa en Nuevas Metodologías y Formas de Trabajo para la Comunidad Educativa:

Desarrollar un programa integral de metodologías innovadoras para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la gestión del conocimiento, basado en competencias digitales y el pensamiento ético y crítico.

### 5.3.2. Otras Apuestas

- Mapeo y articulación de iniciativas existentes: Identificación de proyectos, laboratorios y experiencias previas de transformación digital y cultural para articularlas al programa.
- Ampliar y consolidar alianzas internas en Uniandes para promover el cambio cultural y digital en nuestra comunidad y proyectar el cambio en los territorios.
- Piloto de transformación digital con enfoque en equidad: Creación de una versión inicial del programa, centrado en la equidad tecnológica, que integre justicia social, innovación metodológica y evaluación continua en contextos diversos con herramientas como la creación de escenarios inmersivos que articulen la experiencia virtual y la presencial.
- Formación Continua y acompañamiento: Desarrollar una ruta formativa en cultura digital crítica para toda la comunidad (nacional e internacional), que incluya capacitación en uso pedagógico y consciente de herramientas digitales –incluyendo la IA-, analítica del aprendizaje, bienestar digital y ética tecnológica.

- Sistemas inteligentes de análisis y mejora: Fortalecer los sistemas de información para visualizar procesos educativos en tiempo real, tomar decisiones basadas en datos y apoyar la gestión académica, administrativa y del bienestar de la comunidad.
- Escalamiento institucional y sostenibilidad: Ampliar y consolidar el programa con base en lecciones aprendidas, con métricas claras de impacto en formación, eficiencia y calidad educativa.

#### 5.4. Indicadores

[Anexo indicadores.xlsx](#)



# Bienestar y comunidad

- 
- 6.1. Introducción
  - 6.2. Objetivo
  - 6.3. Líneas de acción

# 6. Bienestar y comunidad

## 6.1. Introducción

En la Universidad de los Andes se concibe el bienestar como la percepción de satisfacción frente al equilibrio entre las distintas dimensiones del ser humano en cualquiera de los roles de su comunidad: estudiantes, profesores y administrativos. En el caso de los estudiantes se busca promover dicho equilibrio a través de un concepto amplio de experiencias personales, académicas y sociales. En el caso de los profesores y administrativos, el equilibrio se promueve en estas mismas dimensiones buscando una armonía entre lo individual y lo organizacional. Todo ello ocurre en un ambiente de confianza, coherencia, empatía, trabajo colaborativo, solidaridad y flexibilidad<sup>1</sup>.

En línea con lo anterior, para la Facultad el bienestar de toda su comunidad ocupa un lugar importante y prioritario, que permea todos los ejes estratégicos de su funcionamiento y misión. Por esto, en la Facultad se busca poner en marcha iniciativas activas e intencionadas que propendan por el bienestar integral de profesores, administrativos y estudiantes. Esto se logra tomando como base tres principios fundamentales: la autonomía, la vinculación y la autoeficacia<sup>2</sup>. La autonomía se entiende como la percepción de agencia y elección que un individuo tiene dentro de su contexto de interacción. Es así, como la autonomía se promueve a través de la creación de unas condiciones de flexibilidad que permiten el desarrollo de un proyecto de vida laboral consistente con los valores, intereses y motivaciones individuales. La vinculación se refiere a la experiencia de sentirse conectado con y aceptado por otras personas, en un entorno seguro y de cuidado. Para satisfacer esta necesidad, en la Facultad se promueve la construcción de un ambiente de estudio y trabajo que inspire confianza, cercanía, colaboración, respeto y valoración de las diferencias. La autoeficacia se refiere a la percepción de contar con las capacidades, tanto externas como internas, para alcanzar las metas personales, académicas y profesionales. Como estrategia organizacional, esto implica proveer las condiciones para facilitar el éxito, tanto estudiantil, como laboral.

## 6.2. Objetivo

Al finalizar el periodo del plan estratégico, la Facultad de Educación habrá consolidado una cultura organizacional centrada en el bienestar integral de su comunidad, en la que estudiantes, profesores y administrativos experimenten un equilibrio sostenible entre sus dimensiones personales, académicas, profesionales y sociales. Este objetivo se materializará mediante la implementación de políticas y prácticas que fomenten la autonomía, fortalezcan los vínculos interpersonales y promuevan la autoeficacia, en un entorno caracterizado por la confianza, la empatía, la colaboración y el respeto por la diversidad.

## 6.3. Líneas de acción

### 6.3.1. Gran apuesta: Bienestar integral y cultura del cuidado

Implementar estrategias que favorezcan el autocuidado, la resiliencia, las relaciones de respeto y cuidado entre todos los miembros de la Facultad, la resolución constructiva de conflictos y el sentido de pertenencia a la comunidad. Algunas acciones específicas que se implementarán para este propósito son:

- Promover espacios de interacción informal para el profesorado y el equipo administrativo que favorezcan la cohesión, fraternidad y horizontalidad en las relaciones.

1. Tomado del documento de acreditación de la Universidad de los Andes 2024.

2. Estas necesidades están fundamentadas en la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000).

- Crear oportunidades de desarrollo y puesta en práctica de habilidades sociales y emocionales de del profesorado y el equipo.
- Enriquecer la integración de la formación socioemocional de los estudiantes, tanto en los planes de estudios de los programas académicos, como en actividades extracurriculares.
- Mantener un liderazgo asertivo que facilite la toma de decisiones participativa, solidaria y transparente para asuntos internos de la Facultad.

### 6.3.2. Otras apuestas

- **Estudiantes:** Se propone trabajar de manera articulada con la Decanatura de Estudiantes para diseñar, implementar y hacer seguimiento a planes de éxito dirigidos a los estudiantes de pregrado y posgrado. Adicionalmente, se espera fortalecer la capacidad de acción de los consejeros MAAD, para prevenir las situaciones de discriminación o exclusión reportadas por los estudiantes de pregrado.
- **Profesores:** Se propone actualizar el reglamento de profesores de la Facultad con el fin de responder a las necesidades actuales de la transformación Uniandes, promoviendo una articulación armónica entre la agenda institucional, los talentos individuales del cuerpo docente y las metas estratégicas de la Facultad. Esta actualización debe enmarcarse en principios de flexibilidad, permitiendo adaptaciones que reconozcan la diversidad de trayectorias académicas y profesionales. Asimismo, se pondrán en práctica estrategias para una distribución razonable y equitativa de responsabilidades, que fomenten la autoeficacia, protejan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y contribuyan a la prevención del estrés y el agotamiento laboral.
- **Administrativos:** Se busca crear oportunidades de formación y crecimiento profesional que fortalezcan sus capacidades y fomenten el desarrollo de carrera de los colaboradores. Asimismo, se impulsarán mecanismos de reconocimiento a los logros individuales y colectivos, junto con una distribución equitativa y razonable de las cargas laborales.





# Internacionalización

- 
- 7.1. Introducción
  - 7.2. Objetivos
  - 7.3. Líneas de Acción

# 7. Internacionalización

## 7.1. Introducción

La internacionalización de la Facultad de Educación responde al compromiso institucional de formar profesionales con capacidades para enfrentar los desafíos de un mundo global, diverso y en constante transformación. Inspirada en la visión fundacional de Mario Laserna —quien promovía una universidad conectada con el mundo—, esta estrategia busca integrar dimensiones globales en la formación docente, la investigación, y las alianzas institucionales.

En el siglo XXI, las facultades de educación tienen la responsabilidad de preparar ciudadanos críticos e interculturales, capaces de comprender la interacción entre lo local y lo global en temas como justicia social, cambio climático y diversidad. En este sentido, los expertos han enfatizado la necesidad de repensar la formación docente para incorporar competencias globales. La internacionalización, desde esta perspectiva no se limita al intercambio físico, sino que implica una transformación profunda del currículo, la cultura institucional y la producción de conocimiento desde el sur global hacia el mundo.

Mediante el desarrollo de cursos tipo MOOC o COIL se promoverán reflexiones sobre el rol de la IA la educación en latinoamérica desde una perspectiva intercultural y ética. Estas iniciativas se desarrollarán en alianza con universidades de la región y organizaciones y aliados estratégicos, fomentando la creación conjunta de marcos pedagógicos y experiencias de formación crítica e inclusiva con y sobre IA.

## 7.2. Objetivos

1. Formar líderes educativos globales: Asegurar que nuestros estudiantes, docentes y personal desarrollen competencias globales, interculturales y de ciudadanía crítica.
2. Posicionar a la Facultad internacionalmente: Aumentar la visibilidad y el reconocimiento académico de la Facultad en Iberoamérica y en el ámbito global.
3. Aumentar el número de estudiantes internacionales en nuestros programas, especialmente en maestrías virtuales, con un foco geográfico prioritario en: Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, y Perú.
4. Impulsar la investigación colaborativa: Establecer alianzas con instituciones y redes internacionales para codesarrollar proyectos de alto impacto y circulación global.
5. Fomentar la movilidad académica inclusiva: Generar intercambios estudiantiles y docentes que prioricen la equidad, la diversidad de experiencias y la accesibilidad.

## 7.3. Líneas de Acción

### 1. Construir y apalancar capital relacional

- Sistematizar redes y proyectos para fortalecer el capital relacional de la Facultad.
- Crear una base de datos con contactos estratégicos de profesores y aliados institucionales.

### 2. Internacionalización del currículo

- Integrar competencias globales e interculturales en pregrado y posgrado.
- Diseñar dos cursos COIL y dos cursos regionales con la Triada u otras instituciones.
- Ofrecer MOOCs regionales.
- Gestionar homologación de títulos
- Ofrecer certificaciones adicionales que aportan valor agregado al diploma (ej. inglés, CLASS).

### **3. Alianzas internacionales**

- Establecer 3 alianzas con organizaciones internacionales (UNESCO, OEA, BID, etc.) para las grandes apuestas en este plan como el Hub de Innovación Educativa del Sur Global.
- Ejecutar acuerdos con sistemas educativos con carencia de profesores (ej. Denver public school system)
- Desarrollar acuerdos académicos con universidades (ej. Universidad de Canberra, etc.)
- Desarrollar colaboraciones con empresas EdTech para innovación y prácticas estudiantiles.

### **4. Colaboración en investigación**

- Aumentar proyectos internacionales alineados con agendas de investigación de la Facultad.
- Ampliar la financiación internacional priorizando en los grandes proyectos articulados con los grupos de investigación.
- Fomentar tesis codirigidas
- Internacionalizar publicaciones, incluyendo la revista Voces y Silencios, y participar como editores invitados en revistas clave.

### **5. Movilidad académica**

- Expandir programas de intercambio docente-administrativo-estudiantil.
- Invitar académicos internacionales mediante programas como Fulbright.
- Incrementar becas para experiencias internacionales de estudiantes de pregrado y posgrado.

#### **7.3.1. Indicadores**

[Anexo indicadores.xlsx](#)

# Centros Afiliados

- 
- 8.1. El Centro de Evaluación**
  - 8.2. El Centro de investigación y formación en Educación Matemática (UED)**

## 8. Centros Afiliados

### 8.1. El Centro de Evaluación

**El Centro de Evaluación** de la Facultad de Educación está comprometido con la implementación del Plan Estratégico de la Facultad, con especial atención a los ejes de innovación, sostenibilidad financiera e internacionalización. En particular, el Centro se articula con la consolidación de un hub de innovación e investigación educativa en América Latina. Su trayectoria en el desarrollo de evaluaciones de competencias de orden superior y pensamiento crítico, así como en la incorporación de herramientas de IA en proyectos evaluativos, constituye una fortaleza que enriquece este proceso. De igual manera, su experiencia sostenida en la formulación, estructuración y gestión de proyectos financiados por entidades nacionales e internacionales representa un respaldo significativo para los esfuerzos de diversificación de ingresos. Finalmente, su participación durante más de una década en redes de investigación colaborativa con universidades de Europa, Estados Unidos y América Latina refuerza la capacidad de la Facultad para proyectarse internacionalmente y liderar iniciativas conjuntas en el ámbito de la evaluación y la educación.

### 8.2. El Centro de investigación y formación en Educación Matemática (UED)

En UED, el **centro de investigación y formación en Educación Matemática** de la Facultad, reafirmamos nuestro compromiso estratégico para los próximos cinco años: contribuir a la mejora del aprendizaje y la enseñanza de las matemáticas en Colombia e Iberoamérica. Para lograrlo, y con base en la investigación sobre nuestra práctica, ampliaremos el alcance de nuestros programas y proyectos, además de desarrollar nuevos productos y servicios orientados a asegurar nuestra sostenibilidad financiera a largo plazo. Intervendremos activamente en la formación matemática de los docentes en todos los niveles educativos, desde estudiantes de licenciatura en Matemáticas de nuestra facultad y futuros profesores formados en escuelas normales, hasta posgrados dirigidos a profesores en ejercicio. Consolidaremos y expandiremos nuestra oferta de educación continua para alcanzar a más profesores con más contenidos, especialmente aquellos ubicados en regiones apartadas de Colombia y Latinoamérica. Buscaremos posicionarnos como líderes latinoamericanos en Educación Matemática e inteligencia artificial. Finalmente, fortaleceremos la comunidad AYEM como un colectivo que, mediante recursos y espacios de interacción, apoya a los profesores de matemáticas en su labor diaria para ofrecer a sus estudiantes más y mejores oportunidades de aprendizaje.





# Comunicación, Mercadeo y Scouting

- 
- 9.1 Introducción
  - 9.2 Objetivo
  - 9.3 Líneas de acción

# 9. Comunicación, Mercadeo y Scouting

## 9.1 Introducción

En un mundo cada vez más interconectado, es fundamental comunicar efectivamente. La Facultad de Educación ha asumido con convicción el compromiso de transformar realidades a través de la formación, la investigación y la incidencia. Pero para que esa transformación tenga eco, necesita ser contada, sentida, reconocida y compartida.

Por eso, este componente reúne tres dimensiones estratégicas: la comunicación, el mercadeo y el scouting, entendidas como herramientas articuladas para conectar con las emociones, las necesidades y los sueños de nuestros públicos. Son medios para posicionar la propuesta de valor de la Facultad, aumentar el acceso a sus programas, consolidar alianzas clave, y visibilizar su impacto en Colombia y América Latina.

## 9.2 Objetivo

Consolidar una estrategia integral de comunicación, mercadeo y scouting que permita posicionar a la Facultad de Educación como líder en la transformación educativa, mediante la implementación del Plan de Mercadeo 360°, multicanal y creativo, que permitirá fortalecer su identidad institucional, atraer a públicos estratégicos, visibilizar sus apuestas y ampliar el alcance e impacto de sus programas y proyectos en los ámbitos local, nacional e internacional.

## 9.3 Líneas de acción

Las líneas de acción en comunicación, mercadeo y scouting están orientadas a fortalecer el posicionamiento institucional de la Facultad, amplificar el alcance de sus programas y consolidar comunidades comprometidas con la transformación educativa. Para ello, se activará una narrativa sombrilla que articule todos los frentes de trabajo, renovando la identidad visual y verbal de la Facultad y liderando conversaciones públicas sobre los desafíos educativos, políticos, sociales y ambientales.

En paralelo, se fortalecerá el modelo de scouting segmentado y dinámico que permita identificar, atraer, convertir y acompañar a públicos estratégicos en cada etapa de los diferentes procesos. Esto incluirá experiencias inmersivas, alianzas con orientadores vocacionales, y una mayor articulación con egresados y aliados que fortalezcan el relacionamiento, la conexión con nuevos estudiantes y la estrategia de empleabilidad de nuestros egresados.

La estrategia de marketing digital buscará traducir el impacto académico y social de la Facultad en contenidos multiformato, accesibles e inspiradores. Se desarrollará una agenda editorial robusta y campañas que visibilicen los logros institucionales en distintos canales, fortaleciendo la conexión con audiencias diversas.

Asimismo, se diseñarán experiencias transformadoras que refuerzen el sentido de comunidad, mediante eventos participativos, encuentros con egresados, y actividades conjuntas con otras Facultades y dependencias. Estos espacios buscarán ampliar el alcance de la Facultad y consolidar redes de colaboración sostenibles.

Finalmente, todas estas acciones estarán respaldadas por un enfoque de innovación y mejora continua. Se implementarán herramientas tecnológicas e indicadores de análisis que permitan ajustar y evolucionar la estrategia con base en datos, tendencias y aprendizajes institucionales.

# Metodología Participativa

# 10. Metodología Participativa

La Facultad de Educación puso en marcha un proceso de planeación estratégica participativa fundamentado en los principios del Liderazgo para el Cambio Transformador (TCL, por sus siglas en inglés) y alineado con las prioridades institucionales: nuevos modelos educativos, investigación e innovación, sostenibilidad financiera y transformación digital y cultural. Facilitado a través de una consultoría de cinco semanas, el proceso involucró a una amplia gama de actores (profesores, estudiantes, personal administrativo y egresados) mediante talleres colaborativos y sesiones de escritura conjunta. Utilizando el marco TCL como eje orientador, los participantes exploraron las fortalezas actuales y las posibilidades futuras de la Facultad a partir de los valores de visión, empatía, perseverancia, comunidad, riesgo, colaboración y movilización. No se trató únicamente de un ejercicio técnico, sino de un proceso de desarrollo de liderazgo compartido: a través de la reflexión compartida y la movilización del saber colectivo, se co-construyó una visión anclada en la experiencia vivida de sus miembros y en las exigencias de un entorno educativo en transformación constante.

Uno de los hitos centrales fue un taller presencial de dos días facilitado por el equipo consultor, en el que se integraron herramientas diseñadas a medida, como el marco “Hacer que tu estrategia importe” y actividades alineadas con el enfoque TCL, que permitieron generar tableros de visión, prioridades, apuestas grandes, y acciones estratégicas. El taller funcionó como catalizador del proceso de co-creación, dando paso a la elaboración conjunta del plan estratégico a través de plataformas colaborativas, lo que garantizó transparencia, retroalimentación e iteración constante. Este enfoque dinámico permitió llegar a un plan estratégico que refleja verdaderamente las aspiraciones y la agencia de la comunidad de la Facultad. La validación final incluyó no solo el ajuste del plan, sino también el diseño de una estrategia de implementación que asegurará su ejecución efectiva y su alineación con los sistemas institucionales. Tanto en su contenido como en su proceso, este esfuerzo de planeación encarnó los valores que buscaba promover: liderazgo distribuido, participación significativa y una cultura de aprendizaje transformador.



