

# LIDERAZGO COLECTIVO: COLABORACIÓN, CONFIANZA Y AUTONOMÍA

## Propuesta de gestión académica y administrativa 2026-2029

### Facultad de Artes - Universidad Pedagógica Nacional

**Sebastian Pineda Bautista**

La presente propuesta de gestión parte de comprender la Facultad de Artes como un ecosistema complejo, es decir, desde la óptica de Edgar Morin, como una red interconectada y multidimensional de identidades, doxas, epistemes, relaciones y tensiones - que existen y evolucionan - entre los programas de la Facultad, y entre las cinco facultades que conforman la Universidad Pedagógica Nacional. La visión compleja nos invita a trascender las miradas unidimensionales y seccionadas de cada programa, el Departamento y la Facultad, para asumir en la cotidianidad un “paradigma de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir” (Morin. 2003, p. 18) y desde allí trabajar para el crecimiento y evolución de la Facultad de Artes a partir de su sinergia, es decir, de la acción conjunta de sus elementos constitutivos que genera efectos superiores a la suma de los efectos individuales.

Por tanto, esta es una invitación a participar como comunidad en la construcción de los siguientes tres años de nuestro hacer académico y administrativo a partir del liderazgo colectivo fundamentado en la autonomía de los programas de pregrado y posgrado -vigentes y en proceso de creación-, en la confianza en las otras y los otros (y, en consecuencia, en la UPN), y en la colaboración afirmativa y eficaz entre pares para contribuir a la cualificación del proyecto académico y pedagógico de la UPN (primer eje del PDI 2020-2026) obteniendo logros, resultados e impactos de mayores dimensiones que aquellos que se pueden obtener de manera aislada o desarticulada.

La apuesta por el liderazgo colectivo busca ir “más allá del liderazgo individual y plantea la idea de apoyar y reconocer el liderazgo de las demás personas [...] requiere una [comunidad] crítica de líderes en los distintos niveles de un sistema, con un propósito común, la voluntad de trabajar mancomunadamente, la capacidad de hacerlo y una sólida confianza y conexión entre ellos” (Teach for All, 2025, p. 10). Esta visión nos lleva a potenciar la acción de la Facultad y el Departamento a través de la integración auténtica de los programas, y mediante las redes y relaciones tejidas - y por tejer - para alcanzar objetivos comunes y alineados con el Plan Rectoral, el PEI y el nuevo PDI 2027–2037.

Para lograr esta articulación se propone interpretar la Facultad como un ecosistema, lo cual implica necesariamente entender cada programa - desde su ethos y su autonomía – como un organismo cultural, pedagógico y administrativo, reconocer cómo hoy interactúan en los espacios de la Facultad y la Universidad, y coordinar sus conjunciones y distinciones para construir aportes colectivos al horizonte de sentido de la UPN a partir de las raíces identitarias y epistémicas de las Licenciaturas y la Maestría, y manteniendo la pluralidad como pilar de la Facultad.

Naturalmente el diálogo cotidiano requiere de tensiones que implican reconocer las diferencias propias de las dinámicas de desarrollo, discusión, debate, aportes y oportunidades de mejora que surgen al interior de cada estamento de la comunidad académica, de los programas, del Departamento, de la Facultad y la UPN. Desde el perspectivismo de Ortega y Gasset, estas se abordan como puntos de fortaleza de la acción colectiva ya que la suma de las perspectivas individuales y situacionales aumenta exponencialmente la riqueza y profundidad de la perspectiva global y compleja de la Facultad.

Sobre esta visión de liderazgo colectivo y sus tres pilares -colaboración, confianza y autonomía- se plantean algunos nodos para los siguientes tres años reconociendo que la Facultad de Artes asume varios desafíos que los conectan, junto con la conclusión de procesos vitales para su funcionamiento, posicionamiento y bienestar.

El nodo académico está orientado a la gestión del conocimiento y de la calidad. La primera se enfoca en potenciar las áreas de injerencia y decisión de la Facultad facilitando acciones y escenarios para el desarrollo, divulgación y difusión de la investigación artística y la investigación-creación mediante la gestión en pro de la conformación de redes, eventos científicos y artísticos, semilleros, publicaciones, formación para la investigación, y posicionamiento de grupos e investigadores de acuerdo con los intereses institucionales, de cada programa, de sus investigadores, y -para quienes lo vean pertinente- con las métricas de MinCiencias. Esta gestión añade la formulación, ejecución y evaluación de macroproyectos articuladores de las funciones sustantivas e integradores de las artes y las licenciaturas, como montajes artísticos inter o transdisciplinarios (incluyendo óperas, creaciones teatrales en espacios convencionales y no convencionales, e instalaciones fijas, vivas o híbridas), y la realización de proyectos tripartitos (Universidad-Empresa-Estado) financiados con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación [FCTeI] del Sistema General de Regalías [SGR]. En todos los escenarios habrá acompañamiento de la decanatura y su equipo humano facilitador de la labor docente-investigadora y comprometido con los procesos, los resultados, la transferencia de conocimiento, la prevención del *burnout*, y la reducción de la burocracia.

Desde el campo de la gestión de calidad se busca la consolidación de la mejora continua como rasgo de la cultura organizacional. El acuerdo 01 de 2025 del Consejo Nacional de Educación Superior [CESU] plantea en el capítulo IV el reto adicional de la acreditación de alta calidad para las unidades

académicas, lo cual tendrá incidencia en las facultades de la UPN. Si bien la acreditación es un proceso que se asume de manera crítica, la labor de las decanaturas implicará acogerla de acuerdo con las guías, orientaciones y tiempos institucionales reconociendo que una de las oportunidades de mejora identificadas por los pares en las tres licenciaturas acreditadas es:

“Fortalecer el sistema interno de aseguramiento de la calidad de tal manera que permita identificar los logros, resultados e impactos y la implementación de las recomendaciones realizadas en los procesos de autoevaluación, evaluación de pares y recomendaciones del CNA con el fin de consolidar el mejoramiento continuo del Programa.” (Ministerio de Educación Nacional. 2023A, 2023B, 2023C).

En este mismo campo y desde la experiencia con el modelo y en el equipo de autoevaluación institucional, se ampliará el acompañamiento a las licenciaturas acreditadas para la elaboración y entrega de los informes finales de autoevaluación con fines de renovación de acreditación en julio, agosto y septiembre de 2027, y para la MAEC con el documento maestro para renovación de registro calificado (noviembre de 2026). Así mismo, se hará el apoyo dedicado durante su tránsito por el Grupo Interno de Trabajo para el Aseguramiento de la Calidad y el Consejo Académico

Con relación al nodo administrativo, se acompañarán y fortalecerán procesos importantes como: la interacción y comunicación con la Vicerrectoría Académica, la modificación al reglamento estudiantil de pregrado, la participación del estamento estudiantil en las decisiones y órganos de gobierno, el proceso de formalización laboral de docentes y administrativos según el decreto [391 de 2025](#), los planes y oportunidades de formación docente, el relacionamiento con egresados, el sostenimiento de las condiciones que motivaron las acreditaciones de alta calidad institucional y de las licenciaturas junto con el aprovechamiento de las oportunidades de mejora identificadas, las acciones de apropiación de la [política integral de Bienestar Institucional](#), [la política de Género y Cuidado](#), y el [protocolo de prevención, atención y sanción de Violencias Basadas en Género](#) (VBG); el fortalecimiento de la admisión, permanencia y graduación de estudiantes, y especialmente de quienes pertenecen a poblaciones priorizadas (según los acuerdos de consejo académico [017 de 2017](#) y [008 de 2018](#): grupos étnicos, víctimas del conflicto armado, desmovilizados en proceso de reintegración, habitantes de frontera, sordos, con discapacidad visual y con discapacidad físico-motora).

Adicionalmente, este nodo administrativo tendrá como propósito la alineación con los objetivos institucionales y de cada programa mediante un direccionamiento estratégico claro, conocido por todas y todos, respetuoso de las singularidades de cada programa, y eficiente en la gestión de recursos (humanos, físicos, económicos, tecnológicos, logísticos entre otros). Se propenderá por el uso de herramientas de gestión actuales como metodologías ágiles de trabajo, organización estratégica de recursos y actividades, satisfacción emocional, bienestar laboral, seguridad psicológica, y un clima

laboral democrático, participativo, franco, amable y en constante evolución. Se acompañará el despliegue apropiado de la Licenciatura en Danza y la construcción de los nuevos programas de Licenciatura en Artes de la Escritura y la Literatura, la Maestría en Pedagogía y Didáctica de la Educación Artística en modalidad virtual, y el Doctorado en Arte Educación y Territorio.

Hay que resaltar la urgencia de temas como la infraestructura, la dotación, la mejora de recursos, el amoblamiento, la enfermería y la atención en salud mental para todas las sedes. Para su atención la decanatura acompañará y participará activamente, hasta el máximo dentro de los límites de su ejercicio, los procesos internos de transformación de la infraestructura y recursos de las Licenciaturas y la Maestría hacia entornos favorables y de acuerdo con las especificidades de cada programa. Además, para la proyección regional y nacional se potenciarán de manera colectiva los procesos de extensión institucional, profesionalizaciones, ampliación a la nueva sede de Suba, la construcción de alianzas institucionales para los predios de La Calera, y los programas y espacios de prácticas educativas y artísticas en territorios de Colombia de iniciativa interna (como Teatro Circular de la LAE) y externa (como Viva la Escuela y las tutorías para el aprendizaje y la formación integral PTA/FI 3.0, ambos del MEN) reconociéndolos como parte de la apuesta social, política y pedagógica de la UPN, y con base en las experticias, necesidades, aportes y aciertos de los programas de la Facultad.

En el nodo político la Facultad propiciará y se integrará a los diálogos locales, regionales y nacionales en escenarios de formulación de políticas públicas en artes y educación, además de facilitar los medios y espacios para que la comunidad académica se encuentre alrededor de las iniciativas de construcción colectiva de políticas institucionales. Se reconoce que las acciones en estos dos sentidos ya son una realidad en experiencias exitosas al interior de los programas y por tanto la decanatura aprenderá de dichas experiencias y apoyará su desarrollo y divulgación desde el principio del pluralismo político.

En el nodo económico, el liderazgo de la decanatura mantendrá la gestión equitativa de recursos para todos los programas de pregrado y posgrado vigentes y en proceso de creación, la priorización y presentación de proyectos al banco de programas y proyectos de inversión institucional [BPPI], y se enfocará -en coordinación con la Oficina de Relaciones Interinstitucionales [ORI]- en fortalecer e incentivar la creación de convenios y acuerdos de asistencia y cooperación internacional con embajadas, agencias, universidades, y demás financiadores de cultura, educación y desarrollo para ampliar los recursos que permitan fomentar la acción, reflexión y circulación artística y pedagógica en doble vía de estudiantes y docentes de todos los programas.

Respecto del nodo social se reconoce el posicionamiento que el trabajo artístico y pedagógico de la comunidad educativa ha logrado, y se reitera el compromiso para aumentar su impacto en los grupos de interés externo (sector productivo, consumidores culturales, ministerios, secretarías de educación y cultura, entre otros) fortaleciendo la imagen y presencia de la Facultad y sus programas de pregrado y

posgrado en ambientes y eventos culturales y académicos de interés para la comunidad educativa. Para lograrlo se establecerá un plan de comunicaciones que amplíe los canales de la facultad internos y externos, aumente la frecuencia de los diálogos, amplifique los espacios de conversación y encuentro académico entre los programas, y facilite la interacción entre grupos de interés internos (estudiantes, profesores, personal administrativo) y externos.

Finalmente, se reitera la invitación a la comunidad académica para decidir y participar en el liderazgo colectivo, recordando que requiere de: “un grupo de personas (un “colectivo”) que construyen significado juntas para poder encontrar una dirección y coordinar sus acciones interdependientes en pos de alcanzar un resultado socialmente útil que cada una de ellas no hubiese podido lograr por sí sola” (Arkedis et al., 2023 en Teach for All, 2025, p. 22). Vamos a elegir una Facultad que construya desde la autonomía de sus programas, consolide una presencia plural y dialógica en la Universidad y la sociedad, y genere impactos transformadores que trasciendan la suma de los esfuerzos individuales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arkedis, J. et al. (2023), Collective Leadership for Sustainable Development: Evidence from Research and Practice.
- Consejo Nacional de Educación Superior [CESU]. Acuerdo 01 de 2025 por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2023A). Resolución No. 001034 del 03 de febrero de 2023 por medio de la cual se renueva la Acreditación en Alta Calidad al Programa de Licenciatura en Artes Visuales.
- Ministerio de Educación Nacional. (2023B). Resolución No. 001047 del 03 de febrero de 2023 por medio de la cual se renueva la Acreditación en Alta Calidad al Programa de Licenciatura en Música.
- Ministerio de Educación Nacional. (2023C). Resolución No. 001051 del 03 de febrero de 2023 por medio de la cual se renueva la Acreditación en Alta Calidad al Programa de Licenciatura en Artes Escénicas.
- Ministerio de Educación Nacional. (2025). Resolución 019114 del 19 de septiembre de 2025 por medio de la cual se resuelve la solicitud de registro calificado para el programa de Licenciatura en Danza.
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). Resolución 7625 del 5 de mayo de 2021 por medio de la cual se resuelve la solicitud de registro calificado del programa de Maestría en Arte, Educación y Cultura.
- Morin, E., & Pakman, M. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona. Ed. Gedisa.
- Teach For All. (2025). La pieza faltante. Cultivar el Liderazgo Colectivo para Transformar la Educación.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2020). Proyecto Educativo Institucional 2020.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2023). Plan de Desarrollo Institucional 2020-2026.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2024). Plan Rectoral 2024-2028.