



Escuela Tecnológica
Instituto Técnico Central
Establecimiento Público de Educación Superior

Memorias del Proceso **Colaborativo - Participativo**



Plan de Desarrollo
INSTITUCIONAL
2025-2032

Enero **2025**

Transformando
vidas

PDI 2025-2032 - Proceso Colaborativo - Participativo.

Rector 2024 – 2027

Hno. Ariosto Ardila Silva.

CONSEJO DIRECTIVO

Adriana María López Jamboos, Representante del Sr. ministro de Educación.

Edgar Figueroa Abrajim, Representante del Sr. Presidente de la República.

Ariosto Ardila Silva, Rector.

Miguel Manrique Córdoba, Representante de los ex rectores.

Andrea García Rivas, Representante de los Docentes.

Henry Jinete Márquez, Representante de las Directivas Académicas.

Juan Miguel Santana Ortiz, Representante del Sector Productivo.

Walter Mauricio Useche Ruiz, Representante de los Egresados.

Julián David Vera Osorio, Representante de los Estudiantes.

Lukas Alberto Cruz Mora, Representante del Sr. Gobernador de Cundinamarca.

Edgar Mauricio López Lizarazo, Secretario General, Invitado Permanente.

EQUIPO DIRECTIVO Y ASESOR

Ariosto Ardila Silva, Rector.

Jorge Enrique Fonseca Sánchez, Vicerrector Académico.

Luisa Marina Gómez Torres, Vicerrectora de Investigación.

Ariel Tovar Gómez, Vicerrector Administrativo y Financiero.

Camilo Andrés Vargas Castillo, Director del Instituto de Bachillerato Técnico

Industrial.

Nubia Cristina Nayzaque Aponte, Decana Facultad de Procesos Industriales (E).

Henry Jinete Márquez, Decano Facultad de Mecatrónica.

Héctor Ricardo Amaya Barbosa, Decano Facultad de Electromecánica.

María Nury escobar Gómez, Decana Facultad de Sistemas.

Lady Fajardo Castellanos, Decana facultad de Mecánica.

Edgar Mauricio López Lizarazo, Secretario General.

Jorge Herrera Ortiz, Asesor de Planeación y Desarrollo Institucional.

EQUIPO DIRECCIÓN GENERAL CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE BALANCE CIERRE

PDI 2021-2024.

Ariosto Ardila Silva, Rector.

Jorge Enrique Fonseca Sánchez, Vicerrector Académico.

Luisa Marina Gómez Torres, Vicerrectora de Investigación.

Ariel Tovar Gómez Vicerrector Administrativo y Financiero.

Jorge Herrera Ortiz, Asesor de Planeación y Desarrollo Institucional.

EQUIPO FACILITADOR PARA LA COMPILACIÓN DEL DOCUMENTO - DISEÑO

Jorge Herrera Ortiz, Asesor de Planeación y Desarrollo Institucional.

Juan Ricardo Morales, Identitaria SAS

Andrés Mateus, , Identitaria SAS

Vicente Maldonado, , Identitaria SAS

Diana Marcela Castañeda Miranda, Grupo de Comunicaciones.

Carol Lizeth Rodríguez Echeverría, Grupo de Comunicaciones

Introducción.....	3
1. Metodología.....	4
1.1 ENFOQUE METODOLÓGICO: EL MODELO CACE.....	4
1.2 ENFOQUE METODOLÓGICO: EL MODELO CACE.....	5
1.3 CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE COLABORACIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA	6
2. Los talleres	7
2.1 TALLER 1 - CON EL EQUIPO DIRECTIVO.....	7
2.2 TALLER 2 - CON EL EQUIPO TÁCTICO.....	9
2.3 TALLER 3 - CON ACTORES CLAVE: DOCENTES, ESTUDIANTES Y ADMINISTRATIVOS.....	10
2.4 TALLER 4 - ENCUENTRO CON EGRESADOS.....	11
2.5 TALLER 5 - ESTUDIANTE, DOCENTES / NOCTURNA	13
2.6 TALLER 6 - VALIDACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DEL PDI DEL ETITC ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO.....	14
2.7 TALLER 7 - TALLER DEL PLAN DE ACCIÓN	15
2.8 TALLER 8 - TALLER DE VALIDACIÓN Y APROPIACIÓN DEL PDI 2025 – 2032.....	17
2.9 TALLER 9 - APROBACIÓN DEL PDI 2025 – 2032 POR EL CONSEJO DIRECTIVO.....	18
2.10 TALLER 10 - APROBACIÓN DEL PDI 2025 – 2032 POR EL CONSEJO DIRECTIVO.....	21
Anexo 1 - MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA.....	23
Generación de Valor Estratégico en lo Operativo.....	23
Anexo 2 - Evidencia Fotográfica de los talleres.....	34

Introducción

El proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC ha sido un ejercicio de construcción colectiva que ha buscado integrar las perspectivas, necesidades y aspiraciones de los diferentes actores de la comunidad educativa. En un contexto de transformación y crecimiento institucional, este PDI no solo establece la hoja de ruta para la próxima década, sino que también se concibe como un instrumento estratégico que fortalecerá la identidad del ETITC y contribuirá a su consolidación como una institución educativa de referencia.

Un elemento central en este proceso ha sido la participación activa de la comunidad académica, administrativa y estudiantil, así como de egresados y actores clave del entorno institucional. Para garantizar que el PDI reflejara de manera genuina las visiones y expectativas de todos los grupos de interés, se impulsó un activo proceso de consulta y diálogo, materializado en el desarrollo de diez (10) talleres participativos y colaborativos.

Estos espacios fueron diseñados para fomentar la discusión abierta y la co-construcción de propuestas, asegurando que las estrategias definidas respondieran a las necesidades reales de la institución y que las voces de sus integrantes fueran escuchadas e incorporadas en el documento final. Además, la realización de estos talleres permitió consolidar un marco estratégico alineado con la misión y visión del ETITC, asegurando la pertinencia de las acciones a emprender en los próximos años.

El presente documento tiene como propósito documentar y analizar cada uno de los talleres desarrollados, describiendo sus objetivos, los participantes convocados, las dinámicas implementadas y los principales resultados obtenidos. Asimismo, se busca evidenciar la importancia de este ejercicio participativo en la construcción de un PDI sólido y legítimo,

capaz de acompañar a la institución en su camino hacia la excelencia y en la creación de las condiciones necesarias para un ETITC próspero y fortalecido rumbo a sus siguientes, para empezar, veinte nuevos años de existencia.

En los capítulos siguientes, se presentará la metodología utilizada en los talleres, la descripción detallada de cada uno de ellos, un análisis del impacto de la participación en la formulación del PDI y una serie de reflexiones y recomendaciones para la implementación de este proceso estratégico en la institución.

1. Metodología

El proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC se fundamentó en un enfoque indagativo, colaborativo y participativo que permitió la participación activa de los diferentes actores de la comunidad educativa. Para ello, se implementó el modelo CACE (Contexto, Alternativas, Convergencia y Ejecución), una metodología utilizada por Identitaria en procesos de planeación estratégica, la cual está diseñada para fomentar la reflexión crítica, el diálogo abierto y la co-creación de estrategias mediante un proceso deliberativo estructurado.

1.1 Enfoque Metodológico: El Modelo CACE

El modelo CACE se basa en la exploración profunda de un reto estratégico, en este caso, la oferta educativa del ETITC. Para su desarrollo, se implementó una dinámica de trabajo en la que los participantes fueron organizados en cuatro grupos, cada uno abordando el reto desde una perspectiva distinta a través de cuatro preguntas clave:

- ¿Qué tenemos y queremos? – Identificación de fortalezas y aspectos positivos de la oferta educativa y

de los procesos que lo soportan que deben mantenerse y potenciarse.

- ¿Qué no tenemos y queremos? – Oportunidades de mejora, necesidades insatisfechas y elementos que se consideran fundamentales para el crecimiento institucional.
- ¿Qué tenemos y no queremos? – Identificación de aspectos que deben ser reconsiderados, ajustados o eliminados en la oferta educativa.
- ¿Qué no tenemos y no queremos? – Exclusión de elementos que no aportan al desarrollo estratégico del ETITC y que podrían representar riesgos o distracciones.

Esta metodología permitió que cada grupo profundizara en el análisis de la oferta educativa del ETITC desde diferentes ángulos, asegurando una visión integral y balanceada en la construcción del PDI.

En el anexo al presente documento se presenta esta metodología completa. Se trata de permitir que la organización cuente con recursos metodológicos que les permitan aprovecharlas en los modelos de seguimiento y control que se implementen para garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional.

1.2 Enfoque Metodológico: El Modelo CACE

Para garantizar la efectividad de los talleres, la conformación de los grupos se realizó con base en criterios de pertinencia y función dentro de la organización. Esto permitió recoger perspectivas diversas y representativas, asegurando que los hallazgos y propuestas generadas reflejaran las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad educativa. Los grupos se organizaron teniendo en cuenta, según los propósitos del taller, como se deberían configurar, permitiendo representantes de los siguientes estamentos:

- **Equipo Directivo** – Representantes de la alta dirección institucional, con una mirada estratégica y de gobernanza.
- **Equipo Táctico** – Conformado por líderes académicos y administrativos encargados de la implementación operativa de las estrategias.
- **Actores Clave** – Incluyó estudiantes, docentes y funcionarios administrativos, quienes aportaron una visión desde la experiencia cotidiana y la operatividad de la oferta educativa.
- **Egresados y Comunidad Externa** – Permitió recoger percepciones sobre el impacto de la formación del ETITC en el ámbito profesional y social.

1.3 Creación de un ambiente de colaboración y reflexión Crítica

Uno de los aspectos fundamentales de la metodología utilizada fue la generación de un entorno de cooperación y diálogo abierto. Se promovió una dinámica en la que todos los participantes pudieran expresar sus ideas y perspectivas libremente, dentro de un marco de respeto, pensamiento crítico y reflexión estratégica.

Para lograr esto, se establecieron los siguientes principios de trabajo:

- Escucha activa y respeto por la diversidad de opiniones.
- Fomento de la creatividad y la generación de ideas sin restricciones iniciales.
- Priorización del análisis basado en evidencia y experiencias concretas.
- Búsqueda de consensos y soluciones pragmáticas.
- A través de esta metodología, el proceso participativo no solo permitió recoger insumos valiosos para la formulación del PDI, sino que también fortaleció el sentido.

2. Los talleres

Aunque inicialmente se tenía previsto desarrollar seis (6) talleres, las dinámicas del proceso, a medida que se avanzó, fue mostrando que serían necesarios más espacios de cooperación y colaboración. En correspondencia con esto, se resultaron desarrollando diez (10) talleres. A continuación, se presentará cada uno de ellos, especificando el objetivo, la población convocada y los principales aportes surgidos como resultado del desarrollo del taller.

2.1 Taller 1 - Con el equipo directivo.

El Taller de Direccionamiento Estratégico con el Equipo Directivo, realizado el 8 de octubre, tuvo como objetivo principal compartir con los integrantes del equipo directivo los propósitos, el enfoque y las metodologías que se emplearían en la estructuración y formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC. La participación activa del equipo directivo en esta fase inicial fue esencial para garantizar una comprensión compartida y un compromiso sólido con el proceso de planificación estratégica.

En términos generales, las actividades desarrolladas durante el taller fueron las siguientes:

- Ambientación del espacio colaborativo: Se preparó un entorno propicio para la colaboración, asegurando que el espacio físico y los recursos disponibles fomentaran la interacción abierta y el trabajo en equipo.
- Presentación de los propósitos del taller: Se expusieron los objetivos específicos de la sesión, destacando la importancia de la participación del equipo directivo en la formulación del PDI y detallando el enfoque metodológico que se adoptaría.
- Desarrollo de ejercicios colaborativos para una primera aproximación al marco estratégico del ETITC.

A través de dinámicas participativas, los miembros del equipo directivo contribuyeron con sus perspectivas y

conocimientos, facilitando una construcción conjunta de los elementos iniciales del marco estratégico institucional.

Establecer una base de comprensión compartida desde el inicio del proceso fue trascendental. El involucramiento directo del equipo directivo no solo aseguró la alineación de las estrategias propuestas con la visión y misión institucionales, sino que también promovió un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los objetivos planteados. Este compromiso inicial sentó las bases para una planificación coherente y efectiva, orientada al fortalecimiento y crecimiento del ETITC en los años venideros.

La participación comprometida del equipo directivo en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC fue fundamental para garantizar el éxito y la pertinencia de este proceso estratégico. Su liderazgo y compromiso no solo orientan la dirección de la institución, sino que también inspiran y movilizan a toda la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos propuestos.

Al involucrarse desde las etapas iniciales de planificación, los miembros del equipo directivo aportaron una visión integral y estratégica que asegura la coherencia entre las metas institucionales y las necesidades reales de la comunidad. Su experiencia y conocimiento del contexto institucional permiten identificar oportunidades y desafíos, facilitando la toma de decisiones informadas y efectivas.

Además, el equipo directivo, al participar desde el inicio del proceso, desempeñó un papel esencial en la creación de un ambiente de colaboración y confianza, promoviendo la participación de todos los actores involucrados en el proceso. Su liderazgo facilitó la comunicación abierta y el trabajo en equipo, elementos que serán claves para el desarrollo de un PDI sólido y consensuado.

En resumen, el compromiso y la participación del equipo directivo son determinantes para el éxito del PDI, ya que su liderazgo y visión estratégica guían a la institución en su

camino hacia el cumplimiento de su misión y la consecución de sus objetivos a largo plazo.

En el caso de este taller, es destacable la participación de José Mario Calle, consultor del ETITC en el proceso de construcción de las bases para soportar el cambio de naturaleza del ETITC. Sus intervenciones fueron particularmente reveladoras y significativas, mostrando la magnitud de ese reto y las tareas que será necesario abordar para lograr cumplir con ese propósito.

2.2 Taller 2 - Con el equipo táctico

El 9 de octubre, se llevó a cabo el Taller de Direccionamiento Estratégico con el Equipo Táctico, con el objetivo de compartir los propósitos, enfoques y metodologías para la estructuración y formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC. Este encuentro permitió al equipo táctico familiarizarse con el proceso y comprender su papel esencial en la construcción del futuro institucional.

Durante el taller, se realizaron las siguientes actividades:

- Ambientación del espacio colaborativo: Se dispuso un entorno que promoviera la interacción abierta y el trabajo en equipo, creando un ambiente propicio para la colaboración.
- Presentación de los propósitos del taller: Se detallaron los objetivos de la sesión, enfatizando la relevancia de la participación del equipo táctico en la formulación del PDI y explicando el enfoque metodológico adoptado.
- Desarrollo de ejercicios colaborativos para una primera aproximación al marco estratégico del ETITC: A través de dinámicas participativas, los miembros del equipo táctico aportaron sus perspectivas y conocimientos, contribuyendo a la construcción conjunta de los elementos iniciales del marco estratégico institucional.

La inclusión del equipo táctico desde el inicio del proceso de planificación estratégica fue fundamental. Su experiencia directa en la ejecución de políticas y estrategias proporcionó una visión práctica y detallada de las operaciones diarias. Al escuchar sus voces y atender sus inquietudes y expectativas, se promovió un sentido de pertenencia y compromiso crucial para la implementación exitosa del PDI.

La participación de este equipo no solo enriqueció el proceso con su conocimiento operativo, sino que permitió que quienes estuvieron presentes dimensionaran la magnitud de los retos que deberá superar el ETITC en los siguientes años. Esto ayudará a que las estrategias que se diseñen resulten ambiciosas y viables, además de claramente alineadas con la realidad institucional. Se espera que el enfoque colaborativo fortalezca la cohesión interna y facilite la transición de la planificación a la ejecución, garantizando que el ETITC avance de manera efectiva hacia sus objetivos estratégicos.

2.3 Taller 3 - Con actores clave: docentes, estudiantes y administrativos.

El Taller de Actores Clave, realizado en el marco de la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC, tuvo como objetivo involucrar a grupos clave en la conceptualización y diseño del futuro de la institución, buscando convertirla en una de las ofertas educativas más atractivas para amplios sectores de la población colombiana. Este encuentro reunió a estudiantes, docentes y funcionarios, quienes aportaron sus perspectivas y experiencias para enriquecer el proceso de planificación estratégica.

Durante el taller, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Ambientación del espacio colaborativo: Se creó un entorno propicio para la interacción abierta y el trabajo en equipo, asegurando que todos los participantes se sintieran cómodos para compartir sus ideas y opiniones.

- Presentación de los propósitos del taller: Se expusieron los objetivos de la sesión, enfatizando la importancia de la participación de los actores clave en la formulación del PDI y detallando el enfoque metodológico que se seguiría.
- Desarrollo de ejercicios colaborativos para una primera aproximación al marco estratégico del ETITC: A través de dinámicas participativas, los asistentes contribuyeron con sus perspectivas y conocimientos, facilitando una construcción conjunta de los elementos iniciales del marco estratégico institucional.

Involucrar a todos los actores clave de la comunidad educativa desde el inicio del proceso se consideró esencial para crear unas bases que será preciso activar al momento de su implementación. Escuchar sus voces y sensibilizarse ante sus inquietudes y expectativas permitió identificar oportunidades y desafíos que podrían no ser evidentes desde una perspectiva directiva. Se espera que esta participación fomente un sentido de pertenencia y compromiso hacia el PDI, asegurando que las estrategias propuestas reflejen las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad educativa y encuentren un base humana y técnica para su implementación.

En relación con lo anterior, la inclusión de estudiantes, docentes y funcionarios en la formulación del PDI se espera que no solo haya enriquecido el proceso con una diversidad de perspectivas, sino que también garantice que las estrategias diseñadas resulten pertinentes y alineadas con la realidad institucional. Se espera también que este enfoque colaborativo fortalezca la cohesión interna y facilite, como con otros grupos, la transición de la planificación a la ejecución, asegurando que el ETITC avance de manera efectiva hacia sus objetivos estratégicos y se consolide como una institución educativa de referencia en Colombia.

2.4 Taller 4 - Encuentro con egresados

El 22 de noviembre de 2024, durante el Encuentro Anual de Egresados de la ETITC, que congregó a más de 100 exalumnos,

se llevó a cabo una intervención especial con el propósito de sensibilizar a los egresados sobre el momento crucial que atraviesa la institución, especialmente en relación con el reto de transformarse en universidad. Este espacio permitió compartir los avances y desafíos actuales, resaltando la importancia de la participación comprometida de los egresados en este proceso de transformación.

Para captar las opiniones y percepciones de los asistentes, se utilizaron herramientas de sondeo y recolección de opiniones (Mentimeter). Estas metodologías permitieron obtener una visión clara de las expectativas y sugerencias de los egresados respecto al futuro de la institución. La retroalimentación obtenida fue valiosa para orientar las estrategias y acciones en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032.

La participación de los egresados en este encuentro fue fundamental, ya que aportaron perspectivas basadas en sus experiencias profesionales y su trayectoria desde su paso por la ETITC. Sus aportes enriquecieron el proceso de planificación estratégica, asegurando que el PDI refleje no solo las necesidades internas, sino también las demandas del entorno laboral y social en el que la institución busca incidir.

Involucrar a los egresados desde el inicio del proceso de estructuración del PDI reafirma el compromiso de la ETITC con una construcción participativa y pluralista de su futuro. Al escuchar sus voces y considerar sus inquietudes y expectativas, se fortalece el vínculo entre la institución y sus exalumnos, promoviendo una comunidad cohesionada y comprometida con el desarrollo y prestigio de la ETITC.

La retroalimentación obtenida de los egresados no solo enriquece el contenido del PDI, sino que también legitima el proceso, asegurando que las estrategias y acciones propuestas cuenten con el respaldo y la validación de quienes han sido parte integral de la historia de la institución. Este enfoque colaborativo es esencial para que la ETITC avance con firmeza hacia su objetivo de convertirse en una universidad de

referencia, con una oferta educativa atractiva y pertinente para amplios sectores de la población colombiana.

2.5 Taller 5 - Estudiante, docentes / nocturna

El 22 de noviembre, se llevó a cabo un significativo Taller con Estudiantes y Docentes de la Jornada Nocturna en el marco de la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC. Este encuentro buscó involucrar a este grupo esencial de la comunidad educativa, reconociendo la tradición histórica que ese grupo ha jugado en el desarrollo de la Institución.

Durante el taller, se desarrollaron dinámicas participativas que permitieron a los asistentes expresar sus perspectivas y propuestas para el futuro del ETITC. A través de ejercicios colaborativos, se identificaron fortalezas y áreas de mejora, fomentando un diálogo abierto y constructivo.

Este espacio fue propicio para que afloraran valores fundamentales que caracterizan a la comunidad del ETITC: respeto a la diversidad, inclusión, reconocimiento de las diferencias, voluntad de progreso y un firme compromiso con el desarrollo institucional. Estas cualidades reflejan la esencia de la jornada nocturna y su contribución al legado de la institución.

El taller también buscó cumplir los objetivos planteados en encuentros anteriores, especialmente el Taller 3, que involucró a actores clave como estudiantes, docentes y funcionarios. Al igual que en dicho taller, se enfatizó la importancia de escuchar las voces de todos los miembros de la comunidad educativa y sensibilizarse ante sus inquietudes y expectativas.

Involucrar a los estudiantes y docentes de la jornada nocturna en la estructuración del PDI es esencial para asegurar que el proceso de transformación hacia una universidad sea inclusivo y representativo de toda la comunidad educativa. Su participación contribuye a que las estrategias y acciones

propuestas respondan a las necesidades y aspiraciones de quienes han sido pilares en la historia del ETITC.

Reconocer y valorar las aportaciones de la jornada nocturna fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo hacia el futuro de la institución. Al integrar sus voces en la planificación estratégica, el ETITC se enriquece con una diversidad de experiencias y perspectivas que son fundamentales para su consolidación y crecimiento como universidad.

2.6 Taller 6 - Validación de la plataforma estratégica del PDI del ETITC ante el Consejo Directivo.

El Taller de Validación del Marco Estratégico del PDI en el Consejo Directivo, realizado el 30 de octubre, representó un hito fundamental en la consolidación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC. Este espacio permitió presentar a los miembros del Consejo Directivo la propuesta del marco estratégico del PDI, en un ejercicio de diálogo y construcción colectiva que buscó fortalecer la alineación del plan con la visión institucional y los desafíos de la transformación hacia una universidad.

La jornada inició con un ejercicio de sensibilización de carácter humano, diseñado para generar un ambiente de colaboración y apertura por parte del Consejo Directivo; este proceso se favoreció con la participación del asesor José Mario Calle que se permitió puntualizar las tareas que debe cumplir el ETITC para lograr su cambio de naturaleza jurídica. Posteriormente, se presentó el contexto, objetivos y metodología del proceso de formulación del PDI, a cargo del equipo de Identitaria, facilitadores de este ejercicio estratégico. Posteriormente, se realizó un ejercicio de visualización compartida del ETITC al 2032, permitiendo a los participantes proyectar el futuro de la institución en función de su propósito superior y sus ejes estratégicos.

El Consejo Directivo recibió la propuesta con gran receptividad, brindando aportes significativos que enriquecieron la estructura y el enfoque del PDI. A través del modelo CACE, se identificaron acciones clave para la creación de valor, lo que permitió precisar aspectos conceptuales y estratégicos que fueron incorporados en la versión consolidada del plan. Gracias a estos aportes, se reforzaron elementos esenciales como la misión, la visión y los ejes estratégicos, asegurando que reflejen de manera clara y efectiva los retos y oportunidades del ETITC en su camino hacia la acreditación como universidad.

El valor de este taller radicó en la interacción entre los miembros del Consejo Directivo y el equipo formulador del PDI, consolidando un marco estratégico robusto y coherente con la identidad y el futuro de la institución. Su participación interesada y su compromiso con la transformación institucional aseguraron que el PDI se construya sobre bases sólidas y con una mirada estratégica que garantice su viabilidad y éxito en el mediano y largo plazo.

Este ejercicio de validación no solo permitió fortalecer el contenido del PDI, sino que también reafirmó la importancia de un liderazgo directivo comprometido con la evolución del ETITC. Con este esfuerzo se hizo evidente que el PDI no es solo un documento de planificación, sino la manifestación de una visión compartida que guiará el crecimiento de la institución en los próximos años. Con el respaldo del Consejo Directivo y la integración de sus aportes estratégicos, el PDI 2025 – 2032 se posiciona como una herramienta efectiva para la construcción de un ETITC fortalecido, con una oferta educativa innovadora y una estructura organizacional alineada con los estándares de excelencia que exige el futuro.

2.7 Taller 7 - Taller del Plan de Acción

El Taller de Plan de Acción 2025, realizado el 18 de noviembre en el Hotel Habitel Select, representó un paso crucial en la consolidación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032 del ETITC. En esta sesión, se convocó al equipo directivo y al equipo táctico de la Institución, con el objetivo de definir las líneas de acción para cada uno de los

ejes estratégicos validados por el Consejo Directivo. Esta jornada permitió aterrizar la visión estratégica en acciones concretas, facilitando el tránsito de la planeación a la ejecución operativa.

La agenda del taller estuvo estructurada para garantizar una jornada productiva y participativa. La apertura estuvo a cargo del Rector del ETITC, quien resaltó la importancia del ejercicio para la materialización del PDI. Posteriormente, el equipo de Identitaria presentó los objetivos y metodología de la jornada, seguido por un ejercicio de encuentro humano que permitió fortalecer el sentido de propósito y la cohesión del equipo. Con este ambiente de construcción colectiva, se avanzó en la validación de la Plataforma Estratégica y, acto seguido, en la construcción del Plan Táctico Operacional 2025, en el que se definieron iniciativas alineadas con los ejes estratégicos, acompañadas de objetivos, indicadores y metas específicas.

Un aspecto clave del taller fue la definición de la línea de tiempo a 2032, donde los participantes, organizados en seis grupos, establecieron hitos estratégicos y delinearon el camino para el desarrollo institucional en los próximos años. Cada grupo trabajó en la formulación de acciones concretas y en la identificación de los factores clave para garantizar su cumplimiento, asegurando una planificación integral y progresiva.

Importancia de la Plataforma Táctica del PDI

El éxito de cualquier estrategia radica en su capacidad para convertirse en acciones concretas y medibles. Una sólida plataforma táctica es el puente entre la visión institucional y su realización efectiva. En este sentido, la construcción del Plan Operacional 2025 no solo permitió traducir los ejes estratégicos en líneas de acción viables, sino que también definió objetivos claros, metas alcanzables y mecanismos de medición que garantizarán el cumplimiento del PDI.

La articulación entre el equipo directivo y el equipo táctico fue determinante en este proceso. Mientras los directivos aseguraron la coherencia con la visión institucional, el equipo táctico aportó una perspectiva operativa esencial para la

ejecución eficiente de las estrategias. Este enfoque colaborativo fortalece la capacidad de implementación del ETITC, asegurando que el PDI sea un instrumento de transformación real y sostenible.

Este taller consolidó una estructura operativa robusta, con acciones alineadas al propósito superior de la institución y con una visión clara hacia el 2032. La participación comprometida de los equipos directivo y táctico reafirmó el compromiso de la comunidad institucional con la construcción de un ETITC fortalecido, innovador y preparado para su transformación en universidad.

2.8 Taller 8 - Taller de Validación y Apropiación del PDI 2025 – 2032

El Taller de Validación y Apropiación del PDI, realizado entre el 28 y el 30 de noviembre en Girardot, marcó el cierre de un proceso intensamente colaborativo y participativo, en el que el equipo directivo y táctico del ETITC afinó y consolidó la estructura táctica del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032. En esta jornada se logró ajustar y validar los objetivos de los ejes estratégicos, las líneas de acción, las iniciativas y las metas estratégicas que servirán como base para la ejecución efectiva del PDI en los próximos años.

La agenda del taller incluyó espacios de reflexión, articulación y construcción colectiva, asegurando que cada componente táctico del PDI respondiera de manera coherente a los desafíos y oportunidades de la institución en su camino hacia la transformación en universidad. A través del trabajo en grupos, se realizaron ejercicios de validación de hitos 2025 – 2032, se definió la matriz del Plan Operativo 2025, y se estableció un sistema de monitoreo y evaluación, que permitirá hacer seguimiento a los avances de la estrategia. Además, se promovió la articulación y sinergia entre los actores institucionales, garantizando que cada área de la ETITC cuente con un rol claro en la ejecución del PDI.

Importancia de Concretar la Dimensión Táctica del PDI

Para que un Plan de Desarrollo Institucional sea más que una declaración de intenciones, es fundamental contar con una plataforma táctica robusta, que establezca el cómo se alcanzarán los propósitos estratégicos de la institución. Definir con claridad los objetivos, las líneas de acción y las metas estratégicas permite transformar la visión en acciones concretas y medibles, asegurando que cada esfuerzo institucional contribuya de manera efectiva a la consolidación del ETITC como universidad.

En este sentido, el trabajo realizado en este taller representó un avance crucial, pues permitió que el equipo directivo y táctico tradujera la estrategia en una hoja de ruta clara y operativa. La alineación de cada acción con los ejes estratégicos validados por el Consejo Directivo aseguró que el PDI cuente con bases sólidas para su implementación. Además, el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación garantizará que el seguimiento y ajuste de la estrategia se realice de manera continua, promoviendo una cultura institucional enfocada en la mejora y el aprendizaje organizacional.

El Taller de Validación y Apropiación del PDI consolidó una estructura táctica alineada con la visión de la institución, reforzó el compromiso del equipo directivo y táctico con la implementación del plan, y sentó las bases para que el ETITC avance con firmeza en su proceso de transformación. Con una estrategia clara y un plan de acción estructurado, la institución está lista para asumir los retos del futuro y consolidarse como una universidad referente en el país.

2.9 Taller 9 - Aprobación del PDI 2025 – 2032 por el Consejo Directivo.

El 11 de diciembre de 2024 quedará marcado en la historia del ETITC como el día en que su rumbo hacia el futuro quedó

oficialmente trazado. En una sesión trascendental, el Consejo Directivo aprobó el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032, consolidando así una hoja de ruta estratégica que guiará a la institución en su transformación y fortalecimiento como universidad tecnológica de referencia en el país.

La aprobación del PDI es más que un acto administrativo; es la validación de un proceso de construcción colectiva en el que participaron más de 435 actores de la comunidad educativa. Este documento no solo recoge las aspiraciones y necesidades del ETITC, sino que se erige como la brújula que orientará cada paso de la institución en los próximos años. La aprobación por parte del Consejo Directivo ratifica un compromiso inquebrantable con la excelencia académica, la investigación aplicada, la proyección social y la modernización institucional.

Desde el inicio de este proceso, el ETITC ha demostrado que su evolución no es un simple cambio formal, sino una transformación profunda y estructural. La validación de la plataforma estratégica en este PDI permite consolidar una visión clara del futuro: ser una universidad acreditada, formadora de talentos, con una cultura de excelencia, innovación y compromiso social. Esta visión ahora se materializa en seis ejes estratégicos, que establecen con claridad los desafíos y oportunidades para los próximos años, abarcando desde la mejora en la calidad educativa hasta la ampliación de la infraestructura, pasando por la consolidación de la cultura de bienestar y la internacionalización de la institución.

Con esta aprobación, el ETITC se proyecta como una de las ofertas educativas más atractivas del país en el campo técnico, fortaleciendo su identidad como institución líder en la formación de profesionales altamente capacitados y con impacto real en el desarrollo del país. Este PDI no solo busca garantizar la calidad académica y la innovación pedagógica, sino que también se fundamenta en la necesidad de responder a las dinámicas del mercado laboral, fortalecer las capacidades de investigación aplicada y generar sinergias con el sector productivo y social.

La importancia de la validación de la Plataforma Estratégica

El PDI aprobado por el Consejo Directivo establece una plataforma estratégica sólida que permitirá que cada una de las acciones planteadas se ejecute con claridad, consistencia y efectividad. La validación de los objetivos estratégicos, líneas de acción e iniciativas clave es fundamental, ya que garantiza que todas las unidades de la institución trabajen de manera coordinada en el cumplimiento de la visión institucional. Esta plataforma no es un conjunto de intenciones, sino un marco operativo diseñado para generar resultados tangibles y medibles.

Se han definido hitos claros para cada eje estratégico, con metas ambiciosas pero alcanzables. La institución aspira a la acreditación internacional de sus programas, la modernización de su infraestructura, la ampliación de su oferta educativa, la creación de nuevos espacios de bienestar, el fortalecimiento de la investigación aplicada y la consolidación de un modelo de gestión institucional que le permita competir con las mejores universidades del país. Este PDI no es solo un mapa de ruta; es el compromiso de toda la comunidad educativa con el futuro del ETITC.

Un futuro brillante para el ETITC

La aprobación del PDI 2025 – 2032 marca el inicio de una nueva etapa para el ETITC. Con un modelo de gobernanza fortalecido, una visión estratégica clara y un equipo directivo y táctico comprometido con su implementación, la institución se encamina a consolidarse como un referente en educación superior. Ahora, el reto es llevar este plan de la teoría a la acción, garantizando que cada iniciativa se traduzca en oportunidades reales para estudiantes, docentes, egresados y la comunidad en general.

El ETITC ha demostrado que está listo para enfrentar los desafíos del futuro, con una estructura organizativa robusta, un enfoque claro en la innovación educativa y una vocación de servicio que trasciende las aulas. Este PDI no solo define el camino a seguir, sino que representa la determinación de una comunidad que cree en su potencial y en su capacidad de

transformar vidas a través del conocimiento. Con esta hoja de ruta, el ETITC mira con optimismo el futuro, consolidándose como una institución dinámica, moderna y lista para los retos del siglo XXI.

2.10 Taller 10 - Aprobación del PDI 2025 – 2032 por el Consejo Directivo.

El 17 de diciembre, el ETITC llevó a cabo el Taller de Realimentación de la Matriz del Plan Operacional 2025, un espacio clave para consolidar la estructura de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025 – 2032. Este taller tuvo un enfoque pedagógico, orientado a precisar las metas y los indicadores más apropiados para cada una de las líneas de acción en las que se desarrollan los ejes estratégicos del PDI.

Durante la jornada, se hizo una presentación didáctica sobre la importancia de los indicadores como herramientas de medición y seguimiento, permitiendo que el equipo directivo y táctico de la institución comprendiera los criterios clave para su formulación. Se destacó la necesidad de que los indicadores fueran pertinentes, funcionales, confiables y útiles, asegurando que cada uno refleje de manera clara el impacto de las acciones institucionales y facilite la toma de decisiones estratégicas.

Uno de los aspectos fundamentales abordados en el taller fue la diferenciación entre los distintos tipos de indicadores:

- Indicadores de gestión, que cuantifican los recursos empleados en la implementación de las estrategias.
- Indicadores de producto, que miden los bienes y servicios generados como resultado de las intervenciones institucionales.
- Indicadores de efecto, que permiten evaluar los cambios producidos en la comunidad educativa y el entorno como consecuencia de la ejecución del PDI.

En el taller se planteó la importancia de lograr que las diferentes unidades funcionales del ETITC siguieran el proceso

de afinamiento de la matriz operacional de la Institución. Se enfatizó en la importancia de definir líneas base y metas progresivas, con el fin de contar con información confiable sobre el avance de la estrategia institucional.

Este taller representó un paso esencial para garantizar que el PDI sea un documento no solo de planificación, sino también de gestión efectiva, con herramientas de monitoreo que permitan evaluar su impacto real. La claridad en la definición de indicadores y metas facilitará un proceso de implementación más riguroso y alineado con la visión de transformación del ETITC, asegurando que cada acción institucional esté respaldada por mediciones concretas y verificables.

Con la realimentación de la Matriz del Plan Operacional 2025, llevada a término, la institución reforzará su compromiso con una gestión basada en la evidencia, asegurando que cada paso hacia la consolidación del ETITC como universidad sea medido con precisión y orientado hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Anexo 1 - MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

Generación de Valor Estratégico en lo Operativo¹

[1] Documento elaborado con propósitos pedagógicos y educativos por Juan Ricardo Morales Espinel para el desarrollo capacidades en las organizaciones.

IDENTITARIA

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA Generación de Valor Estratégico en lo Operativo

“LA INTELIGENCIA COLECTIVA EN ACCIÓN[1]

Contexto General

El ejercicio del liderazgo inspirador tiene un conjunto de premisas que le dan contenido y forma a esa manera de liderar. Estas premisas son:

1. El liderazgo es una expresión del ser. La esencia del ser inspirador le permite a quien lo ejerce un hacer con sentido.
2. El líder inspirador se reconoce como un igual en la diferencia con todas las personas con las que interactúa.
3. El líder inspirador tiene como principio, en su actuar personal y en su gestión, un Genuino Interés por el Otro.
4. El líder inspirador se asume como un servidor, interesado en fortalecer sus capacidades de resiliencia y adaptabilidad, gracias a lo cual espera gestionar la incertidumbre propia de entornos cambiantes.

En el presente, el entorno en el que operan las organizaciones se caracteriza por una combinación de circunstancias y tendencias que exacerban las manifestaciones de volatilidad y complejidad que identifican los ambientes presentes. Todo esto, a su vez, agudiza el surgimiento de múltiples interpretaciones sobre los posibles derroteros que deben ser asumidos para cumplir con los propósitos que se trazan las organizaciones, generando una creciente incertidumbre que puede resultar agobiante.

La gestión de estos ambientes, que han recibido la denominación de ambientes VUCA, exige un acercamiento sistémico que favorezca el aprovechamiento de dinámicas de inteligencia colectiva, gracias a los cuales se logre la concentración de capacidades de análisis y de formulación de decisiones que puedan resolver los retos que enfrentan las organizaciones en el momento presente.

Tres son los enfoques propios de esa búsqueda de desarrollo de la inteligencia colectiva, a saber:

1º INTEGRAR DIFERENTES VISIONES de la realidad, en lugar de asumirnos como dueños de la verdad.

2º RECONOCER, ACEPTAR Y GESTIONAR EL CONFLICTO, entendido como la búsqueda de soluciones a las naturales contradicciones que surgen entre personas interesadas en la consecución de propósitos compartidos.

3º CONCRETAR Y DESARROLLAR ACCIONES ESPECÍFICAS que apunten a la materialización de las decisiones a las que se llegue de manera individual o colectiva.

El Poder Estratégico de la Acción Operativa

Los acelerados ritmos que caracterizan el presente de las organizaciones han hecho evidente que los modelos de gestión, esencialmente piramidales, en los que la prerrogativa decisional reposa en los más altos niveles jerárquicos de las empresas o instituciones se encuentra en abierta crisis. Dentro de estos esquemas, el papel de los niveles ejecutivos y, especialmente, operativos, se concentraba en ser ejecutores de

las directrices y mandatos que recibían de los directivos en cuyas manos se encontraban las decisiones.

Hoy esa situación se ha tornado muy diferente. La creciente competencia y las exigencias de los clientes están obligando a las organizaciones a fortalecer y profundizar sus capacidades de delegación, entendiendo por esto, el poner en manos del depositario de la delegación la plena discrecionalidad decisional, al igual que la correspondiente responsabilidad de las decisiones que se toman.

La necesidad de afianzar los procesos de delegación ha conducido, concomitantemente, a la promoción de procesos para desarrollar la inteligencia colectiva en las organizaciones. Se trata de impulsar, de manera sistemática, el desarrollo de ejercicios colaborativos, gracias a los cuales se concreten acciones específicas que apunten al logro de un determinado propósito o a la mejora sostenida de la gestión.

Como parte del desarrollo del módulo de Liderazgo Estratégico, he considerado oportuno compartir con los participantes una de las metodologías que han mostrado un excelente resultado a la hora de promover dinámicas colaborativas entre los integrantes de los grupos y equipos que se resultan configurando una organización.

Esta metodología, para los efectos del presente programa, la denominaremos **MATRIZ DE GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA – MODELO CACE**. Con la ayuda de ella, esperamos que cada uno de los participantes en el programa se permita adelantar, con su equipo, un ejercicio en el que aplique esta metodología, con la intención de que ratifique su utilidad práctica, y pueda de esa forma contar con una herramienta para promover el trabajo colaborativo.

Bases del modelo.

El presente modelo permite abordar diferentes ámbitos de gestión, con miras a lograr mejoras sostenibles en el desarrollo de diferentes procesos y procedimientos, relacionados con las funciones o tareas que cumple una determinada unidad o área

de la organización. En la esencia de la presente metodología está el interés por identificar cómo propiciar una reflexión crítica sobre la forma como el proceso o procedimiento que se elija puede ser optimizado.

Estructura del modelo y del ejercicio.

El modelo CACE contempla cuatro dimensiones de análisis, cada una de las cuales se articula alrededor de una pregunta que permite elaborar propuestas de ajustes concretos que se espera contribuyan a la mejora del proceso o procedimiento que se analiza.

1ª Dimensión. CONSERVAR.

Se trata de pensar en qué pasos, recursos, condiciones o circunstancias relacionados con el proceso o procedimiento que se analiza deben ser CONSERVADOS, dado el valor que generan, tanto frente al propósito del proceso, como un indicador de que todo fluirá de manera adecuada. La pregunta se resume de la siguiente manera:

¿Qué se tiene y se quiere conservar? De forma resumida:
¿Qué SÍ tenemos y queremos?

2ª Dimensión. ALCANZAR (LOGRAR).

En este caso se procura indagar en qué pasos, recursos, condiciones o circunstancias relacionados con el proceso o procedimiento que se analiza deben ser ALCANZADOS, dado que su inclusión puede representar una importante mejora en la forma como fluye el proceso, procedimiento o tarea que se está analizando. De forma resumida: ¿Qué NO tenemos y SÍ queremos?

3ª Dimensión. CAMBIAR.

Cuando se analiza un proceso, es posible encontrar pasos, recursos, condiciones o circunstancias que hacen parte de él, pero que se hace evidente no están generando el valor que se espera. Se trata entonces de especificar cuáles son aquellos aspectos que deben dejarse de lado, porque de esa forma se obtiene una evidente mejora. De forma resumida: ¿Qué SÍ tenemos y NO se queremos?

4ª Dimensión. EVITAR.

En el desarrollo de todo proceso o procedimiento existen algunos pasos, recursos, condiciones o circunstancias que se considera indispensable garantizar que no se presenten, por las inconveniencias que esto puede representar para el adecuado flujo del proceso, procedimiento o tarea que se analiza. De forma resumida: ¿Qué NO tenemos y No queremos?

DESARROLLO DE LA DINÁMICA PARA APLICAR EL MODELO

En el marco que te acabamos de plantear, te vamos a proponer un ejercicio que tiene un doble propósito:

1. Promover una reflexión que permita evidenciar las ventajas de recurrir a dinámicas colectivas en busca de mejores soluciones a los retos que se enfrentan.
2. Buscar la apropiación de una metodología que favorezca la integración y una sana interrelación entre las personas, como parte de la promoción de un liderazgo que se basa en liderar con otros.

Teniendo en mente esos dos propósitos, compartiremos la secuencia y las herramientas que se deben tener en cuenta para el desarrollo de este ejercicio.

Definición del reto.

1. Ponga en su mente algunos de los procesos, procedimientos o eventos rutinarios que están bajo su cargo, que sería necesario o deseable mejorar por el impacto que esa mejora puede representar.
2. Formule y redacte los retos que consideres más convenientes para adelantar el ejercicio, una vez haya terminado completamente la lectura del presente documento.
3. Con base en los retos que usted definió, convoque a un grupo de colaboradores que considera están involucrados

tanto en el desarrollo, como en el impacto del proceso, procedimiento o evento.

4. A partir de los retos propuestos, de forma colectiva, determine el reto al que dedicará la aplicación de la metodología que le estamos proponiendo. Tenga presente que el reto debe corresponder a un proceso, procedimiento o evento que se está realizando o que se ha realizado, y sobre el cual se logra un acuerdo en la importancia de mejorarlo.

Desarrollo de la dinámica

1. Para adelantar el ejercicio para el desarrollo de la MATRIZ DE GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA (MODELO CACE), es necesario contar con los siguientes recursos.

- a. Tablero o papelógrafo (papel de papelógrafo).
- b. Post-It, al menos 20-30 por persona.
- c. Marcadores o plumones delgados para escribir en los Post-It.
- d. Un tiempo que puede estar entre los 30 y 60 minutos.

Nota importante: Aunque puede parecer obvio, es preciso anotar que la calidad de los resultados que se obtengan, en buena medida dependerá de la concentración que se logre por parte de todos y cada uno de los participantes. Busque lograr que el grupo que desarrolle el ejercicio se dedique plenamente al mismo.

2. En el tablero o en la hoja del papelógrafo, recree el esquema que le presentamos en la imagen N°1 del presente documento.

3. Una vez haya preparado el tablero o la hoja de trabajo, reúna a todo el grupo para que resuman la formulación del reto. Registre la versión final del reto, en círculo del centro.

4. Invite a que cada uno de los participantes, de manera personal e individual, elabore sus propuestas de respuesta a cada una de las preguntas previstas en la metodología CACE.

En el desarrollo de esta etapa del ejercicio tenga presente las siguientes condiciones:

- a. Cada participante escribirá una sola idea por Post-It.
- b. Cada participante puede escribir tantas propuestas de respuestas como logre concebir.
- c. Una vez la persona haya terminado la fase de escritura, deberá poner sus propuestas en el respectivo cuadrante en el tablero o el papel de papelógrafo.
- d. El plazo para el desarrollo de esta parte del ejercicio puede ser hasta de 10 – 15 minutos.

5. Cuando los participantes hayan puesto sus aportes en el esquema trazado, invite a que se haga una revisión general de las propuestas hechas por todos los participantes.

6. Concluida la revisión general, proceda a realizar una revisión de las propuestas hechas por los participantes para cada uno de los cuadrantes. En el desarrollo de esta fase, tenga en cuenta:

- a. Busque las propuestas afines, revise si es posible integrarlas en una nueva que incorpore a ambas o a todas las que sean afines.
- b. Aproveche esta etapa para que el proponente de la idea que pueda plantear las explicaciones o soportes de su propuesta.
- c. Procure no excluir ninguna idea, salvo que surja el consenso sobre la necesidad de no contemplar, en este momento, esa propuesta.

7. Cuando haya concluido la revisión, organización y ordenamiento de las ideas en cada uno de los cuadrantes, invite a los participantes que a propongan una priorización de las acciones que se proponen, para cada uno de los cuadrantes. En este paso puede ser conveniente que, para cada uno de los cuadrantes se elijan las dos o tres acciones que, por su capacidad para generar valor frente al reto planteado, deban y puedan ser abordadas de manera inmediata.

8. Para cerrar el ejercicio, teniendo presentes las ideas o conceptos priorizados, quédese con dos, respondiendo a la

pregunta: ¿Cuáles son las ideas que podemos implementar de manera inmediata?

9. Elegidas las acciones que prioricen, proceda a realizar un balance general de todo el ejercicio para realizar un análisis integral de la realización de todo el ejercicio, busque concretar los aprendizajes que se derivaron de la práctica realizada.

La metodología DEC para el desarrollo de la práctica

El despliegue del enfoque CACE, se favorece muy especialmente si se aprovecha la metodología DEC, propia de dinámicas relacionadas con el Pensamiento de Diseño.

La metodología DEC, que busca promover el despliegue de las capacidades del pensamiento colectivo, se basa en una secuencia que contempla tres momentos:

- Divergente.
- Emergente.
- Convergente.

En el momento DIVERGENTE se busca la máxima cantidad de ideas y conceptos.

En el momento EMERGENTE se busca la integración que permita la filtración o la generación de nuevas ideas, a partir de las ideas propuestas.

En el momento CONVERGENTE se busca integrar y priorizar las ideas propuestas, debidamente depuradas.



Imagen Nº 1
Esquema o tablero de trabajo

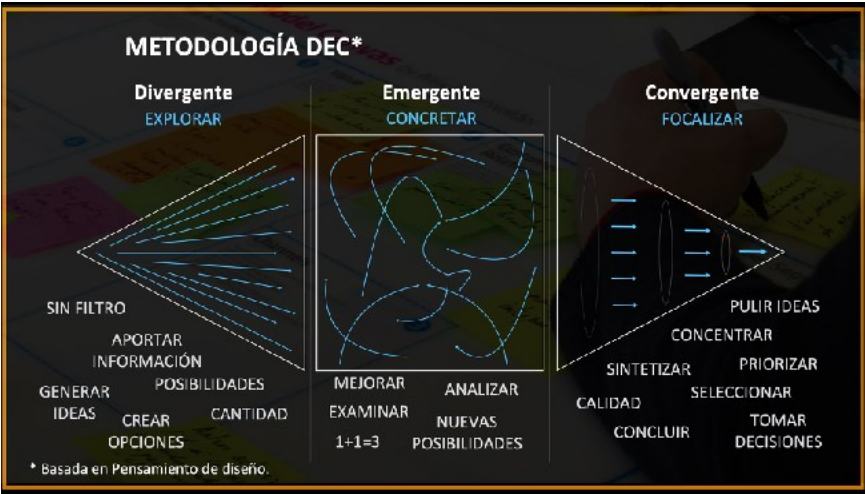


Imagen Nº 2
Metodología DEC: Divergente – Emergente - Convergente

Imagen N° 3



Tablero de trabajo con los aportes de todos los participantes

Imagen N° 4
Resultado final del ejercicio



Anexo 2 - Evidencia Fotográfica de los talleres



Taller 1.

Taller 2



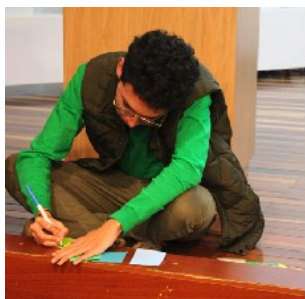


Taller 3

Taller 4



Taller 5



Taller 6





Taller 7

Taller 8

