



Escuela Tecnológica
Instituto Técnico Central
Establecimiento Público de Educación Superior

Modelo de divulgación
y apropiación del **PDI**
en la **ETITC**



Plan de Desarrollo
INSTITUCIONAL
2025-2032

Enero **2025**

Transformando
vidas

PDI 2025-2032 – Modelo de divulgación y apropiación del PDI en la ETITC.
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

TABLA DE CONTENIDO

Presentación.....	4
1. La Apropiación del PDI como Pilar de la Transformación del ETITC en Universidad y de la Gestación de una Nueva Cultura Institucional	6
2. Estrategias para una apropiación colectiva y colaborativa del PDI	8
2.1 CREACIÓN DE ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO ESTRATÉGICO	9
2.2 INTEGRACIÓN DEL PDI EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.3 DESARROLLO DE NARRATIVAS INSTITUCIONALES INSPIRADORAS.....	10
2.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DIGITALES PARA LA APROPIACIÓN DEL PDI.....	11
2.5 VINCULACIÓN DEL PDI CON PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	11
2.6 APROPIACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN COLECTIVA	12
3. Principios del Modelo de Apropiación y Divulgación	13
3.1 PARTICIPACIÓN ACTIVA: UN COMPROMISO DE TODA LA COMUNIDAD	13
3.2 FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD: UN MODELO EN EVOLUCIÓN	14
3.3 ARTICULACIÓN CON LA CULTURA INSTITUCIONAL: CONSTRUYENDO IDENTIDAD UNIVERSITARIA	15
3.4 SISTEMATIZACIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO: UN PROCESO EN CONSTRUCCIÓN PERMANENTE	15
4. Componentes del Modelo de Apropiación y Divulgación.....	17
4.1 LOS ACTORES EN EL DESPLIEGUE DEL PLAN DE APROPIACIÓN Y DIVULGACIÓN	19
4.1.1 PÚBLICO OBJETIVO: ¿QUIÉNES SON LOS DESTINATARIOS DE LA APROPIACIÓN DEL PDI?	19
4.1.2 LOS EMISORES: LÍDERES EN LA APROPIACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PDI	20
4.1.3 ROLES DE LOS EMISORES EN LA APROPIACIÓN DEL PDI.....	21
4.2 LAS NARRATIVAS EN EL DESPLIEGUE DEL PLAN DE APROPIACIÓN Y DIVULGACIÓN	22

4.2.1 EL CONTENIDO Y LA FUNCIONALIDAD DE LA NARRATIVA.....	23
4.2.2 EL MARCO Y LOS EJES ESTRATÉGICOS COMO NÚCLEOS DE LA NARRATIVA DEL PDI	23
4.2.3 PEDAGOGÍA DE LA NARRATIVA: ¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ? ¿QUÉ? ¿CÓMO?.....	24
4.2.4 ALCANCE, PROPÓSITOS Y TIPOLOGÍA DE AUDIENCIA.....	25
4.3 LOS FACILITADORES.....	26
4.3.1 INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN: BASES PARA LA APROPIACIÓN DEL PDI	27
4.3.2 LOS FACILITADORES Y LA CONSTRUCCIÓN DE UN SENTIDO ESTRATÉGICO	28
4.3.3 RETOS Y PROYECCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS FACILITADORES.....	29
4.4 IMPACTO ESPERADO DEL MODELO DE APROPIACIÓN DEL PDI 2025- 2032	30
4.4.1 EL IMPACTO COMO TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y COLECTIVA....	30
4.4.2 NIVELES DE INTERIORIZACIÓN: DIVULGACIÓN, SENSIBILIZACIÓN E INTERIORIZACIÓN	31
4.4.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO	32
Referencias	33

Presentación

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2032 del ETITC no es solo un documento estratégico que orienta la evolución de la institución, sino una plataforma de transformación colectiva que demanda el compromiso, la participación y la apropiación de toda la comunidad educativa. La consolidación del ETITC como universidad es un proceso dinámico y progresivo, en el que cada estudiante, docente, administrativo y aliado estratégico tiene un papel fundamental. Sin una apropiación efectiva del PDI, su implementación quedaría reducida a un ejercicio administrativo, en lugar de convertirse en un motor real de cambio y desarrollo institucional.

Es en este contexto donde el Modelo de Divulgación y Apropiación (MDA) del PDI 2025-2032 cobra una relevancia central. No basta con socializar el PDI; es necesario construir un sentido de pertenencia en torno a él, generar espacios de diálogo y reflexión, y transformar sus lineamientos en acciones concretas que impacten la cultura organizacional. Como señalan Senge (2006) y Heifetz, Grashow y Linsky (2009), los cambios institucionales sostenibles no dependen exclusivamente de decisiones estratégicas, sino de la capacidad de las organizaciones para generar procesos de aprendizaje colectivo, adaptación y liderazgo compartido.

El MDA se sustenta en la convicción de que el PDI debe ser comprendido, interiorizado y asumido por todos los actores del ETITC. Cada miembro de la comunidad educativa no solo debe conocer sus objetivos y estrategias, sino también reconocerse como protagonista en su construcción y consolidación. La apropiación del PDI no es un proceso pasivo, sino una experiencia de transformación en la que cada persona puede aportar desde su rol, sus ideas y su capacidad de gestión.

En este sentido, el MDA se estructura en tres dimensiones clave: la humana, enfocada en el desarrollo del talento y la gestión del conocimiento; la de estructura organizacional, que fortalece los procesos de gestión y planificación; y la de relación con agentes implicados, que permite la vinculación con el entorno y la generación de alianzas estratégicas. Estas dimensiones están alineadas con el Modelo de Transformación

Organizacional del ETITC, garantizando que la apropiación del PDI no sea un proceso aislado, sino parte de la evolución integral de la institución.

Diversos estudios en educación y gestión del cambio (Kotter, 2012; Mintzberg, 2015) han demostrado que los procesos de transformación son más efectivos cuando la comunidad se siente parte activa de la visión institucional. Por ello, el MDA del ETITC no es una simple estrategia de comunicación, sino un modelo que busca construir una identidad universitaria sólida, donde la cultura organizacional refleje los valores, objetivos y propósitos del PDI. No se trata solo de divulgar información, sino de generar diálogos, movilizar voluntades y construir consensos que faciliten la implementación del Plan de Desarrollo Institucional.

Para lograrlo, el MDA plantea metodologías activas de divulgación y apropiación, que incluyen espacios de formación, narrativas institucionales, herramientas digitales y dinámicas de co-creación. La apropiación del PDI debe ser un proceso continuo, donde cada actor institucional pueda contribuir desde su experiencia y perspectiva, asegurando que la estrategia de consolidación universitaria se refleje en la vida académica, investigativa y administrativa del ETITC.

Más que un conjunto de estrategias, este modelo representa una oportunidad para fortalecer la identidad institucional y el sentido de comunidad dentro del ETITC. La transformación en universidad no es un hecho aislado ni un objetivo abstracto, sino un reto colectivo que solo podrá cumplirse si se construyen las condiciones adecuadas para su apropiación. En este sentido, la divulgación y apropiación del PDI deben consolidarse como un proceso participativo, incluyente y sostenible, donde cada persona encuentre un espacio para aportar y construir el futuro de la institución.

Este documento presenta el Modelo de Divulgación y Apropiación del PDI 2025-2032 del ETITC, estableciendo los principios, estrategias y metodologías clave para garantizar su implementación efectiva. Su propósito es invitar a toda la comunidad educativa a asumir el PDI como un marco de referencia para la transformación institucional, como una herramienta para la toma de decisiones y como una inspiración para proyectar el futuro de la universidad. La consolidación del

ETITC como universidad no se logrará con un solo esfuerzo ni en un solo momento; será el resultado de una construcción progresiva, impulsada por el compromiso, la voluntad y la acción de quienes hacen parte de su comunidad.

El reto está planteado: hacer del PDI un propósito compartido, una fuente de identidad y una guía para la transformación. La universidad que queremos construir no es solo una aspiración; es un proyecto vivo que requiere la participación de todos. La apropiación del PDI es el primer paso para convertir esa visión en una realidad.

1. La Apropiación del PDI como Pilar de la Transformación del ETITC en Universidad y de la Gestación de una Nueva Cultura Institucional

La transformación del ETITC en universidad es un proceso estratégico y cultural que va mucho más allá del cumplimiento de requisitos normativos o la creación de nuevas estructuras académicas. Implica un cambio profundo en la manera en que la institución se concibe a sí misma, interactúa con su entorno y proyecta su impacto en la sociedad. Sin embargo, ninguna transformación es sostenible si no está respaldada por una cultura institucional fortalecida, en la que cada miembro de la comunidad comprenda, valore y asuma su rol en la consolidación del nuevo modelo universitario. Aquí es donde la apropiación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2032 se convierte en un pilar fundamental para la evolución del ETITC.

Como lo plantea Kotter (2012), cualquier cambio organizacional significativo requiere la movilización de voluntades, la generación de sentido y la creación de nuevas narrativas que inspiren la acción colectiva. En este contexto, la apropiación del PDI no se limita a una estrategia de comunicación o divulgación; se trata de un proceso de alineación cultural, identidad compartida y liderazgo participativo, en el que la comunidad del ETITC reconozca el PDI como un instrumento de transformación y una plataforma

para proyectar su futuro. Esto significa que la apropiación debe trascender lo informativo para convertirse en un ejercicio de interiorización y construcción de compromiso, donde cada actor entienda cómo el PDI se conecta con su trabajo, su formación y su desarrollo profesional.

El PDI 2025-2032 es, en esencia, una hoja de ruta que define los propósitos estratégicos, las metas institucionales y los mecanismos de consolidación del ETITC como universidad. Pero para que su ejecución sea efectiva, es imprescindible que los estudiantes, docentes, administrativos y aliados estratégicos lo perciban como un referente claro y tangible de la evolución institucional. Esta apropiación debe ser dinámica, participativa y sostenible, lo que implica crear espacios de diálogo, formación y experimentación que faciliten su integración en la vida cotidiana de la institución. Como señalan Senge (2006) y Heifetz, Grashow y Linsky (2009), las organizaciones que logran transformar su cultura son aquellas que promueven el aprendizaje colectivo y el liderazgo distribuido, permitiendo que las ideas y estrategias se construyan de manera compartida.

Uno de los desafíos más importantes en este proceso es crear un sentido de comunidad en torno al PDI. La transición del ETITC a universidad no puede quedarse en el cumplimiento de unas pautas normativa y una decisión institucional, sino que debe convertirse en un proyecto colectivo que debe involucrar a todos los actores en su construcción y consolidación. La apropiación del PDI debe fomentar un modelo de gestión del cambio donde la comunicación sea bidireccional, cuando no multidireccional, es decir, no solo informar a la comunidad sobre la nueva visión institucional, sino también escuchar sus percepciones, necesidades y propuestas. De esta manera, se generará una cultura de corresponsabilidad, en la que cada miembro del ETITC se sienta parte activa del proceso de transformación.

Asimismo, la apropiación del PDI debe articularse con la consolidación de una cultura universitaria sólida, en la que los valores institucionales sean comprendidos y vivenciados en el día a día. Esto implica fortalecer prácticas de liderazgo, innovación, gestión del conocimiento y trabajo en equipo, elementos esenciales en la formación de una universidad

moderna y relevante. La nueva cultura institucional del ETITC deberá integrar el sentido de autonomía y rigor académico de una universidad, sin perder la identidad que ha construido como institución tecnológica y de formación aplicada. Este equilibrio permitirá que la transición sea estructurada, pero también orgánica y alineada con las expectativas de la comunidad.

En este marco, el Modelo de Divulgación y Apropiación (MDA) del PDI 2025-2032 juega un papel central en facilitar y estructurar este proceso de transformación cultural. La implementación del PDI no puede depender solo de las decisiones directivas, sino que debe convertirse en un movimiento institucional, en el que la comunidad del ETITC haga suyo el propósito de la transformación y se involucre activamente en su desarrollo. Este capítulo explorará las estrategias, herramientas y principios que permitirán que la apropiación del PDI no sea solo una acción institucional, sino un proceso de construcción colectiva que dé forma a la nueva universidad que el ETITC aspira a ser.

2. Estrategias para una apropiación colectiva y colaborativa del PDI

La apropiación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2032 del ETITC no puede ser entendida como una simple acción de divulgación, sino como un proceso estratégico de construcción colectiva, donde la comunidad educativa en su conjunto juegue un rol activo en la interpretación, apropiación e implementación del plan. Una institución que aspira a transformarse y consolidarse como universidad debe basar su crecimiento en un diálogo permanente con sus actores clave, asegurando que cada uno de ellos se reconozca como parte del cambio y como agente de transformación institucional.

En este sentido, las estrategias de apropiación del PDI deben centrarse en la creación de espacios, mecanismos y metodologías que fomenten la participación, el aprendizaje y la aplicación de sus lineamientos estratégicos. Como lo plantean Kotter (2012) y Heifetz, Grashow y Linsky (2009), los procesos

de cambio organizacional sostenibles requieren movilizar a las personas en torno a un propósito compartido, permitiendo que el conocimiento y la acción sean generados colectivamente. El reto del ETITC es garantizar que el PDI no sea solo un documento institucional, sino un instrumento vivo de transformación, capaz de articular las aspiraciones, compromisos y capacidades de toda la comunidad.

2.1 Creación de Espacios de Participación y Diálogo Estratégico

Una de las estrategias más efectivas para garantizar la apropiación del PDI es la creación de espacios de participación y diálogo, donde los distintos actores institucionales puedan conocer, debatir y reflexionar sobre su contenido y significado. Para lograrlo, se propone la realización de:

- **Foros abiertos sobre el PDI**, donde se presenten sus ejes estratégicos y se permita la construcción de interpretaciones compartidas sobre su impacto en la comunidad educativa.
- **Mesas de trabajo con docentes, estudiantes y administrativos**, en las que cada grupo pueda discutir cómo el PDI afecta sus funciones y responsabilidades.
- **Círculos de aprendizaje**, donde se generen espacios informales de conversación y reflexión sobre la transformación del ETITC y el papel del PDI en dicho proceso.

Estas estrategias no solo facilitarán la comprensión profunda del PDI, sino que permitirán a los actores institucionales identificar puntos de articulación con su propia labor y proponer acciones concretas para su implementación.

2.2 Integración del PDI en la Cultura Organizacional

La apropiación efectiva del PDI requiere que sus principios, valores y estrategias sean asimilados por la comunidad y traducidos en prácticas cotidianas. Para ello, es fundamental desarrollar acciones de sensibilización y formación, en las que se aborden temas clave como la cultura universitaria, la

identidad institucional y el rol de cada actor en la consolidación del ETITC como universidad.

Algunas iniciativas en esta línea incluyen:

- **Campañas de sensibilización institucional**, donde se utilicen diversos canales de comunicación para difundir los ejes estratégicos del PDI.
- **Capacitaciones dirigidas a docentes y administrativos**, enfocadas en la alineación de sus funciones con los objetivos del plan.
- **Procesos de inducción y reinducción**, que integren el PDI como parte de la formación de nuevos miembros de la comunidad educativa.

La incorporación del PDI en la cultura organizacional permitirá que su apropiación no sea una acción aislada, sino un proceso continuo de aprendizaje y evolución institucional.

2.3 Desarrollo de Narrativas Institucionales Inspiradoras

Uno de los desafíos clave en la apropiación del PDI es garantizar que su contenido no se perciba como un documento técnico, sino como un marco inspirador que movilice a la comunidad. Para ello, se deben generar narrativas institucionales que conecten emocionalmente a los actores del ETITC con la visión de transformación y consolidación universitaria.

Esto implica:

- **Elaboración de testimonios y experiencias de estudiantes, docentes y egresados**, que reflejen cómo el PDI impacta sus trayectorias académicas y profesionales.
- **Producción de materiales audiovisuales**, como videos y podcasts, que expliquen de manera accesible y motivadora los objetivos del PDI.
- **Uso de metáforas y relatos simbólicos**, que ayuden a transmitir la importancia del plan como un proyecto de futuro para la comunidad.

Las narrativas institucionales desempeñan un papel fundamental en la construcción de identidad y en la

movilización de voluntades, asegurando que el PDI se convierta en un referente significativo para quienes hacen parte del ETITC.

2.4 Implementación de Estrategias Digitales para la Apropiación del PDI

El uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilita la divulgación y apropiación del PDI a través de plataformas interactivas y contenidos digitales dinámicos. Algunas estrategias clave en este ámbito incluyen:

- **Creación de una plataforma digital del PDI**, donde se centralicen recursos, información y espacios de interacción sobre su implementación.
- **Desarrollo de cursos virtuales y microlearning**, que permitan a los miembros de la comunidad educativa acceder a módulos formativos sobre el PDI en cualquier momento.
- **Implementación de foros y comunidades virtuales**, donde se pueda discutir y compartir experiencias relacionadas con la apropiación del plan.

Estas estrategias permitirán ampliar el alcance del proceso de apropiación, facilitando el acceso a información clave y promoviendo la interacción entre los diferentes actores institucionales.

2.5 Vinculación del PDI con Procesos de Evaluación y Seguimiento

La apropiación del PDI no puede limitarse a su difusión y socialización; es fundamental que sus principios sean integrados en procesos de evaluación y mejora continua. Esto permitirá monitorear su impacto en la comunidad educativa y realizar ajustes estratégicos en función de los aprendizajes obtenidos.

Para ello, se propone:

- **Elaboración de indicadores de apropiación**, que midan el nivel de conocimiento, comprensión y aplicación del PDI en los distintos grupos institucionales.
- **Aplicación de encuestas y grupos focales**, que permitan evaluar la percepción de la comunidad sobre el proceso de apropiación.
- **Generación de informes periódicos**, en los que se analicen los avances, desafíos y oportunidades para fortalecer la apropiación del PDI.

Estos mecanismos garantizarán que la apropiación del PDI no sea un proceso estático, sino un ejercicio de aprendizaje organizacional, en el que se construyan estrategias de mejora basadas en la experiencia de la comunidad educativa.

2.6 Apropiación como Construcción Colectiva

Las estrategias de apropiación del PDI 2025-2032 del ETITC deben ser diseñadas para crear un ecosistema de participación, aprendizaje y compromiso, en el que toda la comunidad educativa juegue un papel activo en la transformación institucional. A través de espacios de diálogo, integración cultural, narrativas inspiradoras, herramientas digitales y procesos de evaluación, se busca garantizar que el PDI no sea solo un documento de planificación, sino una guía viva de acción y desarrollo institucional.

El reto es lograr que cada estudiante, docente, administrativo y aliado estratégico encuentre en el PDI un propósito compartido, un espacio de contribución y una oportunidad para transformar la educación superior en el ETITC. La apropiación del PDI es, en última instancia, un proceso de co-creación y corresponsabilidad, en el que el futuro de la universidad se construye con la voluntad y el compromiso de quienes hacen parte de ella.

3. Principios del Modelo de Apropiación y Divulgación

3. Principios del Modelo de Divulgación y Apropiación

El Modelo de Divulgación y Apropiación (MDA) del PDI 2025-2032 se fundamenta en una serie de principios que garantizan que su implementación sea efectiva, sostenible y alineada con la identidad y visión del ETITC. Estos principios establecen las condiciones necesarias para que la comunidad educativa no solo conozca el PDI, sino que lo interiorice y lo transforme en una herramienta de acción institucional. A continuación, se desarrollan los cuatro principios esenciales que guían este modelo.

3.1 Participación Activa: Un Compromiso de Toda la Comunidad

La apropiación del PDI 2025-2032 no puede ser un proceso exclusivo de las directivas o los órganos de gestión institucional; por el contrario, debe ser un esfuerzo colectivo en el que participen activamente estudiantes, docentes, administrativos y aliados estratégicos. Diversos estudios en gestión del cambio organizacional (Kotter, 2012; Cameron & Green, 2019) han demostrado que las transformaciones sostenibles solo ocurren cuando los actores clave se involucran de manera directa y consciente en su construcción.

En este sentido, el ETITC debe garantizar espacios de diálogo, reflexión y acción, en los que cada sector de la comunidad pueda entender su rol dentro del PDI y contribuir a su materialización. La participación activa implica crear instancias en las que las ideas de los diferentes actores sean escuchadas y valoradas, asegurando que la apropiación del PDI no sea un ejercicio impuesto desde la administración, sino un movimiento institucional que emerja de la comunidad misma.

Para lograrlo, el modelo debe contemplar mecanismos formales e informales de participación, desde mesas de trabajo hasta procesos de co-creación en los que los miembros del ETITC puedan diseñar estrategias para aplicar los lineamientos

del PDI en su vida académica y laboral. Como lo señala Senge (2006), el aprendizaje organizacional solo ocurre cuando las personas tienen la posibilidad de explorar nuevas ideas, equivocarse y ajustar sus acciones en función de la experiencia. La participación activa es, por lo tanto, un requisito indispensable para la consolidación de una cultura universitaria que haga del PDI un referente para la toma de decisiones y el desarrollo institucional.

3.2 Flexibilidad y Adaptabilidad: Un Modelo en Evolución

El entorno educativo, tecnológico y social en el que se desarrolla el ETITC es dinámico y está en constante cambio. Esto significa que la apropiación del PDI no puede ser un proceso rígido o estático, sino que debe contar con la capacidad de ajustarse a nuevas condiciones, necesidades y oportunidades. La flexibilidad y adaptabilidad son esenciales para garantizar que el modelo pueda responder de manera efectiva a los desafíos emergentes y mantener su relevancia a lo largo del tiempo.

Tal como lo plantean Mintzberg (2015) y Heifetz, Grashow y Linsky (2009), los modelos estratégicos más exitosos son aquellos que combinan una visión clara con una estructura lo suficientemente flexible como para ajustarse a realidades cambiantes. En este contexto, la apropiación del PDI debe diseñarse como un proceso abierto, con capacidad de incorporar aprendizajes, evaluar resultados y realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario.

Para ello, se deben implementar mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de las estrategias de apropiación y realizar modificaciones en función de los resultados obtenidos. Asimismo, es fundamental promover una cultura organizacional en la que la innovación y la experimentación sean vistas como herramientas esenciales para la mejora continua. Un modelo de apropiación verdaderamente adaptable no solo se ajusta a los cambios del entorno, sino que también los anticipa y los convierte en oportunidades para fortalecer la identidad institucional.

3.3 Articulación con la Cultura Institucional: Construyendo Identidad Universitaria

La transformación del ETITC en universidad no puede concebirse como un cambio meramente administrativo o normativo; debe ser, ante todo, una evolución cultural en la que se fortalezca la identidad de la institución y su rol dentro del ecosistema educativo. La apropiación del PDI solo será efectiva si logra conectarse de manera auténtica con los valores, principios y tradiciones del ETITC, permitiendo que la comunidad educativa se reconozca en sus objetivos y se identifique con su propósito.

Como señala Edgar Schein (2017), la cultura organizacional no se transforma únicamente a través de cambios en las estructuras o los procesos, sino mediante la incorporación de nuevas narrativas, símbolos y prácticas que refuercen el sentido de pertenencia. En este sentido, el MDA debe diseñarse de manera que el PDI no sea percibido como una imposición externa, sino como una construcción legítima que surge de la historia y la identidad del ETITC.

Para lograr esta articulación, es clave que el proceso de apropiación del PDI se base en valores compartidos y en prácticas que fortalezcan el tejido social de la institución. Esto implica generar espacios en los que los miembros de la comunidad puedan reflexionar sobre la evolución del ETITC y su papel dentro de la nueva etapa de consolidación universitaria. La apropiación del PDI no solo debe servir para orientar la transformación de la institución, sino también para reafirmar los principios que han definido su historia y su compromiso con la excelencia académica, la innovación y la inclusión educativa.

3.4 Sistematización y Aprendizaje Continuo: Un Proceso en Construcción Permanente

El último principio que guía el Modelo de Divulgación y Apropiación del PDI es la sistematización y el aprendizaje continuo. La apropiación no puede concebirse como un evento único o un proceso cerrado, sino como un ejercicio permanente de análisis, mejora y ajuste, en el que cada etapa permita

recoger experiencias y aprendizajes que contribuyan a la consolidación institucional.

Como lo afirman Argyris y Schön (1996), las organizaciones que logran sostener procesos de transformación a largo plazo son aquellas que desarrollan una capacidad de aprendizaje organizacional, basada en la identificación de buenas prácticas, la evaluación de resultados y la adaptación a nuevos desafíos. En este sentido, la apropiación del PDI debe contemplar estrategias de seguimiento y evaluación, que permitan medir su impacto en la comunidad educativa y realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario.

Para ello, se deben implementar mecanismos como:

Indicadores de apropiación, que midan el nivel de conocimiento y aplicación del PDI en la institución.

Sistemas de retroalimentación, donde estudiantes, docentes y administrativos puedan compartir sus percepciones y experiencias sobre el proceso de apropiación.

Estrategias de mejora continua, basadas en la evaluación de las acciones implementadas y en la identificación de oportunidades para fortalecer la apropiación del PDI.

La sistematización y el aprendizaje continuo permitirán que el MDA no solo sea una herramienta de divulgación, sino un modelo dinámico, en constante evolución y alineado con las necesidades del ETITC y su comunidad educativa. La apropiación del PDI es un proceso que crecerá con la institución y que, a través de la reflexión y la mejora permanente, permitirá consolidar una universidad con identidad propia, comprometida con la excelencia y la innovación educativa.

Los principios del Modelo de Divulgación y Apropiación del PDI establecen las bases para un proceso de transformación institucional exitoso. La participación activa garantiza el compromiso de la comunidad; la flexibilidad y adaptabilidad permiten responder a los desafíos emergentes; la articulación con la cultura institucional fortalece la identidad del ETITC en su transición a universidad; y la sistematización y el aprendizaje continuo aseguran que el modelo sea sostenible en el tiempo.

Estos principios reflejan una visión integral de la apropiación del PDI, en la que la comunidad no solo conozca el plan, sino que lo haga suyo, lo interiorice y lo transforme en una herramienta de cambio real. La consolidación del ETITC como universidad dependerá, en gran medida, de la capacidad de la institución para hacer de este proceso un ejercicio de construcción colectiva, reflexión y acción estratégica.

4. Componentes del Modelo de Apropiación y Divulgación

El éxito en la apropiación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2032 del ETITC depende de la implementación de un modelo estructurado, colaborativo y dinámico, en el que cada actor de la comunidad educativa pueda comprender, interiorizar y aplicar los lineamientos estratégicos del PDI en su quehacer institucional. Para ello, el Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI se fundamenta en seis dimensiones clave, interconectadas entre sí, que garantizan que la apropiación del PDI trascienda la mera comunicación informativa y se convierta en un proceso de transformación cultural e institucional.

Este modelo reconoce que la apropiación del PDI no es un proceso lineal ni homogéneo, sino que requiere estrategias diferenciadas y adaptadas a los distintos públicos de la comunidad educativa. Por ello, se establecen tres ejes fundamentales que estructuran la apropiación: los actores involucrados, las narrativas y estrategias pedagógicas utilizadas, y los facilitadores y mecanismos de evaluación que aseguran la efectividad del proceso. La interconexión de estas dimensiones permite que el PDI no solo sea comprendido, sino vivido y aplicado en el día a día de la institución.

La transformación del ETITC en universidad y su consolidación en el ecosistema de educación superior requieren que cada estudiante, docente, directivo y colaborador se involucre activamente en la construcción de esta nueva etapa institucional. Para ello, el modelo de divulgación y apropiación del PDI articula sus estrategias con los procesos de inducción y formación, los espacios de diálogo

y la generación de narrativas inspiradoras, asegurando que el PDI sea percibido como un proyecto colectivo y un referente estratégico para la comunidad.

Este capítulo desarrolla en detalle cada una de las cuatro dimensiones del modelo, abordando los actores involucrados en el proceso, las estrategias narrativas y pedagógicas para la apropiación, los facilitadores del cambio organizacional y los mecanismos de evaluación y medición de impacto. La combinación de estas dimensiones permitirá que la divulgación y apropiación del PDI no sean un ejercicio superficial, sino un proceso profundo de transformación institucional y cultural, alineado con la misión y visión del ETITC.

En el siguiente esquema se recogen las dimensiones que configuran el Modelo de Apropiación y Divulgación, el cual procederemos a desglosar y describir en este documento.



4.1 Los Actores en el Despliegue del Plan de Apropiación y Divulgación

La apropiación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2032 del ETITC no es un ejercicio aislado ni unilateral; por el contrario, requiere la participación activa de múltiples actores que, desde distintos roles y perspectivas, contribuyen a su comprensión, implementación y consolidación. En este sentido, la categoría de actores en el Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación es clave para garantizar que el PDI no sea solo un documento de referencia, sino un motor de transformación institucional.

Esta dimensión es fundamental porque establece quiénes son los responsables de divulgar, interpretar y ejecutar el PDI dentro de la comunidad educativa y su entorno. Como lo afirman Kotter (2012) y Heifetz, Grashow y Linsky (2009), los procesos de cambio organizacional exitosos requieren identificar claramente a los actores involucrados y definir los mecanismos de participación, liderazgo y articulación entre ellos. En el caso del ETITC, el despliegue del PDI debe ser un esfuerzo coordinado que involucre tanto a quienes diseñan las estrategias institucionales como a quienes las implementan en la cotidianidad de la institución.

Dentro de esta dimensión se identifican dos elementos fundamentales: el público objetivo y los emisores. El público objetivo agrupa a todos los sectores de la comunidad educativa y a los aliados estratégicos que deben apropiarse del PDI y articularlo en su ejercicio profesional, académico o administrativo. Por otro lado, los emisores cumplen la función de comunicar y facilitar la apropiación del PDI, asegurando que la información llegue a los actores clave y se convierta en una guía efectiva para la acción.

4.1.1 Público Objetivo: ¿Quiénes son los Destinatarios de la Apropiación del PDI?

El público objetivo del proceso de apropiación del PDI incluye a todos los grupos de interés que tienen un papel en la consolidación del ETITC como universidad. Esto significa que

la apropiación no solo debe enfocarse en los colaboradores internos de la institución, sino también en aquellos actores que, desde su relación con la Escuela, pueden contribuir a fortalecer su impacto educativo, social y productivo.

Entre los principales públicos objetivo se encuentran:

- **Estudiantes y beneficiarios del ETITC**, quienes deben comprender cómo el PDI influye en su formación y en las oportunidades académicas y laborales que la institución ofrece.
- **Colaboradores del ETITC**, incluyendo docentes, investigadores y administrativos, que tienen la responsabilidad de alinear su trabajo con las estrategias del PDI y promover su aplicación dentro de la institución.
- **Entidades del entorno público y sector productivo**, que pueden actuar como aliados estratégicos en la ejecución del PDI y la consolidación del ETITC en el ecosistema educativo.
- **Ciudadanía y comunidad en general**, que debe percibir al ETITC como una institución de referencia en la educación tecnológica y universitaria.

La segmentación del público objetivo es clave para diseñar estrategias de divulgación efectivas, asegurando que cada grupo reciba los mensajes adecuados y participe activamente en la apropiación del PDI. Como lo señala Senge (2006), la apropiación del conocimiento solo ocurre cuando los actores perciben que la información es relevante y aplicable a su contexto, por lo que las estrategias de divulgación deben estar alineadas con las necesidades e intereses de cada segmento.

4.1.2 Los Emisores: Líderes en la Apropiación y Comunicación del PDI

Para que la divulgación y apropiación del PDI sea efectiva, es imprescindible contar con emisores estratégicos, es decir, líderes y voceros que faciliten la comunicación del PDI y actúen como agentes de transformación dentro de la comunidad educativa. Estos emisores no solo tienen la responsabilidad de transmitir información, sino de interpretarla, contextualizarla y motivar a otros actores a incorporarla en su trabajo diario.

Entre los principales emisores se encuentran:

- **El Rector de la ETITC**, quien debe liderar la visión institucional y orientar la implementación del PDI desde una perspectiva estratégica.
- **Los líderes del equipo directivo**, quienes deben garantizar la alineación del PDI con los procesos académicos, administrativos y organizacionales de la institución.
- **Los líderes naturales de la Escuela**, que pueden ser docentes, estudiantes o miembros de la comunidad con influencia positiva y capacidad de movilizar a otros en torno a la apropiación del PDI.
- **Los colaboradores administrativos y operativos**, quienes deben traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas dentro de sus áreas de trabajo.

Para que estos emisores cumplan su rol de manera efectiva, es necesario que cuenten con herramientas de comunicación, formación y liderazgo, que les permitan desempeñarse como facilitadores del cambio organizacional. Kotter (2012) enfatiza que los líderes de transformación no solo deben ser buenos comunicadores, sino también ejemplos de la cultura organizacional que buscan consolidar, promoviendo la coherencia entre el discurso y la acción.

4.1.3 Roles de los Emisores en la Apropiación del PDI

Los emisores del PDI no solo tienen la responsabilidad de comunicar sus lineamientos, sino también de construir un puente entre la estrategia institucional y la comunidad educativa, asegurando que los mensajes del PDI se comprendan y se traduzcan en prácticas concretas. En este sentido, sus roles principales incluyen:

Facilitadores del diálogo: Crean espacios de conversación en los que los actores institucionales pueden expresar sus dudas, reflexionar sobre el PDI y construir colectivamente estrategias de apropiación.

Traductores del mensaje estratégico: Interpretan los lineamientos del PDI y los adaptan a los diferentes contextos dentro de la institución, asegurando que cada actor comprenda su relevancia en su área de trabajo.

Motivadores y promotores del cambio: Actúan como referentes en la comunidad educativa, inspirando a otros a asumir el PDI como un compromiso personal y organizacional.

Evaluadores del proceso: Monitorean la efectividad de las estrategias de divulgación y apropiación, proponiendo mejoras y ajustes en función de la retroalimentación de la comunidad.

La apropiación del PDI solo será efectiva si los emisores logran construir un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la comunidad educativa, motivando la participación activa de los distintos públicos objetivo. La consolidación del ETITC como universidad no depende solo de su estructura organizativa o sus programas académicos, sino de la capacidad de su comunidad para asumir su transformación como un reto compartido.

En conclusión, la dimensión de los actores en el modelo de apropiación y divulgación del PDI establece las bases para un proceso estratégico y participativo, en el que cada miembro de la comunidad educativa pueda conectarse con la visión del ETITC y contribuir a su consolidación como universidad.

4.2 Las narrativas en el despliegue del Plan de Apropiación y Divulgación

En el marco del Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI 2025-2032 del ETITC, las narrativas no son solo una herramienta de comunicación, sino un mecanismo estratégico de construcción de significado, movilización y apropiación. Se entiende por narrativa el conjunto de mensajes estructurados que explican, contextualizan y dan sentido a los lineamientos del PDI, permitiendo que los diferentes actores de la comunidad educativa lo comprendan, lo interioricen y lo traduzcan en acciones concretas.

Las narrativas cumplen una función clave en la gestión del cambio organizacional, ya que facilitan la articulación entre la visión estratégica de la institución y la cultura institucional. Como lo plantean Senge (2006) y Kotter (2012), un proceso de transformación sostenible requiere relatos que conecten emocionalmente con la comunidad, que expliquen el por qué y el para qué de los cambios y que permitan generar

compromiso y acción. En este sentido, las narrativas del PDI no deben limitarse a la difusión de información técnica; por el contrario, deben ser diseñadas para generar sentido de pertenencia, motivar la participación y fortalecer la identidad institucional.

4.2.1 El Contenido y la Funcionalidad de la Narrativa

Como acabamos de anotar, toda narrativa, en el ámbito organizacional, responde a un por qué y un para qué. Es decir, no solo se trata de compartir información, sino de articular un relato estratégico que movilice a los actores hacia un objetivo común. En el contexto del Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI, las narrativas no son simplemente mensajes aislados, sino una construcción discursiva que da sentido, orienta y motiva a la comunidad educativa del ETITC hacia la materialización de su plan institucional. Como lo señalan Senge (2006) y Kotter (2012), una narrativa bien estructurada permite generar alineación organizacional y compromiso colectivo, asegurando que el PDI no sea solo un documento administrativo, sino un marco vivo de acción y transformación institucional.

La funcionalidad de la narrativa en este proceso es fundamental: su propósito no es solo transmitir información, sino posicionar el PDI como un referente estratégico dentro de la cultura institucional. Para ello, debe integrar aspectos emocionales, racionales y motivacionales que fortalezcan el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos estratégicos del ETITC. Una narrativa eficaz no solo informa, sino que inspira y moviliza, facilitando la apropiación del PDI a través de un relato coherente, claro y persuasivo.

4.2.2 El marco y los Ejes Estratégicos como Núcleos de la Narrativa del PDI

El contenido que se divulgará en la apropiación del PDI tiene un eje central: los elementos fundamentales del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2032 del ETITC. Estos se articulan en torno a dos dimensiones clave: el marco estratégico, que define la misión, visión y propósito superior de la institución, y el despliegue de los ejes estratégicos, que

concreta las líneas de acción que guiarán su transformación y consolidación como universidad.

En este sentido, las narrativas deben reflejar la importancia de cada eje estratégico, vinculándolos con los desafíos actuales del entorno educativo y las oportunidades de crecimiento del ETITC. La apropiación del PDI no puede limitarse a la presentación de documentos técnicos; por el contrario, requiere narrativas que traduzcan los objetivos estratégicos en experiencias y acciones concretas, haciendo que cada actor de la comunidad educativa se sienta parte fundamental del proceso de transformación institucional.

4.2.3 Pedagogía de la Narrativa: ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué? ¿Cómo?

Para garantizar la efectividad del modelo de divulgación y apropiación, es fundamental que la narrativa responda de manera clara a cuatro preguntas esenciales:

- **¿Por qué se hará?** – Justificación histórica y contextual del PDI, resaltando las necesidades institucionales y los desafíos que motivaron su formulación.
- **¿Para qué se hará?** – Propósito y valor agregado del PDI, definiendo el impacto esperado en la comunidad educativa y en la sociedad.
- **¿Qué se hará?** – Elementos centrales del PDI, incluyendo sus ejes estratégicos y líneas de acción.



Esquema N° 2 - Taxonomía funcional del MAD del PDI

- **¿Cómo se hará?** – Estrategias, metodologías y herramientas que se implementarán para garantizar su ejecución y apropiación.

Cada una de estas preguntas debe ser abordada con un enfoque narrativo que permita conectar la visión estratégica con las acciones concretas. Como lo afirman Argyris y Schön (1996), la transformación organizacional solo es posible cuando se genera una comprensión compartida del cambio, lo que implica diseñar estrategias pedagógicas que faciliten el acceso a la información y promuevan la participación activa de la comunidad.

4.2.4 Alcance, Propósitos y Tipología de Audiencia

El diseño de la narrativa del PDI debe considerar no solo qué se comunica, sino a quién se dirige y con qué propósito. Esto implica identificar los diferentes tipos de audiencias dentro de la comunidad educativa y ajustar los mensajes de acuerdo con sus intereses, expectativas y niveles de involucramiento.

Para lograrlo, se definen tres niveles de alcance:

- **Divulgación** – Mensajes generales dirigidos a toda la comunidad educativa, con el objetivo de dar a conocer el PDI y su importancia.
- **Sensibilización** – Estrategias específicas para grupos clave, como docentes y administrativos, que buscan generar compromiso y alineación con el PDI.
- **Apropiación** – Procesos de formación y acompañamiento dirigidos a líderes y tomadores de decisiones, asegurando que el PDI sea incorporado en la planificación institucional y en la cultura organizacional.

Adicionalmente, es fundamental definir los formatos y canales más efectivos para cada tipo de audiencia. La narrativa del PDI debe adaptarse a diversos medios, desde documentos escritos y presentaciones hasta videos, foros de discusión y herramientas interactivas. Como lo indica la regla de los "tres segundos, treinta segundos y tres minutos" de comunicación efectiva (Heath & Heath, 2007), los mensajes deben estructurarse en distintos niveles de profundidad, permitiendo

que cada audiencia acceda a la información de manera progresiva y acorde a sus necesidades.



Esquema N°3 - Alcance y formatos de las narrativas del MAD

En conclusión, la construcción de narrativas para la apropiación del PDI no es un ejercicio de comunicación unidireccional, sino un proceso estratégico que busca crear significado, generar compromiso y movilizar la acción. Al desarrollar relatos que conecten con la identidad y aspiraciones de la comunidad educativa, el ETITC podrá consolidar un proceso de transformación institucional que no solo se plasme en documentos, sino que se refleje en la cultura, prácticas y decisiones de toda la organización.

4.3 Los facilitadores

El término facilitadores, en el contexto del Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI 2025-2032 del ETITC, no debe entenderse como una referencia a personas específicas, sino como procesos habilitadores que propician las condiciones necesarias para que la apropiación del PDI ocurra de manera efectiva y sostenible. Se trata de factores estratégicos, metodológicos y organizacionales que permiten que la comunidad educativa asimile, interiorice y proyecte los lineamientos del PDI en su quehacer cotidiano.

Estos procesos facilitadores no imponen, sino que generan ambientes propicios para la comprensión y aplicación del PDI, habilitando estructuras de aprendizaje, interacción y gobernanza que favorecen la alineación estratégica de la institución. En este sentido, los facilitadores actúan como catalizadores del cambio organizacional, asegurando que la apropiación del PDI no sea un ejercicio aislado o puntual, sino un proceso continuo de consolidación de capacidades institucionales y transformación cultural.

En correspondencia con lo anterior, los facilitadores desempeñan un papel fundamental en los procesos de transformación institucional, ya que permiten reducir las barreras de implementación y potencian la alineación entre los propósitos estratégicos del PDI y las acciones diarias de la comunidad académica. Como lo afirman Kotter (2012) y Heifetz (2009), el éxito de un proceso de cambio no depende únicamente de la calidad del diseño estratégico, sino de la capacidad de la organización para generar entornos favorables a la apropiación de nuevas prácticas, discursos y comportamientos. En este sentido, los facilitadores del modelo de apropiación del PDI deben estar orientados a garantizar que el proceso sea participativo, dinámico y sostenible en el tiempo.

4.3.1 Inducción y Reinducción: Bases para la Apropiación del PDI

Uno de los facilitadores o habilitadores más importantes en la apropiación del PDI es el fortalecimiento de los procesos de inducción y reinducción, ya que estos representan el primer contacto de los miembros de la comunidad educativa con los valores, propósitos y estrategias institucionales. Estos procesos no deben limitarse a una actividad de socialización de información básica, sino que deben ser diseñados como experiencias significativas de inmersión en la cultura del ETITC, permitiendo que cada actor comprenda su rol dentro de la transformación institucional.

La inducción debe garantizar que los nuevos integrantes de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, administrativos y aliados estratégicos) se familiaricen con el PDI 2025-2032 y reconozcan cómo sus acciones individuales

contribuyen al cumplimiento del Propósito Superior de la institución: “Oportunidades que Transforman la Vida”. De igual manera, los procesos de reinducción deben orientarse a fortalecer y actualizar el compromiso de los actores internos, asegurando que los avances en la implementación del PDI sean compartidos y asimilados por toda la comunidad.

Como lo menciona Senge (2006), los procesos de formación organizacional deben crear estructuras de aprendizaje continuo, en las que los individuos no solo reciban información, sino que se conviertan en agentes activos del cambio. Desde esta perspectiva, las estrategias de inducción y reinducción deben articularse con herramientas pedagógicas innovadoras que faciliten la apropiación del PDI de manera didáctica y experiencial.

4.3.2 Los Facilitadores y la Construcción de un Sentido Estratégico

Más allá de la divulgación y apropiación de los elementos centrales del PDI, los facilitadores están llamados a jugar una función clave en la construcción de capacidades estratégicas dentro de la comunidad educativa del ETITC. Esto significa que, además de propiciar la alineación con el PDI, deben favorecer el impulso de un enfoque de planificación adaptativa y visión de futuro en la toma de decisiones.

El sentido estratégico no se limita a conocer el contenido del PDI, sino que implica comprender su relevancia dentro del ecosistema educativo y del contexto social en el que opera la institución. Para lograrlo, sobre la base de los facilitadores se deben promover espacios de discusión, análisis y construcción colectiva que permitan identificar cómo los programas y proyectos institucionales responden a los retos actuales y futuros del ETITC. En este sentido, la apropiación del PDI no debe concebirse como un ejercicio estático, sino como un proceso dinámico de aprendizaje y adaptación que se fortalece en la medida en que la comunidad educativa asume un rol activo en su implementación y evolución.

Con los facilitadores se deben propiciar que cada actor de la comunidad se sienta parte del cambio y perciba el PDI como una hoja de ruta flexible y participativa. Esto requiere la

creación de estructuras de gobernanza inclusivas y mecanismos de retroalimentación permanentes, en los que los estudiantes, docentes, administrativos y aliados estratégicos puedan contribuir al perfeccionamiento de las estrategias institucionales. Como lo señalan Mintzberg et al. (2005), la planeación estratégica efectiva es aquella que logra articularse con la realidad de la organización y generar apropiación en todos sus niveles.

4.3.3 Retos y Proyecciones en la Implementación de los Facilitadores

Para que los facilitadores cumplan su función dentro del modelo de apropiación del PDI, es fundamental garantizar que las condiciones organizacionales y metodológicas favorezcan su despliegue. Esto implica asumir varios retos clave:

Desarrollo de capacidades internas: Asegurar que los líderes y actores clave cuenten con herramientas para dinamizar la apropiación del PDI.

Uso de metodologías activas y participativas: Incorporar estrategias pedagógicas innovadoras que promuevan el aprendizaje experiencial y el compromiso.

Evaluación y mejora continua: Implementar mecanismos de medición que permitan analizar el impacto de los facilitadores y realizar ajustes en tiempo real.

Fortalecimiento de la cultura institucional: Integrar el PDI en la identidad y valores del ETITC, promoviendo su apropiación como parte del ADN organizacional.

En conclusión, los facilitadores del modelo de apropiación del PDI no solo están llamados a garantizar la divulgación de los lineamientos estratégicos, sino que deben crear las condiciones para que el cambio organizacional sea sostenible y significativo. Al favorecer la construcción de una comunidad educativa informada, comprometida y estratégica, el ETITC podrá avanzar con éxito en su camino hacia la consolidación como universidad y en la materialización de su Propósito Superior.

4.4 Impacto Esperado del Modelo de Apropiación del PDI 2025-2032

El Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI 2025-2032 del ETITC no puede ser entendido como un ejercicio meramente formal ni un proceso de transmisión de información. Su propósito es generar transformaciones profundas y sostenibles dentro de la comunidad educativa, consolidando el PDI como un marco de referencia activo que guíe la evolución de la institución. Para que esto sea posible, es imprescindible definir el impacto esperado de este modelo, comprendiendo que su éxito no se mide solo en términos de actividades ejecutadas, sino en la capacidad de la comunidad para interiorizar, aplicar y proyectar sus lineamientos estratégicos en la práctica cotidiana.

El impacto del modelo debe trascender la simple divulgación del PDI y traducirse en cambios significativos en la cultura institucional, promoviendo el sentido de pertenencia, la responsabilidad colectiva y la alineación de los actores con la visión de transformación de la institución. Esto implica no solo la apropiación conceptual de los objetivos estratégicos del PDI, sino su integración en las dinámicas de gestión, enseñanza, aprendizaje, investigación y vinculación con el entorno.

4.4.1 El Impacto como Transformación Personal y Colectiva

Cuando se habla de impacto esperado, no se hace referencia únicamente a la ejecución de eventos, publicaciones o encuentros formativos. El impacto real se reflejará en los cambios personales, colectivos y organizacionales que emerjan de este proceso de apropiación del PDI. Como lo han señalado autores como Senge (2006) y Kotter (2012), los procesos de transformación institucional solo logran consolidarse cuando las personas internalizan el cambio y lo convierten en parte de su forma de pensar y actuar.

A nivel individual, el impacto esperado del modelo de apropiación debe reflejarse en una mayor conciencia sobre el rol de cada actor dentro del ETITC, en el fortalecimiento de capacidades para la toma de decisiones estratégicas y en el compromiso con los principios del PDI. Es decir, cada miembro

de la comunidad educativa debe comprender cómo su trabajo diario contribuye al cumplimiento de las grandes apuestas estratégicas de la institución.

A nivel colectivo, el impacto se manifestará en la consolidación de una cultura de colaboración y aprendizaje organizacional, en la que el PDI no sea percibido como un documento externo o impuesto, sino como una guía construida de manera conjunta y con sentido estratégico. En este contexto, el modelo de apropiación debe fomentar prácticas de gobernanza participativa, en las que docentes, administrativos, estudiantes y egresados asuman un papel activo en la materialización del plan.

En el plano organizacional, el impacto esperado se reflejará en una mayor alineación entre las estrategias institucionales y las necesidades del entorno, garantizando que la transformación del ETITC en universidad se lleve a cabo de manera planificada, sostenible y con una base de legitimidad dentro de la comunidad educativa.

4.4.2 Niveles de Interiorización: Divulgación, Sensibilización e Interiorización

El modelo de apropiación del PDI contempla tres niveles de interiorización, cada uno con propósitos y metodologías específicas que permiten garantizar la apropiación progresiva de sus principios y estrategias.

- **Divulgación:** En este nivel, el objetivo es garantizar que toda la comunidad educativa tenga acceso a la información fundamental sobre el PDI. Se utilizan estrategias como publicaciones en plataformas institucionales, foros informativos y documentos de referencia, asegurando que el mensaje llegue a la mayor cantidad de personas.
- **Sensibilización:** Este nivel busca generar una conexión más profunda con el PDI, promoviendo la reflexión y el debate sobre su importancia y aplicabilidad. Aquí se desarrollan actividades como talleres participativos, espacios de diálogo y sesiones de formación que permitan a los actores comprender el impacto del PDI en su labor y en el desarrollo de la institución.

- **Interiorización:** En esta etapa, la apropiación del PDI se traduce en cambios tangibles en la manera en que los actores institucionales planifican, ejecutan y evalúan sus acciones. Se espera que cada integrante de la comunidad educativa incorpore los lineamientos estratégicos en sus prácticas cotidianas, fortaleciendo la identidad institucional y la corresponsabilidad con la transformación del ETITC.

4.4.3 Seguimiento y Evaluación del Impacto

Para garantizar que el modelo de apropiación cumpla su propósito y genere los cambios esperados, es necesario que se contemple un sistema de seguimiento y evaluación estructurado, de forma coherente y prospectiva. Con este componente será posible medir la efectividad de las estrategias implementadas, identificar oportunidades de mejora y asegurar que el impacto trascienda la fase inicial de divulgación.

El seguimiento del modelo debe contemplar indicadores clave de desempeño que permitan analizar no solo el nivel de participación en las actividades de apropiación, sino también el grado de integración del PDI en la gestión académica, administrativa y organizacional. Para ello, se debe considerar la implementación de herramientas como encuestas de percepción, análisis de documentos institucionales y evaluación del impacto de las estrategias de sensibilización.

Asimismo, se recomienda establecer mecanismos de retroalimentación en los que la comunidad educativa pueda expresar sus inquietudes, compartir experiencias y proponer ajustes a las estrategias de apropiación. Este enfoque permitirá que el modelo se mantenga flexible, dinámico y alineado con las necesidades y expectativas de los actores institucionales.

Finalmente, la evaluación del impacto debe vincularse con los procesos de aseguramiento de la calidad y con los sistemas de rendición de cuentas del ETITC, asegurando que el modelo de apropiación del PDI sea un referente de buenas prácticas en la gestión institucional. La transformación del ETITC en universidad no solo depende de la ejecución de planes y estrategias, sino de la capacidad de la comunidad educativa para hacer suyo el PDI y convertirlo en la base de su desarrollo y proyección futura.

Referencias

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Aprendizaje organizacional II: Teoría, método y práctica. Addison-Wesley.
2. Cameron, E., & Green, M. (2019). Gestión del cambio: Una guía completa sobre modelos, herramientas y técnicas (5ª ed.). Kogan Page.
3. Heath, C., & Heath, D. (2008). Ideas que pegan: Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren. Random House.
4. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2010). Liderazgo adaptativo: Herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Harvard Business Press.
5. Kotter, J. P. (2012). Liderando el cambio. Harvard Business Review Press.
6. Mintzberg, H. (2005). Safari de estrategia: Una guía por la jungla del management estratégico. Pearson Educación.
7. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Safari de estrategia: Un recorrido por la jungla del management estratégico. Deusto.
8. Schein, E. H. (2017). Cultura organizacional y liderazgo (5ª ed.). John Wiley & Sons.
9. Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.
10. Universidad ETITC. (2025). Plan de Desarrollo Institucional 2025-2032: Oportunidades que Transforman la Vida. ETITC Editorial.
11. Universidad ETITC. (2025). Modelo de Construcción Colaborativa de Divulgación y Apropiación del PDI 2025-2032. ETITC Editorial.
12. Universidad ETITC. (2024). Informe de Balance y Cierre del PDI 2021-2024. ETITC Editorial.
13. Universidad ETITC. (2024). Diagnóstico Institucional para la Transformación del ETITC en Universidad. ETITC Editorial.

14. Gobierno de Colombia. (2013). Decreto 903 de 2013: Lineamientos para la Transformación de Instituciones de Educación Superior en Universidades. Ministerio de Educación Nacional.
15. Ministerio de Educación Nacional. (2022). Normativa para la Transformación de Instituciones Técnicas y Tecnológicas en Universidades en Colombia. MEN.
16. OECD. (2019). Evaluación del desempeño de los sistemas de educación superior. OECD Publishing.
17. UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. UNESCO Publishing.
18. Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.
19. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
20. Christensen, C. M. (1997). El dilema de los innovadores: Cuándo las nuevas tecnologías hacen que grandes empresas fracasen. Harvard Business Review Press