

**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN  
PARTICIPATIVA PARA FORMULAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE  
LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE SAN GIL UNISANGIL**

**OLITH ANTONIO ARDILA JAIMES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA  
2010**


**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN  
PARTICIPATIVA PARA FORMULAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE  
LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE SAN GIL UNISANGIL**

**OLITH ANTONIO ARDILA JAIMES**

**Informe final del Proyecto de Investigación**

**DIRECTOR  
Magister LUCAS SARMIENTO ARDILA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA  
2010**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo y aplicación de una metodología de planeación participativa para formular el proyecto educativo institucional de la Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL.

**AUTORES**

Olith Antonio Ardila Jaimes – UID: U00009589

**DIRECTOR**

Dr. Lucas Sarmiento Ardila

**JURADO**

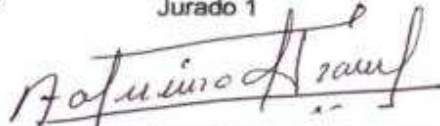
Claudia Patricia Salazar Blanco

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **OLITH ANTONIO ARDILA JAIMES**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADA**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 25 de enero de 2011.

  
 Claudia Patricia Salazar Blanco  
 Jurado 1

  
 Lucas Sarmiento Ardila  
 Aprobado. Director Proyecto de  
 Investigación

  
 Sandra Cristina Sanguino Galvis  
 Vo.Bo. Directora Maestría en  
 Administración



Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

Dedico este trabajo a Dios, por que en su infinita bondad, me dio un nuevo camino en el mundo; a Liliana, Daniel y José David, que representan ese nuevo camino.

A mi mamá Dioselina, por su respaldo y amor durante toda mi vida.

Al Dr. Lucas y Yolanda quienes han sido mis tutores en UNISANGIL.

A todas las personas de UNISANGIL que han asumido el reto del nuevo Proyecto Educativo Institucional.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. REFERENTE TEÓRICO DEL PROYECTO .....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.1.2 Formulación del problema.....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	16
1.2.1 Relevancia e importancia.....	16
1.2.2 Alcances y limitaciones.....	17
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 ESTADO DEL ARTE .....	18
1.5 MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO.....	20
1.5.1 La metodología de investigación-acción.....	21
1.5.2 La metodología Delphi.....	25
1.5.3 La planeación y sus enfoques.....	26
1.6 MARCO INSTITUCIONAL.....	33
1.7 MARCO NORMATIVO .....	36
2. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO .....	39
2.1 SITUACIÓN AL INICIAR EL PROCESO DE INTERVENCIÓN.....	39
2.1.1 Contexto Inicial.....	40
2.2 METODOLOGÍA DEFINITIVA .....	41
2.3 ACTORES PARTICIPANTES.....	43
2.3.1 Características de los actores participantes.....	44
2.4 INSTRUMENTOS APLICADOS .....	44
2.4.1 La metodología Delphi.....	44
2.4.2 Instrumentos diseñados.....	45
2.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS.....	46
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	47

3.1 ELEMENTOS ORIENTADORES DEL NUEVO PEI.....	47
3.1.1 Los referentes normativos como punto de partida.....	47
3.1.2 El marco de Referencia del PEI y la institución.....	47
3.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DEL PEI DE UNISANGIL.....	48
3.2.1 Fusión del PEI con el plan estratégico.....	48
3.2.2 La definición de valores desde la perspectiva de grupos de interés.....	50
3.2.3 La formulación de Misión desde un modelo gráfico-tabular.....	51
3.2.4 La definición del escenario apuesta y visión.....	53
3.2.5 Ejes y objetivos estratégicos.....	56
3.2.6 Las políticas institucionales y su estructura en el PEI.....	58
3.2.7 Cadena de valor de UNISANGIL.....	60
3.3 EL MODELO PEDAGÓGICO DE UNISANGIL.....	61
3.3.1 El enfoque teórico del modelo pedagógico.....	63
3.3.2 Los roles de estudiantes y docentes.....	64
3.3.3 Estrategias pedagógicas y procesos de evaluación.....	64
3.4 ASPECTOS SOCIALES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI.....	65
3.4.1 Motivación del grupo.....	65
3.4.2 Escoger a los líderes.....	65
3.4.3 Herramientas y estrategias de recolección de información.....	66
3.4.4 Aprovechar cualidades y competencias de las personas.....	66
3.4.5 Consolidación del documento por una sola persona o un equipo específico....	67
3.5 APROBACIÓN FORMAL Y SOCIALIZACIÓN DEL PEI.....	67
4. CONCLUSIONES.....	68
5. RECOMENDACIONES.....	71
6. BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	77

## LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Oferta de programas de UNISANGIL, año 2009 .....	34
Tabla 2. Clasificación del Personal docente de UNISANGIL, por contrato y municipio. ...	35
Tabla 3. Personal administrativo Unisangil por tipo de contrato .....	36
Tabla 4. Estructura tabular de la Misión de UNISANGIL .....	52
Tabla 5. Escenario apuesta de UNISANGIL .....	54
Tabla 6. Estructura tabular de la Visión de UNISANGIL.....	56
Tabla 7. Ejes, objetivos estratégicos y ámbitos de actuación en cada eje.....	57
Tabla 8. Política de calidad de UNISANGIL .....	60

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. El ciclo continuo de la Administración por Objetivos .....	28
Figura 2. Proceso de planeación estratégica .....	29
Figura 3. El cuadrilátero de la prospectiva .....	32
Figura 4. Modelo prospectivo estratégico .....	33
Figura 5. Facultades que agrupa UNISANGIL. ....	34
Figura 6. Evolución del número total de estudiantes de UNISANGIL.....	35
Figura 7. Etapas propuestas para la realización del proyecto .....	39
Figura 8. Metodología definitiva del proyecto.....	43
Figura 9. Decisiones que debe tomar la institución en su PEI y su plan estratégico .....	49
Figura 10. Valores de UNISANGIL .....	50
Figura 11. Procedimiento de construcción del escenario apuesta.....	54
Figura 12. Ejes estratégicos de UNISANGIL.....	57
Figura 13. Cadena de valor de UNISANGIL.....	61
Figura 14. Estructura General del PEI de UNISANGIL .....	62
Figura 15. Referentes teóricos del modelo pedagógico .....	63
Figura 16. Enfoque de las competencias en UNISANGIL .....	63
Figura 17. Roles de estudiantes y docentes dentro del modelo pedagógico.....	64
Figura 18. La evaluación dentro de los procesos de aprendizaje.....	65



## **LISTA DE ANEXOS DIGITALES**

Anexo A. Esquema definido para las sesiones de trabajo.

Anexo B. Listado de actores participantes en la sede San Gil

Anexo C. Copia del listado de asistencia a una de las sesiones de trabajo

Anexo D. Registro fotográfico de los encuentros desarrollados en Yopal

Anexo E. Formato: Matriz Axiológica

Anexo F. Formato: Taller de evaluación de la Misión.

Anexo G. Formato: Taller de misión y visión de UNISANGIL

Anexo H. Propuestas de misión

Anexo I. Formato: Valoración del escenario apuesta

Anexo J. Formato: Sugerencias y correcciones al escenario apuesta

Anexo K. Formato: Valoración de factores vinculados al sistema Universidad

Anexo L. Formato: Tabulación de los factores evaluados

Anexo M. Formato: Evaluación del plan prospectivo 2002-2007

Anexo N. Lista de chequeo para evaluación del PEI

Anexo O. Documento del Proyecto Educativo Institucional 2009-2014

Anexo P. Orientaciones para la formulación de políticas del PEI

Anexo Q. Resultados de evaluación del Plan prospectivo 2002-2007

## RESUMEN

**Palabras clave:** Proyecto educativo Institucional, PEI, investigación acción, Instituciones de Educación Superior, universidad, planeación participativa, modelos, UNISANGIL.

Esta investigación se orientó al desarrollo de una metodología de planeación participativa en la formulación del Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL, los elementos identificados para el marco teórico del proyecto, incluyeron la metodología de investigación-acción, la metodología Delphi y los diferentes enfoques de planeación. Así mismo se tomaron referentes legales relacionados con la normatividad de la Educación Superior en Colombia.

El proyecto se desarrolló dentro de un proceso que aplicó la metodología de la investigación acción y que tuvo como principales actores del proceso a docentes, funcionarios directivos y administrativos de UNISANGIL; requirió para su ejecución de once (11) meses de actividades y más de 30 sesiones de trabajo, donde se aplicaron instrumentos de recolección de información escritos, se crearon equipos de trabajo para recolección de información externa y se utilizó la metodología Delphi para la búsqueda de consensos al interior del grupo.

Los principales resultados del proyecto incluyen la construcción de una metodología de elaboración del Proyecto Educativo Institucional para una institución de Educación superior, la definición de los elementos orientadores del mismo, la elaboración del documento del Proyecto Educativo 2009-2014 en UNISANGIL, su aprobación formal por parte del Consejo Superior y la socialización del mismo ante la comunidad universitaria.

## ABSTRACT

**Key words:** Institutional Educational Project, PEI, action research, higher education institutions, universities, participatory planning, modeling, UNISANGIL.

This investigation focused on the development of a participatory planning methodology in the formulation of the Institutional Education Project of the University Foundation of San Gil - UNISANGIL.. The elements identified for the theoretical framework of the project, including action research methodology, the Delphi method and various planning approaches. It also took legal references related to the regulations of the Higher Education in Colombia.

The project was developed in a process that applied the methodology of action research that had as main actors to teachers, directors and administrative staff at UNISANGIL. Was required for implementation of eleven (11) months of activities and over 30 working sessions, in which were applied data collection instruments writings, teams were created for collecting external information, and Delphi methodology was used for search for consensus within the group.

The main results of the project include: construction of a methodology for preparation of the Institutional Education Project for a higher education institution, defining the guiding elements of the same, the elaboration of the UNISANGIL's Institutional Education Project 2009-2014, formal approval by the Superior Council and the socialization of the same to the university community.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, enmarcado dentro de la metodología de investigación-acción, tuvo su origen en la necesidad apremiante que se dio en la fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL, para formular un nuevo Proyecto Educativo Institucional PEI, debido al vencimiento de la vigencia del anterior documento: 2002-2007.

La formulación de un nuevo PEI requirió la inclusión de elementos inexistentes en el antiguo documento, debido a los cambios que se desarrollaron en las Instituciones de Educación Superior a partir del año 2000, especialmente con la creación de normas y lineamientos referidos al registro calificado de programas y la autoevaluación con fines de acreditación. Adicionalmente, UNISANGIL carecía de una metodología que le permitiera formular su nuevo proyecto educativo dentro de un proceso sistemático y participativo, lo cual tuvo como dificultad adicional la falta de unificación de conceptos en los modelos de planeación a utilizar.

El objetivo general del proyecto se centró en el desarrollo de una metodología de planeación participativa para la formulación del Proyecto Educativo Institucional UNISANGIL, para ello se identificaron herramientas metodológicas vinculadas a los procesos de investigación-acción y los modelos de planeación. De esta forma el proyecto requirió un trabajo operativo centrado en el acercamiento con las personas de la comunidad universitaria, con quienes se desarrolló un proceso por etapas que incluyó sesiones de trabajo grupales e individuales; esto con el fin de validar e interiorizar en el grupo los avances y resultados logrados.

Al final del proyecto se verificó el cumplimiento del objetivo general, con el desarrollo de una metodología participativa y se entregó el documento del PEI, el cual fue aprobado formalmente para su uso dentro de la comunidad universitaria de UNISANGIL.

La metodología desarrollada será muy útil en futuros procesos de planeación dentro de la institución, sin embargo puede recibir ajustes y mejoras en la medida que el PEI se despliegue en las actividades de la institución. Adicionalmente, ha quedado claro en la comunidad universitaria, que los procesos participativos obtienen mejores resultados y garantizan una apropiación y respaldo por parte de las personas, aunque requieren un esfuerzo adicional y un liderazgo visible.

Este documento de informe final del proyecto está constituido por cinco capítulos organizados así: el capítulo 1 presenta los referentes teóricos del proyecto, partiendo de la formulación del problema y desarrollando los marcos teórico, normativo e institucional; el capítulo 2 realiza un recuento de la metodología formulada y utilizada, detallando algunos de los aspectos característicos de los actores participantes; el capítulo 3 presenta

los resultados del proceso, que incluyen la definición de los elementos constitutivos del PEI y su proceso de construcción; el capítulo 4 presenta las conclusiones del trabajo, dando respuesta a los objetivos de investigación; el capítulo 5 presenta una serie de recomendaciones que se orientan al mejoramiento del PEI, pensando en futuras revisiones o construcciones del mismo.

## 1. REFERENTE TEÓRICO DEL PROYECTO

Este capítulo presenta los elementos teóricos que sirvieron como referencia para la ejecución del proyecto. Se parte de la formulación del problema, justificación y objetivos del proyecto presentados en la propuesta previamente aprobada; posteriormente se expone el estado del arte de la problemática a solucionar y se desarrollan los respectivos marcos teórico, institucional, normativo y legal; los cuales señalarán aspectos importantes para el posterior desarrollo del proyecto.

El marco de referencia del proyecto incluye se subdivide en tres marcos: Un marco teórico que desarrolla los principales elementos que serán el referente técnico y metodológico del proyecto, un marco institucional que presenta en forma general el contexto de UNISANGIL para el año 2008 y un marco normativo y legal que sirve de referente preceptivo, esto último debido a que los proyectos educativos deben estar en correspondencia con los lineamientos legales de la Educación Superior en Colombia.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

**1.1.1 Planteamiento del Problema.** En el año 2007, la Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL celebró sus quince años de funcionamiento dejando clara su intención de seguir creciendo y posicionarse en las regiones y municipios donde hacía presencia académica: San Gil (Santander), Yopal (Casanare) y Chiquinquirá (Boyacá). En ese mismo año el Proyecto Educativo Institucional PEI, finalizaba su periodo de vigencia, sin encontrarse un esquema claro para la formulación y consolidación de un nuevo documento, el cual debía reformular el esquema estratégico de la institución y dar respuesta clara y concreta a los requerimientos normativos planteados para las instituciones de Educación Superior en Colombia.

Ante esta situación particular, personal administrativo y docente de la institución inició una serie de encuentros académicos, aprovechando el espacio institucional del seminario disciplinar convocado por la Vicerrectoría Académica. En dichos encuentros se dio inicio a un proceso de revisión de la Misión institucional y a su vez, se desarrolló un proceso de capacitación en temas referentes a planeación estratégica, sin embargo este esquema tuvo poco éxito, pues a mediados del año 2007 solo se había formulado un borrador de la nueva misión institucional.

En respuesta a estas circunstancias, la rectoría planteó a finales del año 2007, la posibilidad de desarrollar un diplomado de calidad en instituciones de Educación Superior (IES), en dicho espacio se capacitaría al personal en temas de planeación y calidad

enfocada a las IES y a su vez se desarrollarían talleres con miras a la formulación de un nuevo PEI. Este esquema dio resultado en su primera etapa, teniendo una amplia participación del personal de la institución y la visita de diversos conferencistas que apoyaron el proceso formativo, el cual utilizó el seminario alemán como principal metodología.

En las primeras sesiones de trabajo desarrolladas, se trataron temas referentes a la normatividad de la educación superior en Colombia y sus tendencias futuras; procurando seguir el esquema del seminario alemán se comisionaba, en cada sesión, a un grupo de personas que debían hacer la relatoría, la cual era validada al iniciar la siguiente sesión, adicionalmente se presentaban documentos para lectura previa. Gracias a este proceso se contextualizaron las tendencias de la educación superior en Colombia, se dio a conocer con claridad su marco normativo y se evaluó el cumplimiento del plan prospectivo de UNISANGIL (que cerró su vigencia en 2007). Todo lo anterior se realizó con el fin de preparar la siguiente etapa del diplomado, orientada a la formulación del nuevo PEI de UNISANGIL.

A inicios del año 2008 se continuó el diplomado, iniciando específicamente el proceso de formulación del nuevo PEI y de las políticas vinculadas a las diferentes actividades institucionales sin embargo, en este punto, el personal de la institución encontró puntos de divergencia en aspectos como:

- El proceso metodológico adecuado para formular el nuevo PEI: en este sentido algunas personas consideraban actualizar el PEI anterior y por tanto se proponía una metodología basada en su revisión; por el contrario otras personas proponían su total reformulación, pero no se llegaba a un acuerdo en la estructura y la metodología necesaria para hacer participativo el proceso, dejando evidencias del mismo.
- La falta de un estándar en el lenguaje básico de la planeación: para iniciar el proceso de formulación del nuevo PEI, se requerían acuerdos en las definiciones fundamentales de aspectos como objetivos, políticas, metas, estrategias, indicadores, entre otros. Esto dificultaba cualquier elaboración y trabajo conjunto entre los actores.
- La metodología de aplicación de los procesos de planeación estratégica: la planeación estratégica posee varios enfoques en cuanto a su lenguaje dependiendo de los autores y corrientes de pensamiento, en este sentido no existía uniformidad de criterios en temas tan relevantes como los contenidos básicos de la misión o la visión de la institución, entre otros.
- La respuesta que pudiera ofrecer el PEI a las exigencias de los planes de mejora formulados a partir de los procesos de autoevaluación: dentro de los posibles contenidos de PEI, se debía guardar especial cuidado en formular políticas institucionales que no estaban presentes en el PEI anterior, aspectos que fueron

identificados como debilidades en la autoevaluación, sin embargo, estas exigencias no habían sido organizadas para ser incluidas en el nuevo PEI.

Los aspectos expuestos constituyeron divergencias teóricas y conceptuales que obligaron a replantear el proceso del diplomado y abrir un compás de espera para definir un esquema metodológico correcto para la construcción del PEI, con lo cual se retrasó nuevamente el proceso; esto último fue un aspecto crítico, considerando el vencimiento de la vigencia del PEI anterior al finalizar 2007.

**1.1.2 Formulación del problema.** Según lo descrito, la pregunta que se resolverá con el desarrollo de esta investigación es: ¿Qué metodología de planeación debe ser utilizada para la construcción del Proyecto Educativo de UNISANGIL, de manera que permita la participación de la comunidad universitaria y responda a las exigencias de la autoevaluación institucional?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

**1.2.1 Relevancia e importancia.** Toda institución educativa requiere formular un Proyecto Educativo Institucional, que debe orientar a la comunidad universitaria a cumplir la misión de la institución y hacer realidad su visión, mediante la aplicación de estrategias, políticas y acciones en un marco de valores y principios acordes con las exigencias de la educación superior y del entorno de la institución. En este sentido el PEI constituye una carta de navegación que señala la manera en que la institución ha decidido alcanzar los fines de la educación en el marco de la normatividad vigente.

En correspondencia a lo anterior, la formulación de un nuevo PEI en UNISANGIL constituye una acción de vital importancia, pues ante el vencimiento de términos del PEI vigente (2003-2007), la institución queda sin un soporte que oriente su accionar y señale el camino a seguir.

Se hace entonces prioritario y urgente desarrollar y aplicar una metodología de planeación que permita la formulación de un nuevo PEI para UNISANGIL, para lo cual se requiere convocar a buena parte de la comunidad universitaria y lograr los consensos necesarios en torno a conceptos, metodología y contenidos a desarrollar. Adicionalmente, la formulación de este nuevo PEI bajo un esquema participativo, traerá los siguientes beneficios:

- Unificación de los conceptos de planeación por parte de directivos y personal docente.
- Mayor apropiación del Proyecto Educativo y sentido de pertenencia hacia la institución.



- El desarrollo y perfeccionamiento de un modelo que puede ser replicado en futuros procesos de planeación institucional.
- La actualización y modernización de los contenidos del PEI, dando respuesta a las nuevas exigencias del entorno y la normatividad vigente.
- La reformulación del esquema estratégico de UNISANGIL, sentando las bases para la construcción de un nuevo plan de desarrollo.

Por último, la ausencia de un PEI vigente en UNISANGIL, impediría a la institución participar en proyectos académicos, crear nuevos programas y acreditar los ya existentes, pues los lineamientos planteados en los esquemas de registro calificado y acreditación de alta calidad, señalan la necesidad de que las Instituciones Universitarias tengan un esquema estratégico claro contenido en su PEI el cual deber ser conocido por la comunidad universitaria.

**1.2.2 Alcances y limitaciones.** El desarrollo y aplicación de una metodología de planeación para la formulación del PEI en UNISANGIL, constituye la respuesta a una necesidad urgente de la institución, por tanto se espera que este proyecto ofrezca una solución a dicha necesidad, tomando como base los procesos de planeación fallidos, articulando la información existente y sobre todo, generando acuerdos entre las personas que laboran en la institución, para ello existe un medio de verificación claro y concreto: la aprobación y publicación de un nuevo PEI.

Respecto a la metodología a desarrollar para la construcción del PEI, es necesario señalar que la misma debe ser un referente para los procesos de actualización y reformulación del Proyecto Educativo en UNISANGIL, al igual que los procesos de construcción de los proyectos Educativos de programas PEP. A su vez esta la metodología no debe constituir una camisa de fuerza en su aplicación, pues debe ser objeto de mejoras, siempre y cuando las mismas contribuyan a mejorar el proceso o sus resultados sin sacrificar la participación de las personas.

Por otra parte los resultados de este trabajo, incluido el documento del PEI y la metodología de construcción, no pueden generalizarse para otras instituciones de Educación Superior, pues los modelos y esquemas de planeación se ven influidos de manera particular por los estilos de liderazgo, la cultura de cada organización, su estructura jerárquica y sus orígenes, en este sentido la metodología puede constituir una guía generalizada de formulación del PEI en una IES, pero no un modelo único y preceptivo de construcción del Proyecto Educativo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar una metodología de planeación participativa en la formulación del Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL, para su aplicación en la institución.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los elementos orientadores del nuevo PEI de UNISANGIL a la luz de los referentes y lineamientos institucionales y nacionales.
- Desarrollar un procedimiento y los instrumentos necesarios para la aplicación de la metodología participativa en la construcción del PEI.
- Unificar criterios y conceptos en el personal académico y administrativo de UNISANGIL como base para la reformulación del marco estratégico de la institución.
- Formular el nuevo Proyecto Educativo de UNISANGIL, formalizándolo ante las instancias respectivas.
- Aplicar mecanismos que permitan la efectiva socialización y apropiación del PEI en la comunidad universitaria.

## **1.4 ESTADO DEL ARTE**

El Ministerio de Educación Nacional MEN, ha definido los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) como un “derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando la comunidad educativa lo requiera”<sup>1</sup>.

Por su parte, la ley 115 de 1994 (ley general de Educación) señala que "El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable"<sup>2</sup>. Dicha ley señala otros aspectos que orientan la construcción del PEI en las instituciones de educación media; sin embargo, en las Instituciones de Educación Superior (IES), este derrotero es más abierto debido a las diferencias de funcionamiento respecto a la

---

1 COLOMBIA. Ministerio de educación Nacional. Acerca del Proyecto Educativo Institucional. [Documento en línea] disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-126346.html>

2 COLOMBIA. Congreso de la república. Ley 115 de 1994.

Educación Media y la autonomía universitaria, fijada en la ley 30 de 1992, la cual no establece criterios de elaboración del PEI, respetando la mencionada autonomía.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA), organismo encargado de evaluar los programas e instituciones de Educación Superior que cumplen características de alta calidad en Colombia, ha establecido una serie de factores necesarios para la acreditación de programas, dedicando un capítulo particular a la misión y el proyecto educativo de las IES en su libro de “Lineamientos para la acreditación de programas”. En dicho documento señala que la misión de una IES se debe concretar en la práctica a través del proyecto institucional. El CNA señala:

El proyecto institucional expone de modo diferenciado los grandes propósitos y los fines contenidos en la misión y desarrolla las estrategias generales que han de seguirse para garantizar su cumplimiento. En el proyecto institucional se explicitan las metas y objetivos que han de cumplirse para la realización de la misión institucional y de los fines formativos que se derivan de ella. El proyecto institucional determina el plan de trabajo que la institución se da a sí misma para el mediano y largo plazo; en este sentido, este proyecto puede estar expresado en un plan de desarrollo institucional. Un proyecto institucional bien formulado permite pensar la institución en su dinámica y en su historia, prefigura cuidadosamente su posible futuro y explicita claramente su tarea social.<sup>3</sup>

Lo expresado por el CNA predefine un marco para la construcción del PEI en las IES colombianas, adicionalmente este aspecto se ve ampliado en la descripción del factor de calidad número uno relativo a la misión el proyecto educativo, donde se señalan las características relevantes esperadas del PEI en una IES: “El proyecto institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión de los programas y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, de la docencia, de la investigación, de la internacionalización, de la extensión o proyección social y del bienestar institucional”<sup>4</sup>

Igualmente el CNA señala ocho aspectos a evaluar referentes al PEI de las IES y dos indicadores relacionados con dichos aspectos, a continuación se presentan los mismos.

#### Aspectos a Evaluar en el PEI de una Institución de Educación Superior

a. Políticas definidas en el proyecto institucional para desarrollar en el programa académico las funciones de docencia, investigación, internacionalización, extensión o proyección social y bienestar de la comunidad institucional.

---

3 CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación de programas. 2006. p. 41.

4 Ibid. p. 55

- b. Criterios que contempla el proyecto institucional para la toma de decisiones en materia de administración de recursos y gestión académica del programa.
- c. Criterios que contiene el proyecto institucional para la toma de decisiones sobre asignación de cargos, responsabilidades y procedimientos en los diferentes programas que ofrece la institución.
- d. Criterios y orientaciones que contempla el proyecto institucional para adelantar los procesos de autoevaluación y autorregulación de los programas académicos.
- e. Criterios que contempla el proyecto institucional para la evaluación de estudiantes, profesores y personal administrativo.
- f. Criterios y orientaciones que contiene el proyecto institucional para la toma de decisiones en el campo de la cooperación interinstitucional.

Indicadores de cumplimiento de los aspectos a evaluar en el PEI

- a. Existencia y aplicación de políticas institucionales para orientar las acciones y decisiones del programa académico en las funciones sustantivas y áreas estratégicas de la institución.
- b. Existencia y aplicación de criterios y orientaciones definidos para adelantar los procesos de autoevaluación

Por último, es necesario señalar que a pesar de los lineamientos dados por el CNA, la estructura de los Proyectos Educativos en las IES públicas y privadas de Colombia, varía enormemente de una institución a otra, lo cual se pudo evidenciar en la consulta de bibliografía inicial realizada para la elaboración de la propuesta de investigación.

## **1.5 MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO**

La teoría que se tomó como referencia para desarrollar el proyecto, abarcó tres grandes temas: La metodología de investigación acción, la metodología Delphi y los enfoques de planeación.

La investigación-acción conforma la base metodológica del proyecto en lo relativo a la investigación, necesaria en la interacción con el grupo social que conforma la comunidad universitaria de UNISANGIL; la metodología Delphi permitirá apoyar los procesos de concertación entre actores y generar evidencias de aplicación; por su parte la planeación

y sus enfoques aportan herramientas teórico prácticas para la previsión de futuro; esto, sumado al estado del arte ya descrito, configura un referente para el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

**1.5.1 La metodología de investigación-acción.** La metodología de investigación-acción data de mediados del siglo pasado, cuando el psicólogo Kurt Lewin la definió basado en sus trabajos como un “proceso de investigación orientado al cambio social, caracterizado por una activa y democrática participación en la toma de decisiones”<sup>5</sup>. De acuerdo a lo planteado por Lewin, la investigación acción es una forma de investigación cualitativa que permite acercar y vincular el enfoque experimental de las ciencias sociales con programas de acción social que surjan como respuesta a problemáticas de un grupo. Así mediante la investigación–acción se busca desarrollar simultáneamente conocimientos y cambios sociales, uniendo de esta forma la teoría y la práctica en un solo proceso.

Bajo los conceptos mencionados, se determina que el objetivo central de la investigación-acción no es solo el conocimiento práctico, el cual es apenas el comienzo del trabajo. Es así que el eje del proceso es la concientización o “descubrimiento”, entendida en el sentido de hacer que alguien tome conciencia de algo, es decir, darse cuenta de. Por tanto la concientización conforma la meta en la investigación – acción, tanto para la producción de conocimientos como en el desarrollo de experiencias concretas de trabajo.

A partir de Lewin, toda la teoría de la investigación acción ha sido enriquecida, hasta el punto que hoy día existen diversas orientaciones estratégicas de la misma, ofreciendo gran cantidad de puntos de vista. De esta manera en primera instancia, es necesario presentar algunas de las condiciones que, según ciertos autores, son las requeridas para que un trabajo sea considerado como investigación acción.

**1.5.1.1 Condiciones básicas de la investigación-acción.** Aunque se pueden determinar gran cantidad de características de la investigación-acción, autores como Carr y Kemmis proponen tres condiciones necesarias y conjuntamente suficientes, para que un proceso pueda ser considerado como de investigación-acción:

- Que un proyecto se haya planteado como una práctica social, considerando dicha práctica como un accionamiento estratégico susceptible de mejoramiento.
  
- Que el proyecto planteado se mueva o avance en lo que se denomina una espiral de ciclos (bucles) de planeamiento, acción, observación y reflexión, siempre y cuando estas actividades funcionen interrelacionadas.

---

<sup>5</sup> LEWIN, Kurt. Action Research and Minority Problems. J Social. Issues 2 (4), pp. 34-46. Citado por KEMBER, David, LYN Gow. Higher Action reserch as a form of staff development in Higher Education”. Education. 23-297-310; 1992. Traducción Pedro D. Lafourcade. Edición SDI. [Documento en línea] disponible en [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre\\_asis/materiales/Investigacion%20accion.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre_asis/materiales/Investigacion%20accion.pdf)

- Que todos y cada uno de los momentos de la actividad del proyecto involucren a los responsables de la práctica, buscando ampliar gradualmente la participación, incluyendo a otros actores afectados por la práctica pero manteniendo un control colaborativo del proceso<sup>6</sup>.

**1.5.1.2 Estrategia metodológica de la investigación-acción.** Aunque existen varios esquemas metodológicos de la investigación acción, se expone en este punto una metodología sistemática y bastante coherente expuesta por Michel Thiollent y que ha sido citada por varios autores. Según este autor la investigación-acción es una estrategia metodológica en la cual:

- Se da una participación amplia y muy directa entre el investigador o investigadores y personas o actores implicados en la situación investigada.
- De la interacción resulta un orden de prioridades de los problemas a ser investigados y de las posibles soluciones que serán buscadas mediante formas definidas de acción.
- El objeto de la investigación no está constituido por una persona o grupo de personas sino por una situación social que puede a su vez contener varios problemas.
- El objetivo de la investigación está en resolver o al menos esclarecer los problemas de la situación observada.
- Durante el proceso se da una unidad entre decisiones, acciones y toda actividad desarrollada en torno a la situación problema.
- La investigación no se limita a una forma de acción, también pretende aumentar el conocimiento o nivel de conciencia de las personas o grupos interesados.

Al analizar las anteriores características se puede determinar que la investigación acción persigue dos tipos de objetivos: Prácticos y de conocimiento. Los objetivos prácticos se refieren a la identificación de la situación problemática y sus posibles acciones o soluciones transformadoras de la situación. Los objetivos teóricos buscan obtener informaciones que son de difícil conocimiento por otros procedimientos o rutas.

**1.5.1.3 Fases de la investigación acción.** El esquema propuesto por Michel Thiollent<sup>7</sup> comprende diez fases aparentemente secuenciales pero que en la práctica de la investigación se alteran frecuentemente. Dichas fases son:

---

6 Carr, W. and Kemmis, S. (1986) *Becoming Critical. Education, knowledge and action research*. Citado por KEMBER, David, LYN Gow. *Higher Action research as a form of staff development in Higher Education*". Education. 23-297-310; 1992. Traducción Pedro D. Lafourcade. Edición SDI. [Documento en línea] disponible en [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre\\_asis/materiales/Investigacion%20accion.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre_asis/materiales/Investigacion%20accion.pdf)

7 THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*, San Pablo, Editora Cortez, 1985. Citado por CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* 1º trimestre, año/vol. XXXIII, número 001 Centro de Estudios Educativos. Distrito Federal, México, pp. 151-160

1. Fase exploratoria: Constituyen los primeros contactos con los actores y personas involucradas. En estos contactos el investigador identifica principalmente las expectativas, características e interés del grupo de actores.
2. El tema de la investigación: El tema está determinado tanto por el problema práctico al cual se le busca solución, como también por los conocimientos que se espera obtener por este proceso. Unas veces el tema puede surgir a partir del primer contacto con el grupo de actores, pero en otros casos puede ser identificado por diferentes medios y planteado por los mismos investigadores, siempre y cuando haya seguridad de que corresponde a los deseos e intereses de los actores.
3. Delimitación de los problemas: En esta fase se busca analizar el problema dentro de un marco más amplio, que incluye analizar la situación inicial, formular la situación final en función de criterios de deseabilidad y factibilidad, las identificación de todos los problemas a ser resueltos y la planificación de acciones correspondientes.
4. Uso de la teoría: El tema de investigación debe quedar articulado en un marco de referencia teórico pertinente y que corresponda con lo determinado en la segunda fase. La teoría busca de esta forma generar ideas, direccionamientos o hipótesis para analizar e interpretar los resultados.
5. Seminarios: Las tareas señaladas en las anteriores fases, se realizan en un seminario que reúne los principales miembros del equipo investigador y los actores del grupo implicado en el estudio. En estos seminarios se desarrollan otras actividades como la constitución de grupos de trabajo y recolección de información, seguimiento y evaluación de acciones realizadas, la divulgación de resultados.
6. Universo o campo de estudio: En muchos casos se debe delimitar con claridad el marco geográfico o social en el que se desarrolla el estudio; esto se debe definir entre investigadores e interesados, adicionalmente será necesario determinar si se utilizan muestras o no. Se debe destacar en este punto que en la investigación-acción se privilegia la representatividad cualitativa sobre la representatividad estadística, es decir que se puede tener una muestra por conveniencia donde los individuos se escogen en función de su relevancia en determinados temas.
7. Recolección de la información y análisis: La recolección de la información se realiza por actores e investigadores bajo el control del seminario central. Las principales técnicas empleadas son las entrevistas colectivas, las entrevistas individuales en profundidad y algunas guías para tratar en forma abierta los principales temas. Tampoco se descarta el uso de cuestionarios estructurados, aunque estos no deben ser la única herramienta a utilizar.

Respecto al análisis de datos, la investigación acción no utiliza solamente las técnicas estadísticas convencionales, sino que complementariamente requiere de una función interpretativa donde se da relevancia al carácter social de la información.

8. Aprendizaje: El proceso de aprendizaje es parte de la propia naturaleza de la investigación-acción, de esta forma el aprendizaje de los participantes se basa en la contribución de los investigadores que en muchos casos se da mediante seminarios y la distribución de material didáctico. A su vez los investigadores aprenden de los participantes en todo el proceso, conformado así un proceso mutuo donde se comparten los saberes formales e informales.

9. Plan de acción: El plan de acción estructura y define las acciones que se debe realizar para dar solución a las problemáticas planteadas, estas acciones requieren discusiones y evaluación de sus consecuencias, en un proceso denominado deliberación. Se debe tener en cuenta que las acciones debe partir de un criterio realista respecto a su viabilidad y los roles que cada actor debe desempeñar en su ejecución.

10. Retorno de la información y divulgación externa: Los resultados de la investigación deben ser socializados ante los miembros de la comunidad en una forma apropiada de exposición que se adecue a las características de cada grupo. En este retorno de la información, la comunidad debe tener la posibilidad de dar su opinión y expresar sus reacciones respecto a los resultados, lo cual permite aumentar la concientización frente a los problemas. Adicionalmente los resultados pueden ser divulgados en otros grupos diferentes de los actores interesados, siempre y cuando exista la aprobación de los mismos.

**1.5.1.4 Validez y confiabilidad en la investigación-acción.** Teniendo en cuenta que uno de los problemas más preocupantes de la investigación cualitativa es el poder sustentar su calidad y objetividad, es necesaria la aplicación de ciertas técnicas con el fin de ofrecer mayores garantías sobre los resultados. De esta forma, al igual que en la investigación cuantitativa existen criterios de validez interna y externa, la investigación cualitativa y específicamente la investigación-acción, buscan cumplir mediante procedimientos, varios criterios dentro de los que destaca la credibilidad de los resultados de la investigación, la cual se sustenta en técnicas dentro de las que se destacan:

- Observación persistente
- Análisis de datos negativos
- Chequeo con los informantes
- Triangulación

Debido a su aplicabilidad dentro de esta investigación, se profundizan acá las dos últimas técnicas, las cuales se centran en la verificación de resultados mediante diversas técnicas y fuentes.



**1.5.1.5 Chequeo con los informantes.** Es una técnica muy relevante cuando se trata de establecer la credibilidad de las conclusiones que hace un investigador. Se trata de contrastar la versión del investigador de las múltiples realidades que el ha creído detectar con las opiniones de grupos de personas que tiene que ver con ellas. Esta confrontación de la información puede tomar diferentes formas que van desde entrevistas informales, hasta la entrega de un informe completo, por parte del investigador, a las personas interesadas de los grupos de interés, siempre con el objetivo de determinar los puntos de acuerdo y desacuerdo de tales personas con las construcciones conceptuales del investigador.

**1.5.1.6 Triangulación.** La triangulación es una técnica muy conocida que comprende tres procedimientos específicos que consisten en el uso de múltiples fuentes, métodos e investigadores.

El uso de múltiples fuentes quiere decir que la información obtenida sobre algún suceso de una fuente, es comparada con la información sobre ese mismo suceso que proviene de otra fuente. Es claro que esta comparación podrá remitir a la jerarquización de las diversas fuentes por su mayor o menor credibilidad.

Otro procedimiento de triangulación es la utilización de diferentes métodos, para unos mismos objetivos de investigación, por ejemplo entrevistas, observaciones y cuestionarios, así como técnicas estadísticas para confrontar los hallazgos del análisis cualitativo.

Por su parte el uso de varios investigadores implica que estos pueden pronunciarse sobre uno o más temas de un mismo estudio. Dado el carácter de las investigaciones cualitativas, este procedimiento es solo aplicable cuando los investigadores conforman un solo equipo dentro de la investigación, de manera que estén en contacto con las personas estudiadas y el ambiente en el que se desenvuelven.

**1.5.2 La metodología Delphi.** El método Delphi o Delfos deriva su nombre de la localidad de la antigua Grecia llamada Delphos, donde se ubicó uno de los oráculos más famosos de la época panhelénica<sup>8</sup>. Esta técnica es utilizada para la realización pronósticos cualitativos y en la búsqueda de consensos entre grupos de personas y fue originalmente presentada por un grupo de investigación en *Rand Corporation*. El objetivo de de la misma es la búsqueda de consensos bien sea para pronósticos o acuerdos grupales.

Para superar los problemas que se ofrecen en las reuniones grupales, donde pueden primar las opiniones de las personas que ejercen mayor poder o liderazgo dentro de un

---

<sup>8</sup> KONOW, Irene, PEREZ, Gonzalo. Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de Decisiones.

grupo, el método Delphi busca el anonimato y la reserva sobre las respuestas individuales u opiniones de las personas; esto se garantiza por la aplicación de cuestionarios o instrumentos que posteriormente se revisan y procesan, dando igual peso a las respuestas de cada persona.

Al procesar los cuestionarios o instrumentos, la información resultante se incorpora en los cuestionarios siguientes constituyendo un proceso de realimentación o *feedback* para el grupo. Esta técnica permite a los actores participantes del ejercicio Delphi, la revisión de los planteamientos conjuntos y los posibles desacuerdos, tomando como referente la nueva información que se les entrega.

Para realizar un ejercicio Delphi se requieren dos grupos o equipos diferentes de personas: un grupo monitor, quienes diseñan el ejercicio en todas sus fases, y un segundo grupo de actores o panel de expertos, los cuales responden las preguntas e instrumentos elaborados por el grupo monitor. Aunque las respuestas y buena parte de la información son obtenidas del grupo de actores, el uso que de ellas se haga, ya sea en proyecciones o diseño de políticas, es compromiso del grupo monitor quien debe socializar los resultados.

**1.5.2.1 Fases de la metodología Delphi.** Aunque existen diferentes enfoques de la técnica, su aplicación común es la siguiente<sup>9</sup>:

1. A los actores o expertos se les pide que respondan una serie de cuestionarios o instrumentos referidos a un tema o problemática común.
2. Las respuestas del primer instrumento se tabulan y se emplean para aplicar un segundo cuestionario, que contiene información y opiniones del grupo entero.
3. Se solicita a cada uno de los actores que respondan un nuevo cuestionario o instrumento tomando como referencia la información proporcionada por el grupo.
4. El proceso puede continuar cíclicamente hasta que el coordinador identifica que se ha alcanzado un grado de consenso satisfactorio.

Con respecto a la cuarta fase del método Delphi hay que aclarar que “la meta del método no es producir una sola respuesta como salida, sino, en su lugar, producir un despliegue de opiniones relativamente reducido”<sup>10</sup>, es decir, aproximarse a un consenso entre el grupo de actores participantes.

**1.5.3 La planeación y sus enfoques.** Tomando como punto de partida el hecho de que dirigir una organización consiste en conducirla de una situación presente a una situación futura mejor, cobra especial importancia la planeación como etapa inicial del proceso administrativo.

---

<sup>9</sup> ANDERSON, SWEENEY, WILLIAMS. Métodos cuantitativos para los negocios. 2004. p 206.

<sup>10</sup> Ibid. P 206

La planeación ha sido definida desde la época de Henry Fayol, quien la entendía como un “proceso para avizorar el futuro y trazar el programa de acción”<sup>11</sup>, posteriormente a mediados del siglo XX, la teoría neoclásica de la administración profundizó sobre la misma y sobre sus responsabilidades en el proceso administrativo surgiendo la denominada Administración por objetivos, APO.

**1.5.3.1 Administración por objetivos, APO.** Aunque la administración por objetivos también denominada administración por resultados, se presenta como un esquema completo de administración, es un modelo de planeación en la medida que basa buena parte de su acción en esta etapa del proceso administrativo. Su aparición se dio en 1954 cuando Peter Drucker<sup>12</sup> publicó su libro *The practice of management*.

A partir de la descripción planteada por Drucker, la APO plantea las siguientes características centrales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre la alta dirección y sus subordinados.
2. Establecimiento de objetivos para cada área o departamento.
3. Coherencia e interrelación entre los objetivos de las áreas o departamentos.
4. Énfasis en la medición y el control de resultados.
5. Evaluación, revisión y modificación permanente de los planes.
6. Participación activa de los integrantes de la organización.
7. Apoyo de todas las personas, que exige capacitación de las mismas.

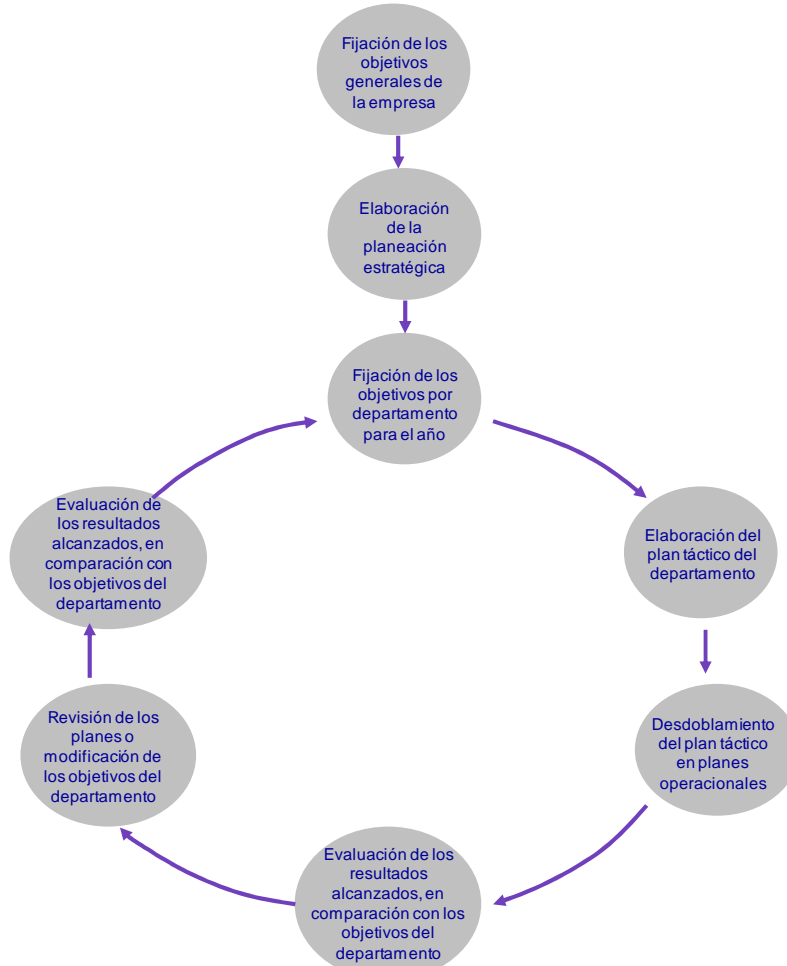
La figura 1 resume el ciclo completo de la APO, a partir del cual se dio el surgimiento de un nuevo modelo de planeación: la planeación estratégica, que no vino a contradecir lo planteado por la APO sino a complementarlo y ampliarlo.

---

11 CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. 2004. p. 70.

12 Ibid.,p. 81

**Figura 1. El ciclo continuo de la Administración por Objetivos**



Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración.

**1.5.3.2 Planeación Estratégica.** La escuela de la planeación estratégica surgió como un proceso formal y prescriptivo para la planeación. Su surgimiento se dio ligado a la Administración por objetivos con uno de sus autores más influyentes Igor Ansoff<sup>13</sup>, quien en el año de 1965 publicó el libro *Corporate Strategy*.

A partir de la década de los setenta surgieron una gran variedad de modelos de planeación estratégica que se aplicaron por todo el mundo, sin embargo el modelo general de la planeación estratégica se puede resumir en cinco etapas a saber:

1. Definición de esquema estratégico de la organización, principios, misión, visión.
2. Análisis o auditorías de los ambientes interno y externo de la empresa.
3. Formulación de objetivos estratégicos u organizacionales.

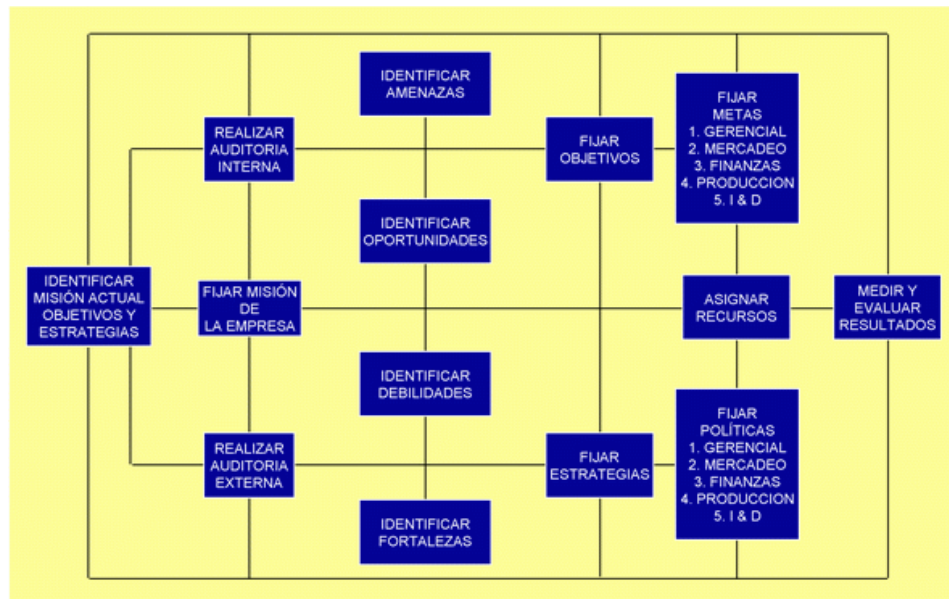
---

13 Ibid.,p. 120

4. Formulación de alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
5. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.

La figura 2, plantea el modelo de planeación estratégica que ha tenido variaciones según diferentes autores pero tiene una estructura base similar.

**Figura 2. Proceso de planeación estratégica**



Fuente. DAVID, Fred. La gerencia estratégica. 1973

La primera etapa del proceso es la más amplia y corresponde a la definición de la razón de ser de la organización (misión), lo que espera ser en el futuro (visión), en correspondencia a los principios y valores, los cuales deben contribuir a formar una cultura organizacional.

Dependiendo de si es la primera vez que se realiza el proceso de planeación estratégica en una empresa u organización y del enfoque de algunos autores dan al mismo, las tres primeras etapas descritas para el proceso pueden variar. Esto implica que podría realizarse primero la auditoría interna y externa de la empresa u organización o la formulación de objetivos estratégicos.

El análisis de los ambientes interno y externo de las organizaciones, correspondiente a la segunda etapa del proceso de planeación estratégica, conlleva a la identificación organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de cualquier organización. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras

de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

La tercera etapa del proceso de planeación estratégica, la formulación de objetivos, corresponde a la definición de resultados de largo plazo de la organización, en correspondencia con la misión y visión ya definidas. Dichos objetivos deben ser medibles y pueden estar enmarcados dentro de los denominados ejes estratégicos de la organización, que corresponden a los grandes caminos de la estrategia que ha determinado el diagnóstico organizacional.

La cuarta etapa del proceso corresponde a la definición de estrategias, muy estrechamente vinculadas a los objetivos, pues son los medios para alcanzarlos; de esta forma el propósito de las estrategias, es orientar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que haga la empresa u organización. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No describen en detalle cómo debe cumplir la organización sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores, que deberán definirse después.

El desarrollo de los planes tácticos, corresponde a la última etapa del proceso señalado, en ellos, la organización desglosa la planeación estratégica en varias planeaciones de áreas funcionales o dependencias. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica. Igualmente como lo señala Alfonso Osorio Russi<sup>14</sup>, se debe tener presente que la planeación estratégica tiene un "hermano siames": el control, por tanto el diseño de esquemas de control debe estar ligado al proceso de planeación.

**1.5.3.3 Planeación prospectiva.** Según Gaston Berger, considerado el fundador de la prospectiva, esta es una disciplina que se puede concebir como "la actitud mental de concebir el futuro para poder obrar en el presente"<sup>15</sup>; con base en esta definición se puede entender la prospectiva como una posibilidad para visualizar el futuro e intervenirlo, partiendo del principio que el futuro está configurado por la acción que realice el hombre hoy.

Por otra parte, se ha dado una fusión entre la prospectiva y la estrategia, configurando la denominada prospectiva estratégica, lo cual según lo manifiesta Juanjo Gabiña<sup>16</sup> responde más claramente al futuro pues la prospectiva tradicional responde solo a las

---

14 OSORIO R. Alfonso. Estrategia, estructura y procesos de organización. p 23.

15 BERGER, Gaston. "Phénoménologie du temps et prospective", Presses Universitaires de France, Paris, 1964. Citado por MOJICA, Francisco José. Teoría y aplicación de la prospectiva. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2002. [Documento en línea] disponible en <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc>

16 GABIÑA, Juanjo. El futuro revisitado. 1995, p. 103.

preguntas de: “qué podría ocurrir en el futuro y qué podríamos hacer el respecto”, mientras que la prospectiva estratégica integra otras preguntas claves referidas a “cómo hacerlo, cuándo, con qué financiación y a qué plazos”

A mediados de los años 90, Michel Godet planteó que el futuro “está abierto ante la vista de múltiples actores, entendidos estos como grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que actúan según el poder que cada uno puede ejercer”<sup>17</sup>; lo cual explica por qué la prospectiva habla de la existencia de múltiples futuros (futuribles) dados por los grados de libertad de la acción humana. En este orden de ideas los actores poseen un papel vital dentro del enfoque prospectivo pues el prever el futuro (construir un escenario), implica determinar cuál va ser el papel o rol de cada actor en ese futuro y la posibilidad de construir el futuro, depende del desempeño de los mismos y la facilidad o dificultad con que lo puedan hacer.

La anterior reflexión permite establecer la importancia de definir una visión de futuro compartida por los actores, pues el futuro depende de lo que se empieza a hacer hoy y la estrategia que se adopte así el futuro, mas que preverse, se prepara, como lo plantea Gabiña “la prospectiva puede ser vista como una reflexión que se prepara para la acción estratégica.”<sup>18</sup>

**El proceso prospectivo.** Diferentes autores han planteado diferentes pasos o etapas del proceso prospectivo, sin embargo el contexto básico se define mediante dos condiciones que plantea Godet<sup>19</sup> para que el proceso prospectivo sea válido:

1. Involucrar el futuro como la causa final del presente, lo cual implica que se debe facilitar la construcción del futuro a través del presente, implicando de paso el diseño de escenarios.
2. Facilitar la tarea a los actores sociales, en quienes recae la responsabilidad de construir el futuro.

Según Godet esta segunda condición se garantiza mediante lo que el denominó el “triángulo griego”, conformado por la anticipación, la acción y la apropiación como elementos base; dicho triángulo posteriormente evolucionó al denominado cuadrilátero, tal como se muestra en la figura 3.

---

17 GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. 1993. p 73.

18 ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, UIS. Revista Fusión Industrial. Entrevista a Juanjo Gabiña. 1999. p 25.

19 GODET, Op cit., p 95.

**Figura 3. El cuadrilátero de la prospectiva**



Fuente. MOJICA, Francisco José. Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Universidad Externado de Colombia.

Por otra parte Francisco Mojica<sup>20</sup> considera que el modelo prospectivo tiene como objetivo diseñar un escenario probable y varios escenarios alternos, de esta forma plantea cinco etapas para el modelo prospectivo.

1. Previsión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.
2. Identificación de variables estratégicas.
3. Estimativo y diseño de escenarios.
4. Detección del comportamiento de los actores sociales.
5. Definición de estrategias para lograr el escenario apuesta

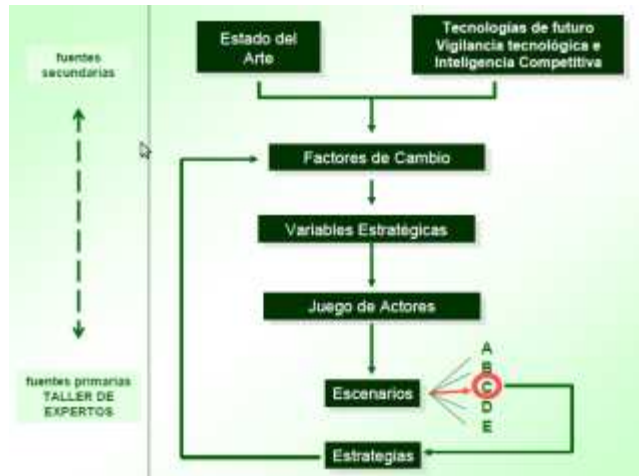
Otros autores plantean diferentes modelos del proceso prospectivo, sin embargo al revisar detalladamente cada uno, en especial los dos modelos descritos, se determina que son complementarios entre si y no se contradicen, puesto que cumplen las dos condiciones originales planteadas por Godet, aunque algunos de ellos, como en el caso de Mojica, plantean elementos más específicos para el desarrollo del proceso, de ahí el mayor número de etapas que ofrece.

---

<sup>20</sup> MOJICA, Francisco José. Teoría y aplicación de la prospectiva. 2002. p 14.



**Figura 4. Modelo prospectivo estratégico**



Fuente. MOJICA, Francisco José. Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Universidad Externado de Colombia.

## 1.6 MARCO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta una breve descripción del contexto de la Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL.

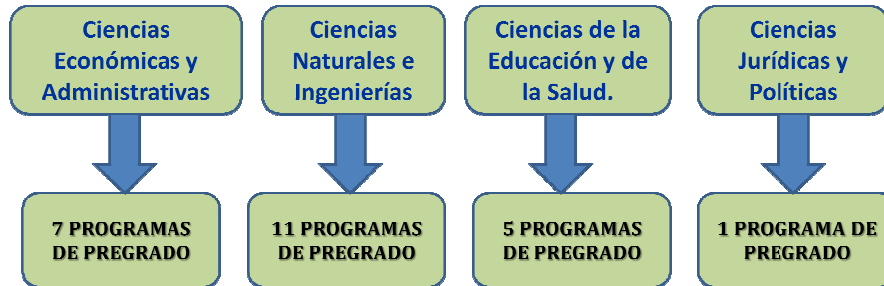
La Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL, fue fundada el 2 de octubre de 1988 y obtuvo personería jurídica 10989 del 18 de octubre de 1991, iniciando labores en julio de 1992. En el año 2000, UNISANGIL firmó una alianza de cooperación con la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, para fortalecer el desarrollo de la institución. El domicilio principal de la institución se encuentra en el municipio San Gil (departamento de Santander), donde actualmente se está construyendo la segunda etapa de la nueva sede.

UNISANGIL también hace presencia con dos Centros Regionales de Extensión, ubicados en los municipios de El Yopal (Departamento de Casanare) y Chiquinquirá (Departamento de Boyacá); igualmente la institución ofrece programas en los Centros Regionales de Educación Superior, CERES, de los municipios de Suaita, Mogotes y Villanueva (Casanare).

UNISANGIL posee una estructura organizacional que se configura desde tres perspectivas: funcional, geográfica y por tipo de servicio; sus máximos órganos de autoridad son el Consejo de Fundadores y el Consejo Superior.

Académicamente los programas de formación se agrupan en cuatro facultades, la cuales a su vez dependen de la Vicerrectoría Académica, según se presenta en la figura 5.

**Figura 5. Facultades que agrupa UNISANGIL.**



Fuente. UNISANGIL, Departamento de planeación, año 2009

Por su parte, los programas de extensión UNAB son dirigidos académicamente por dicha institución y Administrativamente por UNISANGIL, por ello no están incluidos en la agrupación de facultades.

Para al año 2009, UNISANGIL tenía una oferta de 29 programas académicos; tres de ellos como extensión de la UNAB. La siguiente tabla resume la cantidad de programas de UNISANGIL, clasificados por municipio y nivel de formación.

**Tabla 1. Oferta de programas de UNISANGIL, año 2009**

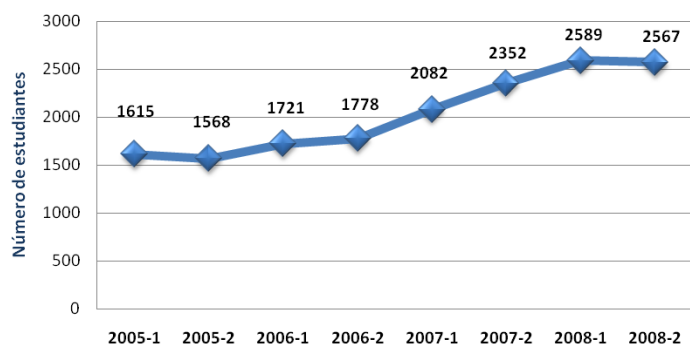
MUNICIPIO	NÚMERO DE PROGRAMAS OFRECIDOS	NÚMERO DE PROGRAMAS POR NIVEL DE FORMACIÓN	
SAN GIL	20	Profesional universitario	11
		Tecnológico	3
		Técnica profesional	2
		Técnica laboral	1
		Programas en convenio con UNAB	2
		Programas de especialización	1
YOPAL	8	Profesional universitario	7
		Programas en convenio con UNAB	1
CHIQUINQUIRÁ	1	Profesional universitario	1
<b>TOTAL PROGRAMAS OFRECIDOS</b>			<b>29</b>

Fuente: Fundación Universitaria de San Gil. Secretaría General.

El número total de estudiantes de pregrado matriculados en UNISANGIL en el periodo 2008-2 fue de 2488, y al sumar los estudiantes de especialización (79) y los estudiantes

de los programas en extensión de la UNAB (641), se obtiene gran total de 3208 estudiantes. De este total se excluyen cursos varios como diplomados y seminarios.

**Figura 6. Evolución del número total de estudiantes de UNISANGIL**



*No se incluyen los programas de formación en extensión de la UNAB*

Fuente: UNISANGIL. Oficina de registro y control académico.

En lo referente al personal docente de UNISANGIL para el año 2009, clasificado por tipo de contrato y municipio, se tuvo una mayor proporción de docentes en el municipio de San Gil, donde existe la oferta más amplia de programas de formación y el mayor número de estudiantes; igualmente se tiene la mayor proporción de docentes con contrato por labor determinada, seguida de la proporción de docentes con contrato civil.

**Tabla 2. Clasificación del Personal docente de UNISANGIL, por contrato y municipio.**

MUNICIPIO	Planta	Labor determinada	Contrato civil	TOTAL
SAN GIL	58	90	64	212
YOPAL	16	30	42	88
CHIQUINQUIRA	2	7	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>67</b>	<b>312</b>

Fuente: UNISANGIL, Departamento de talento Humano.

Por último, revisando el personal Administrativo de UNISANGIL y su clasificación por tipo de contrato y municipio, se determina el predominio de personal administrativo con contrato a término fijo y término indefinido, concentrando la mayoría del personal en San Gil, donde la institución centraliza varias de las funciones que se ofrecen para los Centros de extensión Regional, tales como: secretaría general, registro y control, decanaturas, entre otros. Es necesario aclarar que no es comparable la información del personal

docente y la del personal Administrativo, pues buena parte de los funcionarios administrativos también cumplen función de docencia.

**Tabla 3. Personal administrativo Unisangil por tipo de contrato**

MUNICIPIO	Término indefinido	Termino fijo	Aprendizaje	Contrato civil	TOTAL
SAN GIL	20	33	8	17	78
YOPAL	9	46	Ni	Ni	55
CHIQUEQUIRÁ	1	4	--	--	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>83</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>138</b>

Fuente: UNISANGIL, Departamento de talento Humano.

### 1.7 MARCO NORMATIVO

Los proyectos Educativos Institucionales en las IES, deben tomar como referente la normatividad de la Educación de País, por tanto en este numeral se presenta de forma general el marco que rige la Educación Superior en Colombia y los elementos que señalan su proyección futura.

La normatividad de la Educación Superior, está enmarcada en la Constitución Política, la 30 de 1992 sobre educación superior y la Ley 115 de 1994 denominada ley general de educación; a su vez, se complementa con decretos reglamentarios y con sentencias de la Corte Constitucional.

**Constitución Política de Colombia.** La constitución de 1991 señala las aspiraciones de la sociedad colombiana en cuanto a una educación incluyente y de calidad, como requisito esencial para sustentar el desarrollo económico y la democracia. Principalmente en su artículo 67 donde establece la educación como derecho de las personas y un bien público.

**Ley 30 de 1992.** Esta ley organiza el servicio público de la Educación Superior en Colombia, definiéndola como “un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral....”

A su vez la ley 30 señala los objetivos de la Educación Superior en Colombia y crea el sistema nacional de acreditación e información, con el fin de garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior, IES, cumplan requisitos de alta calidad y realicen sus propósitos.

**Ley 115 de 1994.** La cual expide la Ley General de la Educación, en ella se define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en los niveles de pre-escolar, básica (primaria y secundaria) y media.

El artículo 35 de la Ley General de la Educación contempla la articulación de la educación media con la educación superior, que constituye el siguiente nivel de formación. De esta manera la ley señala que la educación media tendrá el carácter de académica o técnica, preparando al estudiante para el trabajo y para el ingreso a la educación superior.

**Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.** Este sistema busca mejorar la calidad, a través de la autoevaluación y autorregulación. Está conformado por el Ministerio de Educación Nacional, MEN, el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES-, la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES, y las Instituciones de Educación Superior, IES.

Los principales componentes del sistema son:

- Registro calificado
- Observatorio Laboral para la Educación
- Exámenes de calidad de la Educación Superior, ECAES

Las principales normas que regulan la calidad de la Educación Superior en Colombia son:

- Decreto 2566 de 2003 y Decreto 3678 de 2003, que establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior.
- Ley 1188 de abril 25 de 2008, por la cual se regula el registro calificado de los programas de educación superior.
- Decreto 1001 de 2006, por el cual se organiza la oferta de programas de postgrado.
- Resolución 3462 de 2003, sobre las condiciones específicas de programas de formación hasta el nivel profesional por ciclos propedéuticos.
- Resolución 2575 de 2006, sobre las condiciones específicas de programas académicos en la metodología a distancia.

La normatividad incluye además todas las Resoluciones que contienen las características específicas de los programas de pregrado.

**Proyección futura de la educación superior en Colombia.** Los lineamientos que orientan el futuro de la educación superior en Colombia han sido fijados en los Planes Nacionales de Educación, Plan decenal y Plan sectorial, y la visión 2019 preparada con motivo del segundo centenario de la independencia de Colombia.

**Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016.** El Plan Nacional Decenal de Educación es una carta de navegación educativa vigente hasta el año 2016; contiene las propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país así como la visión de futuro de la Educación colombiana para el año 2016.

**El Plan Sectorial de educación 2006-2010.** Contiene cuatro políticas fundamentales para la educación superior: cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia; haciendo énfasis en la educación como una herramienta para construir un país más competitivo, que permita brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes.

**Visión Colombia 2019.** El Gobierno Nacional ha preparado una agenda de desarrollo al año 2019, donde plantea la visión de futuro que permitirá orientar las políticas públicas hacia la consecución de las metas propuestas.

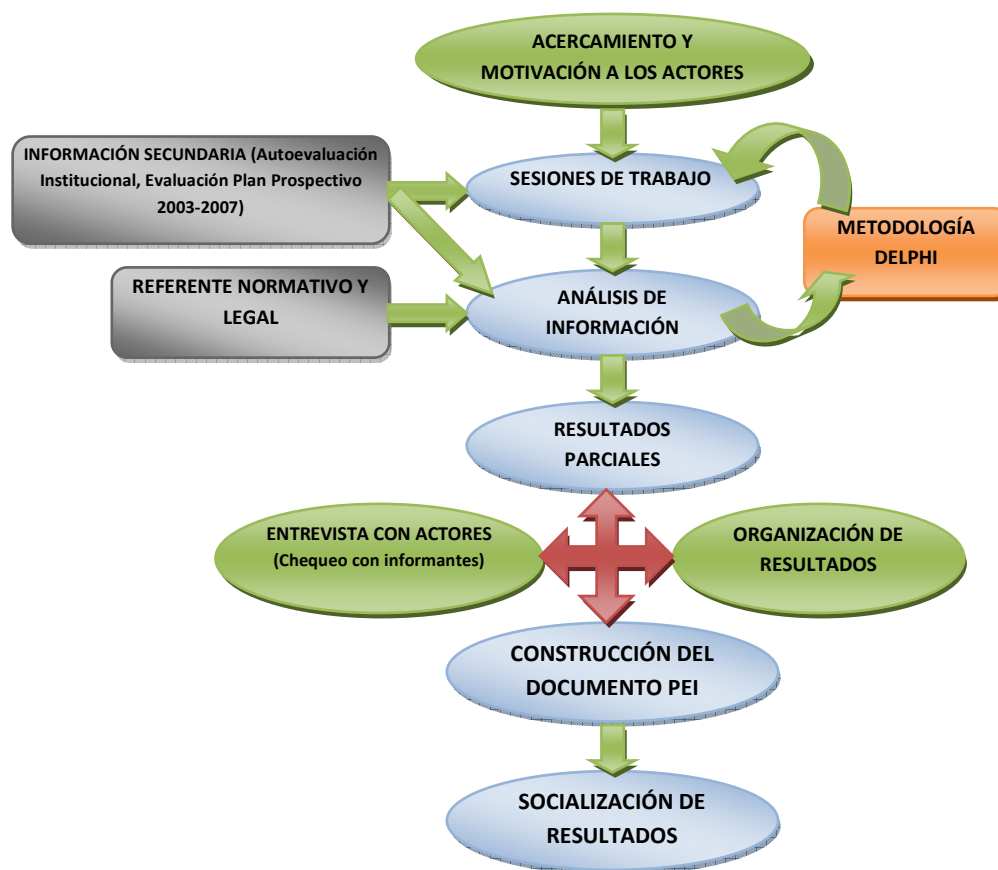
La visión 2019 en el área de la educación, propone alcanzar una cobertura del 100% en los niveles de preescolar, básica y media, mediante la ampliación de la capacidad del sistema y una mejora en la retención escolar; a su vez plantea que el 50% de los colombianos entre 18 y 23 años ingresen a la educación superior, apoyados por la ampliación, diversificación y descentralización de la oferta educativa, con programas profesionales, tecnológicos y técnicos, flexibles, articulados, por competencias, con calidad y pertinentes a los requerimientos de competitividad del país; respaldados también por un sistema de crédito educativo, con condiciones especiales para quienes provengan de familias con bajos ingresos, así como por programas de acompañamiento académico que disminuyan la deserción estudiantil.

El Ministerio de Educación Nacional tiene planteados tres programas estratégicos para mejorar la calidad y competitividad de las personas del país: incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC, al proceso educativo; dominio del inglés como lengua extranjera; formación en competencias laborales generales.

## 2. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

Para el desarrollo metodológico del proyecto se propuso un esquema trabajo con siete etapas, tal como se muestra en la figura 7. Sin embargo, por constituir un proceso de investigación-acción, la construcción colectiva hizo que algunas de las etapas del proyecto sufrieran modificaciones, con el objeto de dar respuesta a necesidades particulares de los actores, en especial, para fortalecer procesos motivacionales y de participación, lo cual se explicará a lo largo del presente capítulo.

**Figura 7. Etapas propuestas para la realización del proyecto**



### 2.1 SITUACIÓN AL INICIAR EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Previo a la descripción del proceso de investigación-acción que se desarrolló en el presente proyecto, es necesario establecer el entorno situacional y los intereses de los actores participantes al inicio del trabajo de campo, esto con el fin de contextualizar

algunas de las decisiones tomadas durante el proyecto. Se toma como referencia preliminar el problema descrito originalmente en la formulación de la propuesta.

**2.1.1 Contexto Inicial.** En diciembre del año 2007 el Proyecto Educativo Institucional de UNISANGIL finalizó su periodo de vigencia, en esta fecha no se había definido un derrotero claro para la construcción y consolidación de un nuevo PEI, el cual debía responder a nuevas exigencias planteadas por el entorno y la normatividad vigente.

Desde principios del año 2007 y previendo el vencimiento de la vigencia del PEI, se dio inicio a una serie de encuentros para revisar y reformular la Misión y la Visión de la institución, convocando al personal docente y administrativo de UNISANGIL. En estas reuniones se desarrolló un proceso de capacitación en temas relacionados con la planeación estratégica, y como resultado de este trabajo, se realizaron aportes para la formulación de una nueva Misión de UNISANGIL, no obstante, este proceso tuvo poco éxito, pues a mediados del año 2007 solo se había planteado un borrador de la nueva misión institucional y no se levantaron registros de las reuniones, lo cual significó frustración para el personal y sensación de pérdida de tiempo.

Ante las circunstancias descritas, la rectoría de UNISANGIL planteó la posibilidad de desarrollar un *Diplomado de calidad en instituciones de Educación Superior* (IES), con el objetivo de capacitar al personal en temas de planeación y calidad en las IES y a su vez desarrollar talleres con miras a la formulación de un nuevo PEI. Este modelo ofreció resultados satisfactorios en su primera etapa, en la cual se invitaron personalidades que expusieron temas relacionados con la calidad de la Educación Superior en Colombia; utilizando la metodología del seminario alemán. Uno de los resultados de esta primera etapa del diplomado, fue la evaluación del plan prospectivo de UNISANGIL (2001-2007); que permitió determinar un cumplimiento de objetivos del plan inferior al 50%, situación que señaló un escaso vínculo entre la gestión institucional y los objetivos desarrollo.

Al iniciar el año 2008, el diplomado entró en su segunda etapa, continuando específicamente con el proceso de formulación del nuevo PEI. En este punto del trabajo, el personal de la institución encontró puntos de desacuerdo en aspectos relacionados con la planeación estratégica, la formulación de políticas y el desarrollo de una metodología correcta para formular el nuevo PEI, esto retrasó el proceso y requirió dar un tiempo de espera para definir un esquema metodológico en la construcción del PEI. Esta última situación fue crítica, pues el Proyecto Educativo Institucional de UNISANGIL llevaba un año de haber cerrado su vigencia.

El contexto anteriormente descrito configuró el escenario de partida del presente proyecto, que buscó, como era de esperar, el desarrollo una metodología de planeación participativa en la formulación del PEI de UNISANGIL.



## 2.2 METODOLOGÍA DEFINITIVA

A partir del escenario inicial descrito anteriormente, la metodología desarrollada de manera definitiva en el proyecto tuvo similitudes con la planteada en la formulación del proyecto, pero requirió un proceso de maduración y detalle con el objeto de adecuarse al contexto de trabajo. De esta forma las etapas desarrolladas fueron las siguientes:

**a. Acercamiento y motivación a los actores:** La primera etapa del trabajo, requirió de un acercamiento a los actores con el fin de motivar la acción participativa. Este acercamiento partió de la definición de un esquema de trabajo y un cronograma para la segunda fase del diplomado desarrollado con los actores (anexo A), buscando consolidar dentro del mismo espacio la construcción del PEI de UNISANGIL, este cronograma posteriormente se extendió, requiriendo la realización de sesiones extras.

Cabe resaltar que esta etapa motivacional se desarrolló de principio a fin del trabajo, pues el proyecto requirió la aplicación de estrategias permanentes en este sentido.

**b. Diagnóstico situacional y revisión de referentes:** Una vez realizado el primer acercamiento a los actores, se inició un proceso permanente de revisión de los referentes que pudieran servir de base para la construcción del nuevo Proyecto Educativo Institucional. En este sentido se determinó que dichos referentes incluían: Las leyes relacionadas con la educación superior, los lineamientos del CNA para la autoevaluación de programas, la historia de UNISANGIL y el antiguo PEI de la institución.

**c. Realización de sesiones de trabajo (trabajo con actores):** Para el desarrollo del trabajo operativo se decidió realizar un proceso cíclico, similar a la metodología Delphi, partiendo en todas las sesiones de una breve capacitación; esto con el fin de unificar conceptos de planeación y para posteriormente desarrollar talleres grupales, apoyados en instrumentos predefinidos para dejar evidencia del trabajo. Después de lo anterior, se realizó la socialización de resultados de los talleres y la búsqueda de consensos, para luego avanzar a una nueva capacitación y reiniciar el proceso con un nuevo tema.

Adicionalmente, dentro de las sesiones de trabajo se definieron equipos o comisiones responsables de contactar y realizar entrevistas abiertas a diversos grupos de interés externos a la institución. Los grupos de interés externo entrevistados fueron:

- Empresarios del sector financiero
- Empresarios del sector cooperativo
- Empresarios del sector turístico
- Clero y organizaciones religiosas
- Representantes del poder judicial
- Representantes de los sectores educativos

- Representantes del sector de la salud
- Representantes del gobierno

A partir de las mencionadas entrevistas, se organizó información que permitió identificar las expectativas y necesidades de dichos grupos de interés respecto a UNISANGIL. Estos aportes fueron tenidos en cuenta posteriormente para la definición de los valores institucionales y la definición del escenario apuesta de la institución.

Se realizaron en total 31 sesiones de trabajo con actores, 28 en San Gil y 3 en Yopal, durante un lapso de 11 meses, contados desde finales del año 2007, hasta inicios del año 2009.

**d. Análisis y validación de información:** Por tratarse de un proceso de investigación cualitativa, fue importante la validación con actores individuales, la cual tuvo dos sentidos importantes: en primera instancia verificar la coherencia del trabajo y los hallazgos con personas expertas en diferentes temas, y en segundo lugar, la búsqueda de apoyos que permitieran fortalecer la construcción colectiva del PEI y hacer que las personas apropiaran el trabajo desplegado.

**e. Socialización de resultados parciales y construcción del documento:** Realizadas las validaciones respectivas, se desarrollaron socializaciones de los resultados parciales, lo cual incluyó también el desplazamiento a la sede Yopal de UNISANGIL, esto con el objeto de socializar y validar el trabajo en la comunidad universitaria que labora en dicha localidad. A partir de este punto, se inició la consolidación de un borrador del documento PEI que fue revisado y ampliado permanentemente en su estructura y contenidos. Adicionalmente se verificó, mediante lista de chequeo, el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en la etapa de referentes.

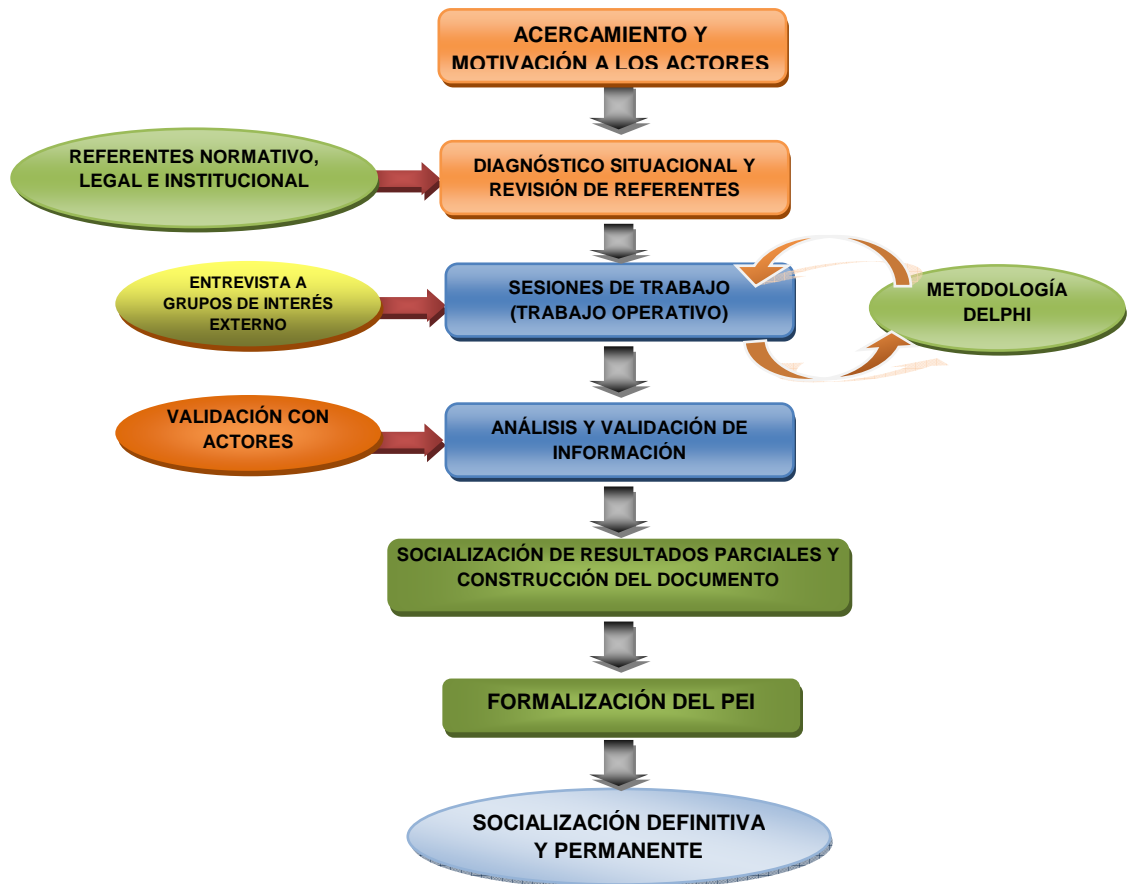
**f. Formalización del PEI:** Una vez concluidas las etapas cíclicas de trabajo con los actores base, se procedió a una etapa no menos importante, tramitando el documento en los cuerpos colegiados de la institución, con el fin de obtener una aprobación formal. En dicha etapa se realizaron nuevas validaciones, modificaciones y, en algunos casos, defensas de las posiciones ya establecidas en el documento.

**g. Socialización definitiva y permanente:** Posterior a la aprobación y formalización del PEI, fue necesario iniciar un enérgico proceso de socialización, el cual es permanente y se extiende hasta el presente. Todo esto con el objeto de apropiar y realizar mejoras a dicha construcción colectiva entre la comunidad universitaria de UNISANGIL.

En la figura 8 se presenta un esquema de la metodología utilizada de manera definitiva en el proyecto. La cual, como se mencionó anteriormente, sufrió una transformación en

respuesta a las necesidades de los actores participantes y a los elementos orientadores definidos para el nuevo PEI de UNISANGIL.

**Figura 8. Metodología definitiva del proyecto.**



### 2.3 ACTORES PARTICIPANTES

Los actores participantes del proceso incluyeron un grupo de aproximadamente 95 funcionarios de UNISANGIL dentro de los que se encuentran docentes, administrativos y directivos de las sedes de San Gil, Yopal y Chiquinquirá. Es necesario resaltar que la totalidad de personas no participaron de manera permanente pues las sesiones de trabajo no fueron obligatorias y por ello algunas personas actuaron de acuerdo a su tiempo e intereses particulares. El listado de los participantes de la sede San Gil se presenta en el anexo B, junto a una copia de las firmas de asistencia a las sesiones de trabajo (anexo C); no se presenta el listado de participantes de la sede de UNISANGIL Yopal, puesto que solo se obtuvo registro fotográfico (anexo D).

**2.3.1 Características de los actores participantes.** Por tratarse de un proceso de investigación- acción, resulta muy importante señalar las principales características de los actores participantes que tuvieron influencia en el proceso, teniendo en cuenta los antecedentes ya descritos.

**a. Compromiso con la institución:** Como se puede evidenciar en las listas de participación, el compromiso de los actores participantes respecto a la institución fue alto. Lo cual representó un aspecto por explotar en la generación de ideas y propuestas dentro de los temas en que cada persona podría considerarse experta.

**b. Desmotivación hacia los procesos participativos:** Como un aspecto opuesto al anterior y en respuesta a los procesos de planeación frustrados, el personal de la institución mostró escasa confianza hacia los procesos de planeación, teniendo en cuenta lo que se denominó como “tiempo perdido” dentro de los trabajos previos.

**c. Diferentes niveles y esquemas de formación en planeación:** El principal aspecto que caracterizó el inicio de este proyecto fue la existencia de diferentes corrientes y niveles de formación en los procesos de planificación, lo cual, sumado a la desmotivación ya descrita requirió un trabajo inicial de unificación de criterios y procedimientos entre las personas.

**d. Énfasis en actividades y no en procesos:** Debido a la cultura organizacional existente, el accionar de las personas y las dependencias se centró principalmente en la gestión de actividades y proyectos de corto y mediano plazo. Esta situación se hizo evidente en la evaluación de plan estratégico institucional, señalando la inexistencia de un trabajo por procesos, con objetivos de largo plazo y sistemas de medición de la gestión. De esta forma el personal no contaba con una definición “estándar y por escrito” de planes, políticas y criterios de efectiva aplicación en la institución.

## **2.4 INSTRUMENTOS APLICADOS**

Dentro del trabajo de campo del proyecto, se realizaron sesiones de trabajo donde se utilizó la metodología Delphi como una herramienta que facilitó el avance, la recolección de información, opiniones y la búsqueda de consensos. Este proceso es una de las características fundamentales de la investigación-acción en lo que se denomina la espiral de ciclos de planeamiento, acción, observación y reflexión.

**2.4.1 La metodología Delphi.** Tal como se señaló en el marco teórico, la metodología Delphi es un esquema planeado, donde se aplican cuestionarios (instrumentos) individuales a través de los cuales se obtiene la información de los actores. Con los

resultados de dichos instrumentos se buscan consensos, los cuales constituirán la retroalimentación para los cuestionarios siguientes. De esta manera se tiene una secuencia de aplicación de instrumentos donde todas las personas pueden dar su opinión sin presiones externas, y aunque sería imposible lograr un total consenso, los resultados son generalmente aceptados debido a su imparcialidad y sustento escrito.

Para el caso de este proyecto, de acuerdo a las necesidades del tema en cuestión y al número total de participantes, se aplicaron instrumentos individuales y grupales; asegurando con ello mayor imparcialidad, así como las evidencias necesarias del desarrollo de los temas.

**2.4.2 Instrumentos diseñados.** Tal como lo requiere la metodología Delphi, se desarrolló y aplicó un grupo de instrumentos que facilitaron la recolección de información y la búsqueda de acuerdos. Según la necesidad, estos instrumentos incluyeron preguntas estructuradas (cerradas), no estructuradas (abiertas) y fueron diseñados algunos para trabajo individual y otros para trabajo colectivo. Los anexos E a M presentan dichos formatos, los cuales pueden agruparse según se describe a continuación:

- **Instrumentos para diagnóstico:** En este grupo de instrumentos el objetivo fue realizar diagnóstico institucional e identificar las variables críticas en distintos sistemas dentro y fuera de la institución. Un ejemplo de ello fue la puntuación dada al impacto (negativo o positivo) de factores o variables relacionadas con: políticas de la educación superior; entorno competitivo de la institución (competencia); aspectos sociales, educativos y culturales; proveedores y sector productivo empresarial; economía local y nacional; ciencia y tecnología. Este formato se presenta en el formato del anexo K.

- **Instrumentos para evaluación:** El objetivo de este grupo de instrumentos fue determinar la opinión y el acuerdo o desacuerdo frente a un aspecto o documento previamente formulado. Un ejemplo de ello fue la opinión y desacuerdo presentado en torno a la misión inicialmente formulada para UNISANGIL, gracias a ello se verificó la necesidad de cambio de la misma, para ello se desarrolló un instrumento titulado “taller de evaluación de la misión”, presentado en el anexo F.

- **Instrumentos para generación de ideas:** Este grupo de instrumentos buscó impulsar y promover procesos creativos, de esta manera se logró que los actores dieran sus ideas en torno a nuevos temas. Un ejemplo de esto se dio en la formulación del escenario apuesta de UNISANGIL 2014, en donde se partió de una experiencia creativa, basada en la planeación prospectiva, de esta forma se fueron elaborando varias versiones del escenario hasta llegar a un texto que pasó posteriormente a evaluación. Evidencia de ello se presenta en los anexos J e I.

## **2.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS**

Por tratarse de un proceso de investigación cualitativa, muchos de los resultados y documentos elaborados en el trabajo grupal con los actores, fueron sometidos a procesos de validación y contrastación, principalmente utilizando la técnica de chequeo con informantes, de esta manera construcciones como la misión, la visión o las políticas institucionales, fueron posteriormente analizadas en entrevistas abiertas con personas de experiencia y antigüedad en la institución, principalmente rector, decanos y jefes de dependencia de mayor antigüedad; estas personas ofrecieron sus opiniones y sugerencias, sin alterar los contenidos centrales del trabajo desarrollado con los actores.

Adicionalmente, el Consejo académico de UNISANGIL constituyó el espacio ideal para verificar la coherencia de los contenidos del PEI; en este sentido se desarrollaron dos sesiones de trabajo completas con la intención de estudiar y analizar los resultados y validar el trabajo desarrollado, previo a su aprobación formal ante el Consejo Superior de la institución.

Una vez presentado el desarrollo metodológico del proyecto, el siguiente capítulo describirá los resultados del mismo, donde cobra especial relevancia la metodología utilizada para la construcción de cada uno de los aspectos que contiene el PEI, como respuesta a los objetivos específicos del proyecto.

### 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los elementos orientadores de la construcción del Proyecto Educativo Institucional, sus contenidos definidos y los resultados obtenidos en cada caso. Se toman como punto de partida los referentes legales y normativos identificados en el marco teórico.

#### 3.1 ELEMENTOS ORIENTADORES DEL NUEVO PEI

**3.1.1 Los referentes normativos como punto de partida.** Dentro del proceso de investigación- acción desarrollado, uno de los retos que se presentó desde el inicio del proceso fue identificar cuál debería ser la estructura o contenidos del nuevo PEI a desarrollar, teniendo en cuenta que debía responder a una serie de requisitos que fueron identificados como:

- Mantener la identidad institucional
- Responder a los requerimientos de calidad exigidos por el registro calificado y la autoevaluación.
- Constituir una guía de actuación para la institución, especialmente en las acciones misionales.
- Ser una construcción colectiva y dinámica, con alta aceptación en la comunidad universitaria.
- Ser concreto, de manera que la extensión del documento lo hiciera manejable.

Para responder a todos estos requisitos, se identificó que algunas acciones debían ser estrictamente metodológicas, sin embargo otras debían orientarse a la calidad y cantidad de los contenidos del PEI, por eso se decidió realizar una lista de chequeo que verificara que el PEI fuera coherente con La ley 30 de 1992, los requisitos de registro calificado y autoevaluación.

Para elaborar las listas de chequeo que evaluarían los contenidos del PEI se realizó una revisión de todos los referentes normativos y elaboró una lista con 19 aspectos a cumplir por parte del PEI, donde la principal orientación fue extractada del documento Lineamientos para la acreditación de Programa, editado por el Consejo Nacional de Acreditación en 2006. La lista de chequeo se presenta en el anexo N, en ella se verifican los elementos que debería contener el PEI para responder con suficiencia a los requisitos normativos exigidos por la calidad de la Educación superior.

**3.1.2 El marco de Referencia del PEI y la institución.** Dentro de la identificación de elementos orientadores del PEI, se determinó la necesidad de construir un marco de referencia del mismo, dicho marco de referencia permitiría soportar con antecedentes y

bases teóricas y normativas las orientaciones del PEI de UNISANGIL, así se definieron cuatro elementos constitutivos de dicho marco de referencia:

- **La historia de la institución:** Debido a que el PEI es una construcción colectiva en que la institución se auto reconoce y define cómo ha decidido alcanzar los fines de la Educación Superior, resulta de especial relevancia hacer una revisión de la historia de la institución, sus orígenes, su inspiración y los principales eventos acaecidos; todo esto con el fin de determinar la manera en que se ha configurado la posición actual de la institución.
- **Los estatutos de UNISANGIL:** Como toda organización, UNISANGIL posee unos estatutos que definen su naturaleza, las disposiciones generales de actuación y los principios orientadores de los fundadores. En este sentido los estatutos constituyeron un insumo fundamental para el marco de referencia del PEI.
- **La normatividad colombiana vigente, referente a la Educación Superior:** Debido a que la normatividad define los campos, responsabilidades y planes de futuro en el contexto de la Educación Superior, se realizó un recuento de los principales aspectos contenidos en las leyes, decretos, políticas y planes que orientan la educación superior en Colombia. Todo esto fue útil para orientar las políticas y directrices de actuación contenidas en el PEI.
- **El PEI anterior y Plan prospectivo (2002-2007):** Otros elementos no menos importantes para la formulación del nuevo Proyecto Educativo Institucional, fueron el anterior PEI de la institución y el plan prospectivo 2002-2007, documentos que fue evaluado de manera cualitativa y cuantitativa, permitiendo identificar aspectos fuertes y débiles de dicha construcción, a partir de esto se resaltó la necesidad de incluir más elementos de política en el PEI y de garantizar una dinámica con mayor participación de la comunidad universitaria. Los resultados de la evaluación definitiva del plan prospectivo se presentan en el anexo Q.

### **3.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DEL PEI DE UNISANGIL**

**3.2.1 Fusión del PEI con el plan estratégico.** Debido a los elementos constitutivos determinados para el PEI, se identificó su cercanía con el plan estratégico de la institución en aspectos como:

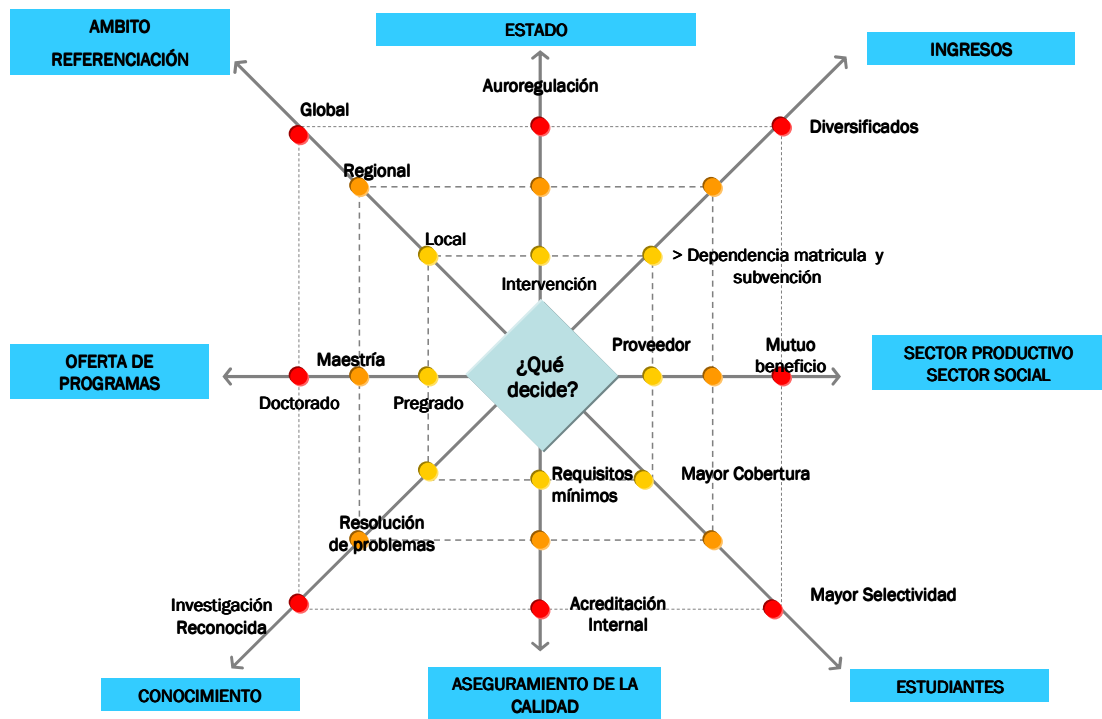
- ✓ Un marco de referencia conjunto
- ✓ Iguales puntos de partida (misión, visión, valores, objetivos)
- ✓ Sentido de construcción colectiva
- ✓ La necesidad de definir la forma en que la universidad va a realizar su labor
- ✓ La definición de políticas institucionales



En este sentido, dentro del proceso desarrollado con los actores, se decidió realizar una fusión del PEI con los elementos generales del plan estratégico institucional. Esta apuesta, aunque novedosa, resultó ser muy útil para darle vida al PEI y convertirlo en un documento de trascendencia dentro de la vida universitaria, un referente obligado en las presentaciones de la institución y los procesos de planeación tácticos y operativos.

La siguiente figura resume las principales apuestas o decisiones que una institución universitaria debe poner de manifiesto en su PEI, decisiones que también se enmarcan dentro de la apuesta estratégica de la institución.

**Figura 9. Decisiones que debe tomar la institución en su PEI y su plan estratégico**



Fuente: Universidad de los Andes (CIFE-LIDIE)

La anterior figura señala como la institución debe tomar decisiones de alcance en torno a diferentes temas, las cuales deben quedar definidas en el PEI. Un ejemplo es el caso del aseguramiento de la calidad, donde se puede apostar por cumplir con las condiciones de registro calificado, avanzar hacia la acreditación de programas, la acreditación institucional o la acreditación internacional.

En cada uno de estos aspectos UNISANGIL tomó decisiones, necesarias para el PEI y el plan estratégico, estas son presentadas más adelante en el marco del escenario apuesta definido para la institución.

**3.2.2 La definición de valores desde la perspectiva de grupos de interés.** Desde la perspectiva del PEI y la estructura estratégica de una institución, los valores son “principios que permiten orientar el comportamiento... son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro”<sup>21</sup>. En este sentido la identificación y definición de los valores institucionales se constituyó un trabajo muy relevante para orientar el PEI y sus contenidos, dicho trabajo de identificación y definición se desarrolló con los actores en tres etapas a saber:

- **Evaluación de los valores contenidos en el PEI antiguo**, con respecto a los grupos de interés de la institución y **propuesta de inclusión de nuevos valores**: Este trabajo se desarrolló con la aplicación de una matriz axiológica, presentada en el anexo E.
- **Determinación de los valores de mayor impacto y relevancia**: constituidos por aquellos de mayor impacto frente a los grupos de interés de la institución, buscando no señalar un número muy grande de valores que desvirtuara las reales orientaciones de la institución.
- **Definición de los valores**: Con el fin de colocar un lenguaje y un sentido único a la forma en que cada valor debe ser entendido dentro de la institución, se realizó la definición de cada valor con un grupo de colaboradores que posteriormente buscó consensos dentro de los actores participantes.

Luego del trabajo realizado en estas tres etapas se definieron cinco valores institucionales.

**Figura 10. Valores de UNISANGIL**



<sup>21</sup> JIMENEZ, Juan Carlos. El valor de los valores en las organizaciones. p15.

Las definiciones de cada uno de estos valores están señaladas en el documento del PEI (Anexo O), sin embargo, es importante resaltar que el primer valor “formación para el desarrollo humano” fue identificado como el más importante y prioritario (incluso por los fundadores de la institución) y por ello aparece intencionalmente en primer lugar.

Igualmente el último grupo perteneciente a “valores éticos”, fue agrupado por su naturaleza, sin la intención de restar importancia a los mismos. Dentro de ellos también aparece en primer lugar y de manera intencional la “solidaridad”, debido a que la historia de UNISANGIL lo señala como el valor fundante.

**3.2.3 La formulación de Misión desde un modelo gráfico-tabular.** Aunque la teoría de la planeación estratégica presenta varias propuestas para la definición y contenidos de una misión, un aspecto identificado en el trabajo con los actores participantes fue la necesidad de formular una misión institucional que cumpliera dos requisitos sencillos pero trascendentales:

- ✓ Más corta que la existente
- ✓ Clara y entendible por todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Como “razón de ser” de una institución, la misión debe ser un texto entendido por todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, en este sentido el trabajo participativo señaló la dificultad existente para que los estudiantes de UNISANGIL entendieran de forma coherente el sentido de la misión. Esta experiencia fue sustentada por el grupo de docentes participantes en la asignatura de identidad universitaria, que se cursa en todos los programas de formación.

A partir de lo anterior, se concluyó que la nueva misión debía formularse primero mediante una gráfica o tabla para luego construir el texto, de manera que su contenido fuera interpretado por todos de la misma manera, en especial los estudiantes.

En la construcción de la misión se desarrollaron cuatro etapas a saber:

- **Revisión de la misión existente e identificación de posibles cambios:** Gracias a esta etapa se determinó que la misión existente era muy larga y poco entendible. Este análisis se apoyó en el formato mostrado en el anexo F.
- **Aportes y sugerencias para la nueva misión:** A partir de lo elaborado en la primera etapa, se construyó un primer borrador gráfico y un nuevo formato donde que hizo especial énfasis en responder a un grupo de preguntas propias de la misión:
  - ¿A qué se dedica la institución?
  - ¿Cuál es nuestra razón de ser?
  - ¿Por qué realizamos nuestras actividades como institución?
  - ¿Para quienes realizamos nuestra labor?

¿En dónde? ¿Cuál es el campo de acción de nuestra labor?

¿Cuál es nuestro elemento diferenciador?

Esta etapa se apoya en los formatos mostrados en los anexos G y H.

- **Construcción de nueva propuesta y búsqueda de consensos:** A partir de los resultados de las dos primeras etapas se construyeron varios borradores gráficos y escritos de la nueva misión hasta llegar a un consenso con los actores participantes.
- **Validación de la misión y ajustes finales:** La misión construida fue sometida a validación con todo el grupo de actores, tanto en su presentación tabular como de texto y recibió aportes por correctores de estilo que definieron su redacción final.

Una vez cumplidas las etapas descritas, la misión de UNISANGIL construida gracias al proceso explicado, es la siguiente:

**Tabla 4. Estructura tabular de la Misión de UNISANGIL**

<b>Ser</b> ¿Quiénes somos?	<b>Motivo: razón de ser</b> ¿Para qué/quié realizamos nuestra labor?	<b>Nuestra actividad: Que hacer</b> ¿Qué hacemos?	<b>El lugar</b> ¿Dónde realizamos nuestra labor?	<b>Enfoque</b> ¿Características de nuestra labor?
Comunidad universitaria (Institución de Educación Superior)	Contribuir al desarrollo de la sociedad	1. Participamos en la formación integral de personas 2. Producción y aplicación de conocimientos 3. Interacción social	En el ámbito local y regional	Origen y acción solidaria  Visión global

### **Misión de UNISANGIL**

*Somos una comunidad universitaria de origen y acción solidaria que contribuye con el desarrollo de la sociedad en el ámbito local y regional con visión global, mediante la participación en la formación integral de personas, la producción y aplicación de conocimientos y la interacción social.*

La descripción y alcance de la misión está explicada en el documento completo del PEI (Anexo O). Es necesario señalar la coherencia lograda entre el contenido de la tabla con la redacción del texto, lo cual era uno de los objetivos buscados en esta nueva construcción.

Adicionalmente como elementos particulares de la misión se resaltan tres en especial:

- La apuesta de UNISANGIL por “contribuir al desarrollo de la sociedad”, muy correspondiente con el valor de la “formación para el desarrollo humano”.

- Los elementos diferenciadores centrados en el carácter regional de la institución y el origen y acción solidaria, también en correspondencia con los valores fundantes de la institución.
- La descripción de las actividades misionales de formación, investigación y extensión en un esquema más amplio así: *Participación en la Formación integral de personas*, pues se propuso que la palabra “formar” desde una perspectiva pedagógica implica obligar y la formación no es impositiva, por tanto la institución participa en dicho proceso pero no puede obligar a los individuos a formarse; *producción y aplicación de conocimientos*, como objetivo derivado y trascendente de la investigación, esto quiere decir que la investigación no tiene sentido sin producir y aplicar conocimientos; la extensión entendida como un acercamiento permanente a las comunidades y la sociedad por esto se utilizó el término *interacción social*.

**3.2.4 La definición del escenario apuesta y visión.** Tal como señaló en el marco teórico, dentro del proceso de construcción del PEI de UNISANGIL, se incluyeron algunos elementos pertenecientes a la planeación prospectiva, el principal de ellos fue la construcción de escenarios con miras a la definición de un escenario apuesta.

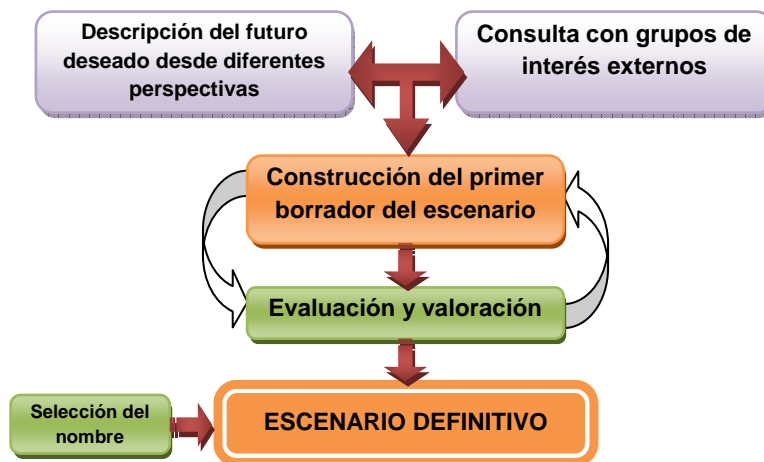
Este proceso se inició con un primer taller desarrollado por el Dr. José Luis Sandoval en su participación en la primera etapa del diplomado en gestión de la calidad de instituciones de Educación Superior (descrito en el capítulo 2). En dicho taller se conformaron subgrupos de trabajo que describieron el futuro de la universidad desde diferentes puntos de vista: los egresados, los profesores, los medios de comunicación, los estudiantes, etc.

Posterior a la realización de este taller se definieron equipos de trabajo que ejecutaron consultas con grupos de interés externo a UNISANGIL, según se describió en el capítulo dos. Una de las preguntas realizadas dentro de estas consultas se orientó precisamente a definir las expectativas hacia el futuro de la universidad, recibándose nueva información para la construcción del escenario.

Con base en los resultados de estas dos primeras actividades, se redactó una primera versión del escenario apuesta que fue objeto de revisión y evaluación por parte de la totalidad de los actores, desarrollándose un ciclo de redacción, evaluación, mejora del texto que luego fue valorado en su alcance y posibilidades de cumplimiento, tal como se puede apreciar en el anexo I. La intención de valorar el escenario fue identificar las posibilidades de cumplimiento del mismo, con base en la disponibilidad financiera de la institución y los puntos de partida o línea de base.

Para finalizar el proceso del escenario, se realizó un pequeño concurso donde las personas propusieron el nombre de dicho escenario. El nombre escogido fue: “UNISANGIL proyecta, siembra y transforma el futuro”.

**Figura 11. Procedimiento de construcción del escenario apuesta**



La redacción definitiva del escenario apuesta se presenta a continuación:

**Tabla 5. Escenario apuesta de UNISANGIL**

<b>UNISANGIL PROYECTA, SIEMBRA Y TRANSFORMA EL FUTURO.</b>
<p><i>En el año 2014 UNISANGIL es una Universidad que cuenta con programas acreditados en alta calidad; es un actor que a través del acompañamiento y participación en la formación de las personas, así como la producción y aplicación de conocimientos, contribuye a orientar, articular y gestionar, con una perspectiva global, el proceso de desarrollo humano en las dimensiones económica, política, educativa-cultural, tecnológica y ambiental de las regiones donde hace presencia.</i></p>
<p><i>El talento humano que labora en la institución es el soporte de la calidad y la innovación en los servicios que ofrece. El equipo docente y administrativo cuenta con formación especializada y en postgrados, que ha sido planeada y apoyada por la Institución de acuerdo a la política de formación de talento humano; además ha recibido permanente actualización, lo cual permite el crecimiento personal y laboral.</i></p>
<p><i>UNISANGIL es un escenario de convivencia armoniosa y realización humana, por esta razón los estudiantes, docentes, directivos, administrativos y egresados poseen un alto sentido de pertenencia, y se identifican con los principios y valores, la misión y la visión que la Institución promueve.</i></p>
<p><i>UNISANGIL participa en la formación integral de personas con valores éticos y con las competencias necesarias para aportar soluciones a la sociedad, ofreciendo programas académicos en los niveles de educación técnica profesional, tecnológica, profesional universitario, especialización y maestría, en las modalidades presencial, a distancia y a distancia con metodología virtual. Estos programas están fundamentados en nuestro modelo pedagógico, facilitan la movilidad, son innovadores, flexibles y abiertos, con opción de ciclos propedéuticos, y articulados desde la formación media.</i></p>
<p><i>UNISANGIL a través de la producción y aplicación del conocimiento, y de la interacción social con el entorno, lidera proyectos en los cuales la ciencia y la tecnología se ponen al servicio de la sociedad. De esta forma cada una de sus facultades cuenta con grupos de investigación reconocidos en entidades nacionales e</i></p>

*internacionales por sus publicaciones y trabajos desarrollados.*

*UNISANGIL desarrolla y apropia tecnologías para crear ambientes propicios de aprendizaje: laboratorios, software, implementando las tecnologías de la información y la comunicación, TIC, para fortalecer los procesos de formación.*

*UNISANGIL fortalece el desarrollo de las competencias comunicativas y el bilingüismo en estudiantes y docentes, como una estrategia de mejoramiento en la formación profesional.*

*El desarrollo del quehacer universitario de UNISANGIL se apoya, entre otros, en articulaciones, convenios de cooperación y alianzas estratégicas nacionales e internacionales con instituciones de educación superior, entidades educativas, organizaciones sociales; empresas, sector productivo, organismos del Estado, entidades territoriales y la participación en las redes académicas especializadas.*

*UNISANGIL, con una situación financiera solvente que asegura su sostenibilidad, cuenta con una infraestructura física y tecnológica que responde a las necesidades de cobertura, calidad y eficiencia.*

*UNISANGIL posee una cultura de planeación y de mejoramiento continuo en sus procesos académicos, administrativos y financieros. El sistema de gestión de calidad implementado por UNISANGIL refleja la coherencia entre el quehacer universitario, principios, misión, visión, valores y normas establecidas y documentadas.*

*UNISANGIL está consolidado en el proceso de regionalización mediante el fortalecimiento académico administrativo y financiero de sus sedes, a partir de las ventajas estratégicas que posee.*

*UNISANGIL cuenta con una estrategia de comunicación que le permite establecer acuerdos al interior de la institución, y dar a conocer los resultados y propuestas de acción, e interactuar con los demás actores sociales.*

De forma paralela a la construcción del escenario apuesta, se desarrolló la visión de la institución, que tomó los principales elementos del escenario apuesta, buscando cumplir con un esquema similar al de la misión, es decir, que fuera expresada inicialmente en forma tabular para facilitar la comprensión de toda la comunidad universitaria. Para la construcción de la visión se desarrollaron cuatro etapas:

- **Evaluación del cumplimiento de la anterior visión:** Al evaluar el antiguo plan prospectivo de la institución, se evaluó a su vez el cumplimiento de la visión, llegándose a la conclusión de que más del 60% de sus componentes no llegaron a feliz cumplimiento.
- **Identificación de los aspectos clave del escenario apuesta:** Una vez definido el escenario apuesta 2014, se identificaron los principales compromisos de dicho escenario, los cuales fueron tenidas en cuenta para la visión.
- **Construcción de la nueva visión y búsqueda de consensos:** Con base en los resultados de las dos primeras etapas se construyeron varios borradores gráficos y escritos de la nueva visión hasta llegar a un consenso con los actores participantes. Se procuró guardar las siguientes características, según se observa en el anexo G:
  - ✓ Que la visión fuera clara y no muy extensa
  - ✓ Suficientemente específica para poderla evaluar en sus logros
  - ✓ Positiva, inspiradora y motivante.
  - ✓ Con un balance entre la ambición y la realidad

- **Validación de la visión y ajustes finales:** La visión construida fue sometida a validación con todo el grupo de actores, tanto en su presentación tabular como de texto y recibió aportes por correctores de estilo que definieron su redacción final.

Cumplidas las etapas descritas, la visión de UNISANGIL es la siguiente:

**Tabla 6. Estructura tabular de la Visión de UNISANGIL**

¿Cuándo?	¿Qué queremos Ser?	¿Por qué queremos ser reconocidos?	Nuestros logros
Año 2014	Universidad líder en los procesos educativos de desarrollo regional con incidencia nacional	Por nuestro capital humano  Por la investigación e interacción social	Programas académicos acreditados en alta calidad  Articular la ciencia y la tecnología con responsabilidad social.

### **Visión de UNISANGIL**

*En el año 2014 somos una Universidad líder en los procesos educativos de desarrollo regional con incidencia nacional; nuestros programas académicos, ofrecidos en diversos tipos, modalidades y niveles de formación, están acreditados en alta calidad; somos reconocidos por nuestro capital humano y la investigación e interacción social que articulan la ciencia y la tecnología con responsabilidad social.*

La descripción, alcance y principales compromisos de la Visión están descritos en el documento completo del PEI (anexo O), sin embargo, es necesario resaltar los cuatro principales compromisos de futuro que señala dicho texto:

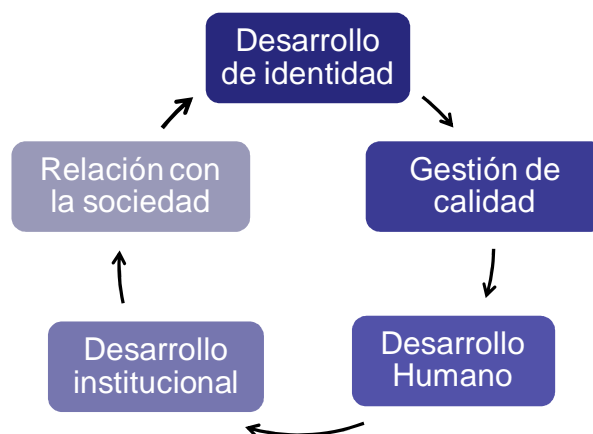
- **Convertirse en Universidad**, pues en este momento UNISANGIL es institución universitaria.
- **Programas acreditados en alta calidad**, sin comprometer a la totalidad de los programas.
- **Fortalecimiento del capital humano**, debido a que es el soporte de una institución educativa.
- **Reconocimiento nacional por el trabajo desarrollado en el ámbito regional**; en un sentido muy acorde con la apuesta regional y local de la Misión.

**3.2.5 Ejes y objetivos estratégicos.** Para asegurar el desarrollo de la Misión y el cumplimiento del escenario apuesta definido para UNISANGIL, los actores del proceso determinaron cinco ejes estratégicos de actuación y en cada uno de ellos se definieron objetivos institucionales. Se buscó que cada objetivo fuera general en su contenido (con carácter institucional), pero a su vez medible, con el fin de formular posteriormente indicadores vinculados a cada eje y cada objetivo.



Los ejes estratégicos formulados constituyen los campos de actuación necesarios para cumplir la misión y la visión, todos ellos están interrelacionados así:

**Figura 12. Ejes estratégicos de UNISANGIL**



Debido a que cada eje tiene una intencionalidad específica, vinculada al cumplimiento del escenario apuesta, a cada uno de ellos se vincularon objetivos estratégicos y unos ámbitos de actuación, estos últimos señalan el alcance de las estrategias relacionadas con cada objetivo. Por ejemplo, el eje de Gestión de la calidad se vincula a dos ámbitos: la calidad en la academia y la calidad en lo administrativo; estos dos ámbitos señalan la intencionalidad de lograr la acreditación de programas (CNA) y la certificación de procesos (ISO 9001).

La estructura que relaciona cada uno de los ejes estratégicos con los objetivos y los ámbitos de actuación se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Ejes, objetivos estratégicos y ámbitos de actuación en cada eje**

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁMBITOS
<b>1. Desarrollo de identidad</b>	Generar una imagen institucional positiva ante los individuos y grupos de interés de la Universidad, para que la sociedad se sienta parte activa de la institución y se identifique con ella.	De la universidad hacia la sociedad (pertinencia)
		De la sociedad a la universidad (pertenencia)
<b>2. Gestión de la calidad</b>	Crear una cultura del mejoramiento continuo en la institución que permita la obtención de acreditaciones de alta calidad en los programas académicos y la certificación de los procesos administrativos y operativos de UNISANGIL.	Académica (acreditación)
		Administrativa (certificación)

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁMBITOS
<b>3. Desarrollo humano</b>	Fortalecer el desarrollo de las personas que integran la comunidad universitaria, para lograr una organización inteligente, competente y comprometida con la institución y la sociedad.	Calidad de vida
		Construcción de comunidad
		Formación integral
<b>4. Desarrollo institucional</b>	Lograr un crecimiento institucional estructurado y coherente que permita aumentar la cobertura académica y la efectividad de los procesos, respondiendo a las necesidades del entorno y la institución.  Asegurar el crecimiento económico y la viabilidad en el largo plazo de la institución, planeando, garantizando y administrando adecuadamente los recursos necesarios para cada una de las actividades que desarrolla.	Fortalecimiento y creación de programas académicos.
		Sistema de información y comunicación
		Estructura organizacional
		Desarrollo de las Sedes
		Recursos físicos, tecnológicos y financieros
<b>5. Relación con la sociedad</b>	Formar una comunidad académica investigativa que fomente y motive la investigación; genere, apropie y socialice el conocimiento desarrollado en UNISANGIL, y que responda a la solución de las necesidades de la sociedad.  Realizar interacción permanente con la comunidad para contribuir con el desarrollo de la sociedad, extendiendo actividades académicas y culturales, transfiriendo los resultados de investigación, favoreciendo el emprendimiento y realizando alianzas para la cooperación.	Fortalecimiento de la investigación
		Fortalecimiento de la interacción social

**3.2.6 Las políticas institucionales y su estructura en el PEI.** Uno de aspectos contenidos en el modelo de autoevaluación de programas tiene que ver con la existencia de políticas institucionales debidamente formalizadas e incluidas en el PEI, así: “Políticas definidas en el proyecto institucional para desarrollar en el programa académico las funciones de docencia, investigación, internacionalización, extensión o proyección social y bienestar de la comunidad institucional”.<sup>22</sup>

Esta exigencia configuró una serie de actividades orientadas a la definición de políticas, soportadas en los valores, misión, visión y objetivos de la institución. Para realizar este trabajo se formaron equipos de trabajo liderados por el funcionario que tuviera más

<sup>22</sup> Consejo Nacional de Acreditación, CNA. Lineamientos para la acreditación de programas, p55.

contacto y cercanía con la política a definir, por ejemplo para la política de investigación en líder fue el director de investigación, procediéndose de igual manera con las demás políticas.

Adicionalmente fue necesario realizar la definición y estructura estándar de una política en UNISANGIL, esto incluyó principalmente tres elementos:

- **La formulación de la política:** Un texto inicial que describe las principales orientaciones de la política y señala las características de la misma.
- **La descripción y lineamientos derivados de la política:** Una explicación detallada de cada una de las características y directrices de actuación que derivan de la política.
- **La relación de la política con los programas de formación:** Un componente de la política que tiene la intención de relacionar la misma con las actividades de los programas de formación, partiendo del principio que los programas de formación son el núcleo central de las actividades de UNISANGIL.

Definida una estructura estándar para las políticas a construir y unas orientaciones para dicha construcción, lo cual se presenta en el anexo P; se identificaron cuáles políticas debía contener el PEI, y se dio inicio a su redacción y aprobación, esto requirió de varias sesiones de trabajo en cada uno de los equipos conformados, así como la revisión de la estructura y coherencia desde la perspectiva de la planeación. Las políticas que finalmente fueron incluidas en el PEI son las siguientes:

- ✓ Política de formación integral y gestión curricular.
- ✓ Política de Investigación
- ✓ Política de Interacción social y extensión
- ✓ Política de Bienestar universitario
- ✓ Política de Calidad
- ✓ Política de Administración de recursos financieros
- ✓ Política de Formación permanente y avanzada de docentes
- ✓ Política de Selección, admisión y retención de estudiantes
- ✓ Política de Seguimiento a egresados
- ✓ Política de Articulación con la educación media
- ✓ Política de Internacionalización

Los contenidos de cada una de estas políticas se encuentran en el PEI (anexo O), páginas 23 a 36; sin embargo a manera de ejemplo de contenidos, se presenta a continuación la política de calidad.

**Tabla 8. Política de calidad de UNISANGIL**

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

*UNISANGIL trabaja en la búsqueda de la excelencia para satisfacer adecuadamente las necesidades de sus grupos de interés; por tanto, promueve en su capital humano la cultura del mejoramiento continuo y el enfoque por procesos, a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol, como herramientas fundamentales que sirven para realizar diagnóstico, generar acciones de mejoramiento, valorar el cumplimiento de los requisitos; concertar y conciliar entre actores, y permitir la toma de decisiones en la búsqueda de los más altos estándares en las actividades derivadas de su misión.*

#### **DESCRIPCIÓN Y LINEAMIENTOS DERIVADOS**

*Uno de los valores institucionales de UNISANGIL es la calidad, por ello, la institución está comprometida con la **satisfacción de las necesidades** de los diferentes actores académicos, beneficiarios y usuarios de sus programas y servicios, en un marco coherente con su lineamiento estratégico y modelo pedagógico.*

*La **cultura del mejoramiento continuo** es promovida por la institución y tiene como consecuencia la calidad, la cual debe ser el resultado de un esfuerzo planeado y colectivo del capital humano que labora en UNISANGIL. El **enfoque por procesos** requiere del trabajo en equipo y del compromiso personal y colectivo; de esta forma las actividades enfocadas al mejoramiento continuo se piensan como actividades ligadas a las funciones propias de cada cual, constituyéndose para todos en tarea cotidiana.*

#### **LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN**

*UNISANGIL asume la **autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol** como herramientas de la calidad, que permiten a los programas de formación y los procesos de la institución enfocarse en el mejoramiento continuo, proporcionando a todos los estamentos de la comunidad universitaria información útil y permanente para la toma de decisiones, y para la formulación y ejecución de planes de mejoramiento en función del cumplimiento de su misión, de su filosofía y de sus proyectos.*

*La **autoevaluación** se ajusta a las prácticas de la investigación científica, por ello, la necesidad de que el proceso de recolección, procesamiento y utilización de información, reúna condiciones de objetividad, validez y confiabilidad suficientes para garantizar hallazgos que orienten la elaboración y ajuste de planes de mejoramiento y desarrollo, coherentes con la realidad.*

*La **autoevaluación** debe ser aplicable a todos los programas de formación y procesos establecidos y por establecer en la Institución; por tanto, su estructura y diseño será suficientemente flexible y documentada con el fin de responder a las exigencias de medición de las condiciones de calidad requeridas en cada caso.*

*La **autorregulación** compromete a las personas y equipos de trabajo a aplicar, de manera participativa en sus procesos y actividades, los métodos y procedimientos establecidos en su propia documentación y normatividad. Así permite el desarrollo de un **control interno** tendiente a una mayor eficiencia y cumplimiento de los objetivos institucionales.*

*El **autocontrol** reconoce en las personas la capacidad de controlar su trabajo, detectar variaciones y efectuar correctivos y mejoras para el cumplimiento de sus funciones, el apoyo a los procesos de la institución y el logro de los objetivos institucionales.*

**3.2.7 Cadena de valor de UNISANGIL.** Una de las preocupaciones tenidas durante todo el proceso, fue comprender el funcionamiento del “sistema universidad”, esto debido que cada actor tiene una visión diferente del funcionamiento de la institución y ello dificulta la búsqueda de consensos. Como respuesta a ello y vinculado al valor institucional de la calidad, se propuso una estructura de análisis y comprensión de la institución, esta

estructura siguió el modelo propuesto por Michael Porter<sup>23</sup>, que presenta la cadena de valor de las empresas.

En el contexto de la gestión de calidad un análisis similar a esta cadena recibe el nombre de mapa de procesos. Para el caso de UNISANGIL se identificaron los siguientes elementos:

- Tres procesos misionales centrales vinculados a docencia, investigación y extensión
- Diez grupos de interés, donde destacan los estudiantes como el grupo de mayor trascendencia
- Diez procesos de apoyo, donde se destacó el bienestar como proceso transversal a las actividades misionales

La cadena de valor definida se presenta en la siguiente figura:

**Figura 13. Cadena de valor de UNISANGIL**



### 3.3 EL MODELO PEDAGÓGICO DE UNISANGIL

Realizando un recuento de los principales elementos determinados para el PEI de UNISANGIL, se encuentra el desarrollo de dos partes: unos referentes y un contenido estratégico; sin embargo, desde el principio del proceso de investigación acción, los actores señalaron la necesidad de un componente pedagógico, por tanto la tercera parte

23 PORTER, Michael E. La ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. p 55

del PEI de UNISANGIL se enfoca al modelo pedagógico de la institución y a una serie de elementos derivados del mismo. De esta forma la estructura general del PEI se configuró de la siguiente forma:

**Figura 14. Estructura General del PEI de UNISANGIL**



Al igual que las dos primeras partes, la construcción del modelo pedagógico tuvo un carácter participativo, no obstante el grupo de actores colaboradores decidió conformar un equipo especializado para afrontar la parte pedagógica, esto debido a la necesidad de tener actores con mayor formación en el área. El equipo conformado se integró así:

- Vicerrector académico
- Decano de la facultad de educación
- Un representante de los docentes
- Dos especialistas en pedagogía
- Director de planeación (actuando como moderador del equipo)

A partir del trabajo desarrollado por este equipo de trabajo se desarrollaron varias versiones del modelo pedagógico, las cuales fueron revisadas y mejoradas, buscando principalmente utilizar una terminología que fuera acorde a todos los grupos de interés, especialmente los estudiantes.

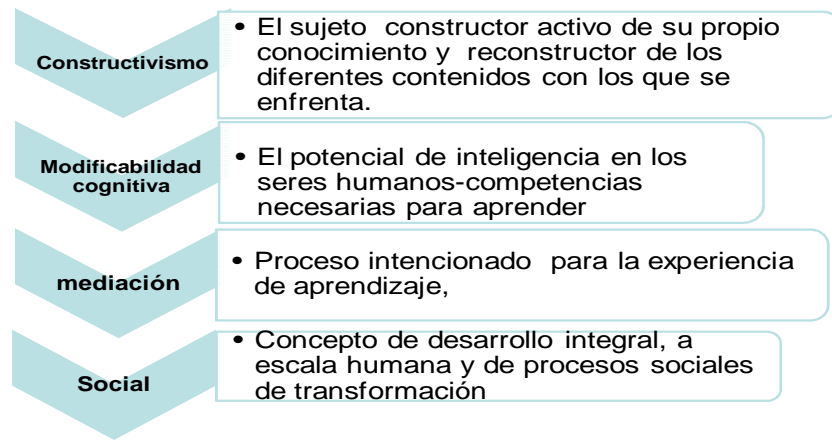
El modelo pedagógico fue definido desde la política de gestión curricular y formación integral del PEI como “el encargado de representar el ideal educativo, al igual que explicar teóricamente el querer hacer pedagógico universitario; además es el referente principal para orientar y evaluar la actuación de docentes y estudiantes en los diferentes ambientes de aprendizaje”. En coherencia con esta definición, el equipo de trabajo definió una estructura para el modelo pedagógico así:

- Definiciones base del modelo
- Enfoque teórico del modelo
- Modelo de persona que UNISANGIL promueve y acompaña
- Concepto de Desarrollo Humano y social que UNISANGIL asume

- Los roles del estudiante y el docente
- Las metodologías y estrategias pedagógicas
- Los resultados de aprendizaje, su valoración y evaluación.

**3.3.1 El enfoque teórico del modelo pedagógico.** Debido al sinnúmero de teorías de la pedagogía, se asumió un modelo ecléctico, buscando abarcar diferentes componentes de las ciencias de la educación, según se muestra en la siguiente figura.

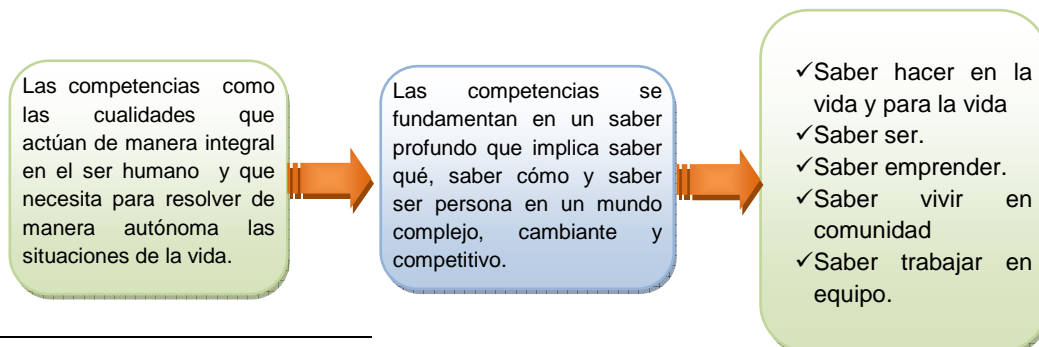
**Figura 15. Referentes teóricos del modelo pedagógico**



Igualmente se buscó estar en coherencia con las tendencias educativas y del mundo del trabajo nacional e internacional, por tanto se consideraron las competencias en los procesos de formación, las cuales fueron definidas y entendidas atendiendo los enfoques de varios autores, pero en especial lo descrito en el informe del proyecto Tuning para América Latina<sup>24</sup>.

El enfoque por competencias del modelo pedagógico de UNISANGIL se resume en la siguiente figura.

**Figura 16. Enfoque de las competencias en UNISANGIL**



24 UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Tuning. 2007.

**3.3.2 Los roles de estudiantes y docentes.** Con base en los referentes teóricos del modelo, se llegó a la premisa fundamental del mismo que define al **estudiante como el centro del proceso pedagógico** y al docente como **diseñador de ambientes y resultados de aprendizaje**. En este sentido se buscó aclarar cuáles son los roles de actuación tanto de estudiantes como de docentes dentro de cada uno de los ambientes de aprendizaje.

**Figura 17. Roles de estudiantes y docentes dentro del modelo pedagógico.**



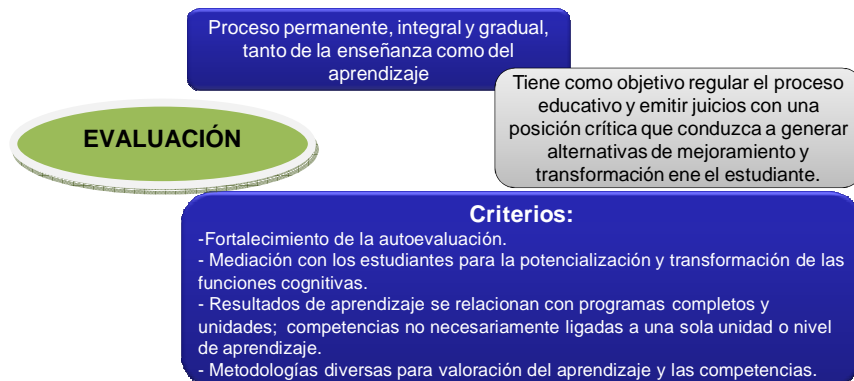
**3.3.3 Estrategias pedagógicas y procesos de evaluación.** Acerca de las estrategias pedagógicas a utilizar, el equipo decidió definir previamente las características de las actividades pedagógicas que se deben desarrollar en la institución, las cuales son:

- ✓ Integración de la educación a la vida de cada persona.
- ✓ Integración del saber educativo al contexto social.
- ✓ Integración de la educación, con los avances de la ciencia y la tecnología.
- ✓ Integración de las disciplinas.
- ✓ Integración de los diferentes niveles educativos, modalidades y metodologías.
- ✓ Incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, TIC, a los procesos educativos.
- ✓ Construcción de ambientes de aprendizaje creativos, participativos, investigativos y cooperativos.
- ✓ Construcción y reconstrucción del conocimiento con base en el aprendizaje del estudiante.
- ✓ Comprensión, Incorporación y apropiación de metodologías y estrategias, de acuerdo a las modalidades y disciplinas.

Para lograr correspondencia con las estrategias pedagógicas propuestas, fue necesario realizar la definición de las actividades de valoración y evaluación, con el fin de tener acuerdos de lenguaje. Posteriormente se formuló el objetivo de estas actividades y se definieron los criterios para la evaluación, tal como se resume en la figura 18.



**Figura 18. La evaluación dentro de los procesos de aprendizaje**



El texto completo del modelo pedagógico definido para UNISANGIL se presenta en el PEI, anexo O, página 42.

### **3.4 ASPECTOS SOCIALES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI**

Una vez expuesto el modelo de construcción del PEI de UNISANGIL, así como sus elementos constitutivos, es importante realizar un recuento de varios aspectos de naturaleza social que fueron fundamentales para la participación activa de los actores dentro del proceso de investigación acción y el aprovechamiento de su potencial en las diferentes actividades que se dieron en este proyecto, el cual tuvo una duración aproximada de 11 meses.

**3.4.1 Motivación del grupo.** Los procesos de investigación acción, pueden ser propensos a un desgaste motivacional de los actores participantes debido a la duración de los mismos, la cantidad requerida de encuentros y el gran número de responsabilidades derivadas del trabajo. En este sentido fue fundamental la permanente motivación del grupo centrada en dos aspectos:

- Resultados de trabajo visibles, que permitieran identificar avances tangibles de las actividades realizadas.
- Contacto permanente y personal con los actores, de manera que se identificara una cabeza visible como líder del proceso y fuera evidente el compromiso por finalizar el trabajo.

**3.4.2 Escoger a los líderes.** Aunque dentro del proceso muchos funcionarios ejercieron liderazgos naturales, fue necesario incentivar a ciertas personas visibles y respetadas dentro de la organización para que lideraran trabajos específicos tales como: consultas a grupos de interés, revisión de contenidos, construcción de políticas, entre otras. Esto permitió definir comisiones y equipos de trabajo en momentos críticos, pero también

expuso inconvenientes cuando el líder falló, pues algunas actividades nunca se realizaron o sufrieron atrasos serios debido a líderes ausentes.

**3.4.3 Herramientas y estrategias de recolección de información.** El diseño de instrumentos que permitieran recolectar información escrita y opiniones de los actores, utilizando la metodología Delphi, fue un aspecto fundamental, pues facilitó la participación, equilibró los poderes entre las personas y permitió la recolección de evidencias del trabajo realizado.

En este sentido, se tuvo como aprendizaje para UNISANGIL, que los procesos participativos requieren del diseño de instrumentos muy específicos, pues la reuniones donde se debaten opiniones son interesantes pero son lentas, generan pocas evidencias y presentan inconvenientes cuando las personas de mayor poder vinculado a su cargo ejercen indirectamente su autoridad sobre otros.

**3.4.4 Aprovechar cualidades y competencias de las personas.** El proceso de investigación acción propende por que sean los mismos actores quienes resuelven, mediante su actividad, las problemáticas detectadas. Sin embargo a lo largo del trabajo quedó claro que no todos los actores pueden responder con la misma suficiencia en todos los procesos.

En coherencia con lo anterior, resultó importante delegar en personas específicas o equipos de trabajo la realización de actividades puntuales, que más tarde se constituyeron en grandes aportes a elementos constitutivos del PEI, en muchos casos, estas personas se aventuraron a realizar sugerencias valiosas al considerar que sus puntos de vista podrían ser tenidos en cuenta, como ejemplo de ello se tienen los siguientes aspectos del PEI.

- ✓ La inclusión de la acción social y solidaria en la misión, realizada por uno de los docentes que realizó corrección de estilo.
- ✓ La sugerencia de construir misión y visión en un modelo tabular, realizada por un decano que realizó la sugerencia en calidad de docente de la asignatura identidad universitaria.
- ✓ La revisión y construcción del marco legal y normativo, realizada por uno de los decanos con mayor interés en el tema.
- ✓ El nombre del escenario apuesta, sugerido por un docente y escogido por el grupo.
- ✓ Las políticas institucionales, lideradas cada una en su construcción por diferentes funcionarios.
- ✓ Los acuerdos logrados en torno al modelo pedagógico, luego de varios meses sin clarificar su alcance y contenidos.

#### **3.4.5 Consolidación del documento por una sola persona o un equipo específico.**

Debido a que la construcción del PEI fue proceso colectivo y participativo, el documento final derivado de dicho proceso fue en sus primeras etapas una colcha de buenos retazos. Por esta razón se resalta esta última actividad previa a la actividad de aprobación legal del documento, pues fue mediante la revisión cuidadosa y detallada de la estructura y redacción del PEI, que se logró un documento con la apariencia de ser organizado y escrito por una sola persona, posteriormente esto se fortaleció con una revisión de estilo final.

### **3.5 APROBACIÓN FORMAL Y SOCIALIZACIÓN DEL PEI**

Consolidada la construcción colectiva, inició un trabajo no menos importante con rumbo a la aprobación formal del PEI, este proceso pasó por las siguientes etapas:

- Revisión de la versión definitiva por parte de rectoría
- Exposición y validación ante el consejo académico, que realizó ajustes, validó el documento y le dio su visto bueno.
- Formalización del documento en el Consejo Superior de UNISANGIL

Posterior a la aprobación formal del documento y teniendo en cuenta que el PEI es una construcción permanente y colectiva, se inició un proceso de socialización y discusión del mismo que incluye hasta la actualidad las siguientes acciones:

- Socialización ante la totalidad de funcionarios y docentes de planta de la institución en San Gil, Yopal y Chiquinquirá
- Inclusión del PEI en los procesos de inducción a nuevos docentes.
- El estudio del PEI en un capítulo de la asignatura Identidad Universitaria, que cursan todos los estudiantes de la institución.
- La socialización del PEI a todos los estudiantes, en el marco de las preparaciones para los procesos de autoevaluación.
- Socialización del PEI a egresados, en el marco de los encuentros y las preparaciones para los procesos de autoevaluación.
- Desarrollo de un mecanismo lúdico de estudio del PEI, a través de un concurso de conocimientos realizado anualmente, que cuenta con un porcentaje de preguntas específicas referidas al PEI.
- La apertura de espacios para el perfeccionamiento del PEI en los planes de mejoramiento de los programas.
- Construcción de un curso virtual para el estudio del PEI, a través de la plataforma de UNISANGIL virtual. Este curso se encuentra en pruebas y se pondrá como requisito de inducción de docentes a partir de enero de 2011.

#### 4. CONCLUSIONES

La ejecución del proyecto permitió el desarrollo de una metodología de carácter participativo para la construcción del Proyecto Educativo Institucional en UNISANGIL, lo cual generó un aprendizaje colectivo que ha facilitado algunos procesos posteriores de toma de decisiones. La metodología desarrollada combinó elementos de la planeación estratégica y la prospectiva, teniendo como pretexto para el encuentro de los actores, un espacio de formación (diplomado) que motivó la participación directa y favoreció la permanencia de las personas en el proceso de investigación acción.

La construcción del nuevo PEI de UNISANGIL permitió definir unos contenidos base que están organizados en tres grandes partes: marco de referencia, formulación estratégica y modelo pedagógico. En futuras versiones del PEI dichos contenidos podrán ser ampliados, sin embargo, se deben mantener los mismos referentes utilizados, a saber: La historia de la institución, los estatutos, la normatividad colombiana vigente en la educación superior, los documentos PEI anteriores.

A partir de la metodología aplicada en la formulación del PEI se UNISANGIL, se describió un procedimiento consistente en siete etapas, las cuales están apoyadas por un grupo de instrumentos que sirven de guía para la búsqueda de consensos entre actores y la generación de registros del proceso. Las etapas del proceso desarrollado son las siguientes:

- ✓ Acercamiento y motivación de los actores
- ✓ Diagnóstico situacional y revisión de referentes
- ✓ Realización de sesiones de trabajo
- ✓ Análisis y validación de información
- ✓ Socialización de resultados parciales y construcción del documento
- ✓ Formalización del Proyecto Educativo Institucional
- ✓ Socialización definitiva y permanente.

El desarrollo de la metodología dentro de un proceso de investigación acción, permitió determinar que el diseño metodológico inicial puede sufrir variaciones una vez se realiza el proceso con los actores, pues son ellos quienes deben aportar y enriquecer la construcción colectiva. De esta forma siempre será necesario realizar ajustes que respondan a las particularidades del grupo en temas como: los tiempos disponibles para la realización de talleres y actividades, los conceptos base para iniciar el trabajo, la facilidad o dificultad para lograr consensos, la motivación existente entre el grupo, y en el

caso particular de UNISANGIL, la necesidad de lograr la participación efectiva de las diferentes sedes: San Gil, Yopal y Chiquinquirá.

La metodología desarrollada en la construcción del Proyecto Educativo de UNISANGIL requirió que los actores unificaran varios de los conceptos de planeación al interior de la institución, lo cual permitió la realización acuerdos entre las personas y favoreció el trabajo en equipo. Esto ha facilitado procesos posteriores relacionados con la planeación táctica y operativa de las diferentes dependencias y sedes, adicionalmente los elementos identificados en la cadena de valor de UNISANGIL, sentaron las bases para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad soportado en el enfoque por procesos, y la consecuente actualización de la estructura organizacional.

La estructura de contenidos desarrollada para el PEI de UNISANGIL permitió una fusión del mismo con los aspectos constitutivos del plan estratégico de la institución, resultando una propuesta novedosa que busca generar mayor dinámica en la aplicación y utilización del PEI por parte de la comunidad universitaria. Este vínculo está soportado en aspectos que relacionan el PEI y los planes estratégicos:

- Un marco de referencia conjunto
- Iguales puntos de partida (misión, visión, valores, objetivos)
- Sentido de construcción colectiva
- La necesidad de definir la forma en que la universidad va a realizar su labor
- La definición de políticas institucionales

El componente pedagógico del Proyecto Educativo se desarrolló principalmente con dos elementos:

- *Una política de formación integral y gestión curricular*, que es la más importante del PEI y que define los principales aspectos de organización y gestión del currículo en los programas de formación tales como: diseño del currículo, organización de planes de estudio, estructura de créditos académicos, enfoque de competencias, sistemas de evaluación y autorregulación, entre otros.
- *El modelo pedagógico de UNISANGIL*, que ubica al estudiante como el centro del proceso pedagógico. El modelo representa el ideal educativo y orienta los procesos de acompañamiento en la formación de personas en todos los ambientes de aprendizaje que la institución provee.

Posterior a la aprobación formal del PEI por parte del Consejo Superior de UNISANGIL, se dio inicio a un proceso permanente de socialización del mismo en la comunidad universitaria. El impacto de este proceso de socialización y los adelantos logrados en el

nuevo PEI de UNISANGIL, se han evidenciado en la mejora de los resultados de autoevaluación de programas, específicamente en lo relacionado con el factor 1. “Misión y proyecto Educativo institucional” donde se pasó de tener una debilidad, según los resultados de autoevaluación 2006-2007, a tener una fortaleza, según los resultados de la autoevaluación 2010.

Al iniciar la construcción del PEI se elaboró una lista de chequeo con el fin de verificar el cumplimiento de una serie de requisitos vinculados al marco normativo de la Educación Superior y las exigencias de calidad de los programas de formación. La revisión de la lista de chequeo permitió determinar que se cumplió a cabalidad con 17 de 19 aspectos señalados en la mencionada lista. En uno de los dos aspectos restantes, se consideró un cumplimiento parcial, este aspecto se refiere a la *existencia de criterios para la evaluación de estudiantes, profesores y personal administrativo*, en donde se consideró que falta profundizar en el tema de la evaluación de profesores y administrativos. El otro aspecto, en el cual se consideró que no se dio respuesta, fue el relacionado con la *existencia de criterios y orientaciones para tomar decisiones en el campo de de la cooperación interinstitucional*, que en su momento se consideró cubierto por la política de extensión e interacción social, pero que requiere un desarrollo específico.

Gracias al proceso participativo desarrollado en la construcción del PEI de UNISANGIL, se ha fortalecido el sentido de sentido de pertenencia por parte de la comunidad universitaria, esto ha permitido iniciar los procesos de implementación y medición de cumplimiento los compromisos adquiridos en el PEI. De esta forma, a partir del año 2009, los informes de Gestión anual presentados por rectoría al Consejo Superior, incluyen en uno de sus puntos, el cumplimiento cada uno de los ejes estratégicos señalados en el Proyecto Educativo.

## 5. RECOMENDACIONES

Una vez iniciada la implementación del PEI de UNISANGIL ha quedado clara la necesidad de construir un grupo de indicadores que verifique el cumplimiento en cada uno de los ejes estratégicos señalados por el PEI. De esta manera, se sugiere desarrollar un modelo que integre en un solo sistema, la medición de perspectivas de actuación planteadas en la herramienta del “Balanced Score Card” y la medición del cumplimiento del Proyecto Educativo institucional que está hermanado a su vez con el plan estratégico.

Las futuras revisiones del PEI, deben tener presente la inclusión de nuevas políticas que respondan a un marco normativo cambiante para la educación superior en Colombia. Tal es el caso del decreto 1295 del 2010 que realiza cambios en las exigencias y procesos de registro calificado de los programas de formación y por tanto, genera nuevas políticas y directrices que deben orientar los Proyectos Educativos de las Instituciones de Educación Superior.

Como construcción colectiva, el Proyecto Educativo Institucional, más que un documento, es una carta de navegación y por tanto se sugiere realizar una revisión y actualización bianual al mismo, así su periodo de vigencia no haya expirado. Esto permitirá mantener actualizado el PEI y adecuarlo a los entornos cambiantes. Sin embargo, se ha considerado positivo fijar un periodo de vigencia para el PEI, de manera que la institución realice una evaluación expost de toda su actividad educativa y replantee, si es necesario, su misión, su visión, los objetivos estratégicos y todo el marco de su actuar educativo.

Es muy importante considerar al PEI un insumo fundamental de toda la documentación requerida en los procesos de registro calificado y autoevaluación, pues el ser y el quehacer de la institución están soportados en el Proyecto Educativo. Igualmente los resultados de los procesos de registro calificado y sobre todo, de autoevaluación, deben ser el punto de partida para la realización de mejoras al PEI, constituyendo de esta forma una relación cíclica.

La aplicación y socialización del Proyecto Educativo de UNISANGIL, ha demostrado la necesidad de desarrollar una estructura de operacionalización del modelo pedagógico. Este aspecto deberá ser parte integral del PEI, pues el modelo pedagógico es una construcción teórica e ideal del proceso educativo pero carece de directrices y herramientas que orienten y garanticen su aplicación en los ambientes de aprendizaje.

Al realizar la primera revisión al PEI construido para UNISANGIL, se debe dar respuesta completa a los dos aspectos que no quedaron satisfechos en este documento, según la lista de chequeo:

- *La existencia de criterios para la evaluación de estudiantes, profesores y personal administrativo.*
- *La existencia de criterios y orientaciones para tomar decisiones en el campo de de la cooperación interinstitucional*



## 6. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF L., Russel. Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa, 1998, 157p.

ANDERSON, David, SWEENEY, Dennis, WILLIAMS, Thomas. Métodos cuantitativos para los negocios. México: Thompson Editores, 2004, 822 p.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Revista de la Educación Superior. México. Número 56. Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. Fernando Arias Castañeda. [Documento en línea] disponible en [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt4.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt4.htm)

CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos 1° trimestre, año/vol. XXXIII, número 00 1. Centro de Estudios Educativos. Distrito Federal, México, pp. 151-160

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE. Innovación y competitividad en el fortalecimiento del cluster turístico- ecoturístico de la provincia de Guantán Departmento de Santander. Bucaramanga: CPC Oriente, 2005, 17p

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Tercera Edición. Mexico: Mc Graw Hill, 2004, 562p

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Acerca del Proyecto Educativo Institucional. [Documento en línea] disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-126346.html>

\_\_\_\_\_. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 30 de 1992. Bogotá, 1992.

\_\_\_\_\_. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 115 de 1994. Bogotá, 1994.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN - CNA. Lineamientos para la Acreditación de Programas. Bogotá: Corcas Editores, 2006, 128p.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Editorial Legis S.A, 1988, 371p.

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, UIS. Revista Fusión Industrial. Entrevista a Juanjo Gabiña. Edición IV. Bucaramanga: Publicaciones UIS, 1999. p 24-28.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE SAN GIL. UNISANGIL. Proyecto educativo Institucional PEI. 2003 – 2007. San Gil: UNISANGIL, 2003, 28p.

\_\_\_\_\_. Estatutos UNISANGIL. San Gil. s.p.i. 2002. 15p.

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Acuerdo 190. Septiembre de 1991.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE LA UNESCO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y El Caribe - CRES 2008. [En línea] Disponible en <http://www.cres2008.org/es/index.php>. [Visitado agosto 2 de 2008]

INSTITUTO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Metodología prospectiva. Barcelona, 1999. [Documento en línea] Disponible en <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

GABIÑA, Juanjo. El futuro revisitado. Bogotá: Alfaomega-Marcombo, 1995, 436p.

GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. México: Marcombo 1993. 378 p

\_\_\_\_\_. Prospectiva y planificación estratégica. Barcelona: SG editores. 1991, 233p.

HERNANDEZ S., Roberto, FERNADEZ C. Carlos, BAPTISTA L. Pilar. Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill. 2006. 894 p

MARTÍN FERNADEZ, Evaristo. Gestión de Instituciones Educativas inteligentes. México: Mc Graw Hill. 2001. 312p.

MASSEY CADENA, Wilson. UNISANGIL LA REVISTA. De la Universidad al Colegio de Filosofía. 1 ed. San Gil: 1996.

MASIFERN, E.; RICART, J.E y VILLA, J. Dirección estratégica. Barcelona: IESE. 1997. 113 p.

MOJICA, Francisco José. Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2002. 25p.

OSORIO RUSSI, Alfonso. Estrategia, estructura y procesos de organización. Material de apoyo. Bucaramanga: UNAB, Maestría en Administración, 2006.

PIAGGIO PUIG, Eduardo. Diseños dominantes, estrategia, Internet y estructura industrial. Montevideo: Universidad de Montevideo, 2001, 34p.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza & Janes editores S.A., 1990, 1025 p.

SABINO, Carlos. El proceso de investigación. Bogotá: Editorial Panamericana, 1992, 216p.

TÉBAR BELMONTE, Lorenzo. El perfil del profesor mediador. Madrid: Santillana, 2003. 391 p.

TETAY JAIME, José María. Criterios para la construcción del P.E.I. Un enfoque investigativo. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio, 1997. 142p

TUNING PROJET. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2007. 429 p.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, UNISANGIL, CPC ORIENTE. Informe técnico Final, Proyecto de formulación de agendas de ciencia y tecnología para las provincias de Santander. UIS – COLCIENCIAS 2005. Código 1102-02-13971.

## **ANEXOS**