



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

Memoria de Construcción Colectiva: Percepciones, Análisis y Reformulación del PEI



José William Castro Salgado
Liliana Santamaría Ariza

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

Memoria de Construcción Colectiva: Percepciones, Análisis y Reformulación del PEI, 2026

© Universidad Militar Nueva Granada. Todos los derechos reservados y se acoge en un todo a la Ley 23 de 1982, artículo 32.

RECTOR

Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, PhD

VICERRECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERRECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Mayor General (R) Juan Vicente Trujillo Muñoz

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Dra Claudia Ximena López Pareja

VICERRECTORA ACADÉMICA

Ing Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Dra Astrid Rubiano Fonseca, Ph. D

Autores:

José William Castro Salgado

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Correo-e: jose.castro@unimilitar.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4986-3694>

Liliana Santamaria Ariza

Magíster en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales - Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

Correo-e: liliana.santamaria@unimilitar.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4628-8271>

Tabla de contenido

1 Generalidades

2 Objetivos

3 Metodología

4 Herramientas
aplicadas

5 Sistematización

6 Resultados

7 Bibliografía

Generalidades

Los procesos de transformación social, económica y tecnológica que caracterizan el siglo XXI han generado nuevas demandas y desafíos para las Instituciones de Educación Superior (IES), quienes, en el marco de la función social están llamadas a contribuir a la sociedad a partir de diferentes aristas relacionadas con el desarrollo sostenible, la cohesión social y la generación de conocimiento. Por tanto, se requiere que las IES fortalezcan las dinámicas de adaptación, innovación y respuesta frente a fenómenos de alta complejidad que se desarrollan en los entornos sociales como la globalización y la digitalización (UNESCO, 2021; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019).

De esta manera, los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) adquieren mayor relevancia en la medida que se constituyen como instrumentos orientadores que establecen la ruta estratégica para articular las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y proyección social a partir de componentes identitarios que se vinculan con la misión, la visión y el modelo pedagógico de la institución. Por tanto, la alineación con las dinámicas emergentes permite que exista una mayor adaptación a las demandas del entorno, donde las estructuras académicas y la sociedad demandan procesos constantes de ajuste.

Desde una perspectiva analítica, se plantea que el PEI se desarrolla en dos dimensiones complementarias: una línea de acción cultural que se orienta a la construcción de sentido, identidad y horizonte formativo y otra línea de acción instrumental que vincula con los mecanismos operativos, normativos y de gestión que permiten materializar el contenido en prácticas institucionales concretas (Trujillo et al, 2019). Por tanto, constituye un entramado dinámico donde lo simbólico y lo procedimental se articulan para dar coherencia a la gestión universitaria.

Por otra parte, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia, el marco normativo vigente encabezado por la Ley 115 de 1994[1], junto con los lineamientos definidos por entidades como el Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Acreditación y las disposiciones del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) en el Acuerdo 01

[1] El artículo 73 de la Ley General de Educación, establece que “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos”.

de 2025[2], reconoce el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un eje estructurante de la gestión académica y administrativa. Específicamente, se establece que "una cultura de alta calidad se desarrolla bajo los valores y principios declarados en el proyecto educativo institucional o lo que haga sus veces"(Artículo 18, Acuerdo 01 de 2025), por tanto, se estructura como un instrumento que orienta los procesos de autorregulación, autoevaluación y mejoramiento continuo.

En consecuencia, los procesos de revisión, actualización y verificación de la pertinencia de los Proyectos Educativos Institucionales se configuran como una práctica necesaria para fomentar el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio eliminando las brechas entre lo declarado y lo ejecutado. Como señalan Tapias y Tuiran (2022), "la distancia entre el discurso institucional plasmado en el PEI y las prácticas efectivas en las aulas y dependencias constituye uno de los principales desafíos que la revisión sistemática permite evidenciar y corregir" (p. 67).

Bajo estos preceptos, la Universidad Militar Nueva Granada inició el proceso de resignificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el año 2024, mediante la estructuración de una ruta metodológica orientada al desarrollo progresivo de cada uno de los capítulos. De esta manera, se utilizó un enfoque participativo y basado en evidencias, que articuló diferentes herramientas de recolección, análisis y validación de información, con la finalidad de promover la inclusión de las perspectivas de los distintos grupos de valor.

Para ello, se implementaron herramientas e instrumentos como laboratorios de cocreación en el marco de la semana de resignificación del PEI, convocatorias abiertas bajo esquemas de crowdsourcing, análisis documental sistemático, talleres de co-creación con metodologías de gamificación, encuestas de percepción institucional y ejercicios de benchmarking que permitieron la generación de insumos técnicos y documentos soporte que sustentan la propuesta de actualización[3]. Es así que, se constituye un mecanismo de gestión del conocimiento al sistematizar los aprendizajes y consolidar un acervo documental que orienta y delimita el alcance del proceso de transformación del PEI.

[2] Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Acuerdo 01 de 2025 "Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad" https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-424592_recurso_07.pdf

[3] En la Editorial Neogranadina, específicamente en la sección de documentos institucionales, se encuentra consolidado el acervo documental que sistematiza de manera detallada los instrumentos metodológicos implementados, así como las fases, procedimientos y criterios técnicos que estructuraron el proceso de construcción de la propuesta <https://revistas.umng.edu.co/index.php/wpapers>

Es importante señalar que, durante la fase de formulación, se alcanzó una participación acumulada de 5.889 actores institucionales, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, directivos y egresados (alumni). Fruto de este proceso, la Oficina Asesora de Planeación Estratégica estructuró el documento denominado “Propuesta del Proyecto Educativo Institucional (2025)”, concebido como una versión preliminar que consolida el análisis de la apuesta institucional, en términos de identidad, principios orientadores, ejes estratégicos y lineamientos de desarrollo, articulando los aportes derivados de los distintos mecanismos participativos y técnicos implementados a lo largo del proceso.

Posteriormente, se estructuró e implementó la fase de socialización y retroalimentación de la propuesta, orientada a la validación participativa de los contenidos y a la recolección de aportes cualificados que permitieran evaluar su nivel de representatividad frente a la comunidad neogranadina. Por lo tanto, el proceso tuvo como propósito contrastar la coherencia, pertinencia y

apropiación de la propuesta preliminar, mediante la incorporación de observaciones provenientes de los distintos grupos de valor.

Por lo anterior, el presente documento detalla de manera sistemática el diseño metodológico del proceso de revisión, las herramientas e instrumentos aplicados, así como los niveles de participación alcanzados durante la fase de retroalimentación. De esta manera, se consolida los insumos analíticos que sustentan los ajustes y modificaciones introducidas a la versión preliminar del Proyecto Educativo Institucional formulada en el año 2025.



Objetivos

01.



Recopilar, sistematizar y analizar los aportes, percepciones y valoraciones de los diferentes grupos de valor (estudiantes, docentes, directivos, administrativos y egresados) obtenidos durante la fase de socialización y retroalimentación de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional, mediante la implementación de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

02.



Describir y documentar el diseño metodológico, las herramientas participativas y los instrumentos técnicos utilizados en el proceso de resignificación del Proyecto Educativo Institucional promoviendo la trazabilidad, transparencia del ejercicio institucional.

03.



Sustentar técnica y analíticamente los ajustes, modificaciones y decisiones adoptadas sobre la propuesta preliminar del Proyecto Educativo Institucional (2025), a partir de la integración de los insumos derivados del proceso participativo.

Alcance

Desde la perspectiva sociológica, que reconoce a la institución universitaria como un espacio de producción, reproducción y transformación de sentidos, prácticas y estructuras sociales, se generó el proceso de socialización y retroalimentación de la propuesta del nuevo Proyecto Educativo Institucional a través de dinámicas de participación, construcción colectiva y configuración de consensos institucionales, entendiendo que las organizaciones educativas son escenarios donde convergen múltiples racionalidades, intereses y formas de interacción social.



Por tanto, las instituciones educativas operan como campos sociales en los que se configuran relaciones de poder, habitus y capital simbólico, lo que implica que los procesos de construcción institucional están atravesados por dinámicas de legitimación y reconocimiento (Bourdieu, 1990). Es en este escenario, el espectro de participación se define como el conjunto de mecanismos, canales y estrategias institucionales diseñados para involucrar a la totalidad de los agentes que integran la comunidad universitaria (estudiantes, personal docente, personal administrativo y alumni) en el proceso de revisión, retroalimentación y validación de la propuesta de actualización del PEI.

De esta manera, se conciben procesos de desarrollo que vinculan “la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman ,1995, p. 574). Por tanto, el presente documento delimita el alcance en términos de la generación de conocimiento institucional, la trazabilidad de las decisiones adoptadas y la consolidación de un referente técnico que oriente futuros procesos de autoevaluación, planeación y mejoramiento continuo

Alcance



Desde la perspectiva sociológica, que reconoce a la institución universitaria como un espacio de producción, reproducción y transformación de sentidos, prácticas y estructuras sociales, se generó el proceso de socialización y retroalimentación de la propuesta del nuevo Proyecto Educativo Institucional a través de dinámicas de participación, construcción colectiva y configuración de consensos institucionales, entendiendo que las organizaciones educativas son escenarios donde convergen múltiples racionalidades, intereses y formas de interacción social.

Por tanto, las instituciones educativas operan como campos sociales en los que se configuran relaciones de poder, habitus y capital simbólico, lo que implica que los procesos de construcción institucional están atravesados por dinámicas de legitimación y reconocimiento (Bourdieu, 1990). Es en este escenario, el espectro de participación se define como el conjunto de mecanismos, canales y estrategias institucionales diseñados para involucrar a la totalidad de los agentes que integran la comunidad universitaria (estudiantes, personal docente, personal administrativo y alumni) en el proceso de revisión, retroalimentación y validación de la propuesta de actualización del PEI.

De esta manera, se conciben procesos de desarrollo que vinculan "la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (Suchman ,1995, p. 574). Por tanto, el presente documento delimita el alcance en términos de la generación de conocimiento institucional, la trazabilidad de las decisiones adoptadas y la consolidación de un referente técnico que oriente futuros procesos de autoevaluación, planeación y mejoramiento continuo

Metodología



El proceso de socialización y retroalimentación de la propuesta del PEI se estructuró a partir de una estrategia multimétodo, secuencial y participativa que vincula diferentes herramientas para la recolección, análisis e integración de las percepciones de los grupos de valor. Es así que, "los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 10).

De esta manera, a partir de la metodología mixta se buscó combinar la amplitud de cobertura y capacidad de generalización de los instrumentos cuantitativos con la profundidad interpretativa de las técnicas cualitativas favoreciendo la creación de insumos que permiten analizarlas dinámicas institucionales y los sentidos atribuidos por la comunidad universitaria al PEI. Por lo anterior, el proceso se desarrolló en seis fases articuladas con objetivos específicos, instrumentos diferenciados y mecanismos de seguimiento, que permitieron avanzar desde la divulgación de la información hasta la consolidación de los insumos para la toma de decisiones:

Fase 1. Apertura del proceso

Objetivo: Dar inicio formal al proceso de socialización, garantizar el acceso a la información y la visibilidad institucional.

Tabla No. 1. Componentes de la fase de apertura del proceso

Componente	Especificación
Actividades ejecutadas	1. Remisión de oficios explicativos al Consejo Académico y Rectoría (27 de noviembre de 2025) 2. Difusión inicial mediante correos institucionales (Infos – OFIPLA) del 5 de diciembre de 2025 al 30 de enero de 2026.
Grupos de interés involucrados	Órganos de Gobierno, Alta Dirección, Comunidad Universitaria en general.
Responsable	Oficina Asesora de Planeación Estratégica (OFIPLA).
Instrumentos aplicados	Oficios formales, comunicados por correo electrónico

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: La fase responde al principio de transparencia en los procesos de planeación, entendida como la obligación de las instituciones de poner a disposición de los grupos de interés la información relevante sobre los procesos de toma de decisión que les afectan

Fase 2. Comunicación y movilización de actores

Objetivo: Convocar de manera diferenciada a los grupos de interés y promover la participación de cada uno de ellos.

Tabla No. 2. Componentes de la fase de comunicación y movilización de actores

Componente	Especificación
Actividades ejecutadas	1.Publicación de encuesta de percepción sobre pertinencia del PEI (5 de diciembre de 2025 a 31 de marzo de 2026). 2.Envío de correos de convocatoria a actores institucionales a diligenciar la Matriz Registro de Aportes (6 de febrero de 2026) 3. Difusión permanente en medios oficiales institucionales.
Grupos de interés involucrados	Comunidad Universitaria; Directivos académicos y administrativos (Vicerrectorías, Oficinas Asesoras, Facultades, Sindicatos).
Responsable	OFIPLA, División de Comunicaciones.
Instrumentos aplicados	Encuesta de percepción (cuantitativa), matriz registro de aportes, correos electrónicos masivos y dirigidos, difusión en portal web y redes sociales institucionales.

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: La participación diferenciada de actores se fundamenta en el principio de segmentación de audiencias propio de la comunicación estratégica, que reconoce que "diferentes grupos de interés requieren canales, lenguajes y estímulos distintos para involucrarse efectivamente en procesos participativos" (Kotler & Keller, 2016).

Fase 3. Participación digital y recolección de percepciones

Objetivo: Habilitar mecanismos accesibles y continuos de participación universitaria.

Tabla No. 3. Componentes de la fase de participación digital y recolección de percepciones

Componente	Especificación
Actividades ejecutadas	1.Recepción de percepciones, comentarios y propuestas a través del buzón digital del PEI (20 de febrero al 15 de abril). 2. Foro temático por capítulos en el micrositio web del buzón digital.
Grupos de interés involucrados	Comunidad Universitaria (Directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y alumni).
Responsable	OFIPLA.
Instrumentos aplicados	Buzón digital asíncrono, foro temático estructurado por capítulos del PEI

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: La participación digital asincrónica amplía el espectro de involucramiento al eliminar barreras espacio-temporales y permitir la contribución de actores que, por razones de disponibilidad o ubicación geográfica, no podrían participar en instancias presenciales (Hine, 2015).

Fase 4. Componente de socialización presencial

Objetivo: Promover la participación por sedes, el diálogo directo y la apropiación del PEI en los distintos contextos institucionales.

Tabla No. 4. Componentes de la fase de socialización presencial

Componente	Especificación
Actividades ejecutadas	Jornadas de socialización del PEI 2025 en cada una de las sedes de la UMNG
Grupos de interés involucrados	Comunidad Universitaria por sede (Calle 100, Campus Nueva Granada, Facultad de Medicina).
Responsable	OFIPLA.
Instrumentos aplicados	Jornadas presenciales de socialización con presentación magistral, espacio de preguntas y respuestas, y registro de asistentes.
Lugares y fechas programadas	Sede Calle 100 (3 de marzo de 2026); Sede Campus Nueva Granada (4 de marzo 2026); Facultad de Medicina (5 de marzo).

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: La interacción presencial facilita la construcción de comunidades de práctica, donde el compromiso mutuo y la apropiación de significados se fortalecen a través de la presencia física, permitiendo una interpretación coherente de las metas institucionales (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020).

Fase 5. Construcción colectiva académica

Objetivo: Recoger aportes técnicos y académicos para fortalecer el contenido del PEI.

Tabla No. 5. Componentes de la fase de construcción colectiva académica

Componente	Especificación
Actividades ejecutadas	Talleres de socialización y construcción colectiva con las facultades (10 al 27 de marzo de 2026).
Grupos de interés involucrados	Decanos, Directores de Programa, Representantes de Estudiantes por facultad.
Responsable	OFIPLA , Vicerrectoría Académica, Facultades.
Instrumentos aplicados	Talleres participativos estructurados con metodología de diseño centrado en el usuario, trabajo en grupos por ejes temáticos,

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: Los talleres de construcción colectiva se fundamentan en la metodología de investigación-acción participativa, que busca generar procesos de reflexión y acción conjunta entre investigadores y actores sociales para transformar realidades compartidas (Fals-Borda, 1999).

Fase 6. Sistematización de resultados

Objetivo: Analizar, integrar y retroalimentar los aportes recibidos para fortalecer la versión final del PEI.

Tabla No. 6. Componentes de la fase de sistematización de resultados

Componente	Especificación
Actividades programadas	1. Sistematización de los resultados generados en los diferentes instrumentos de recolección de información (7 de abril al 15 de mayo) 2. Incorporación en la versión final del PEI (15 de mayo al 30 de mayo).
Responsable	OFIPLA.
Instrumentos aplicados	Matriz de sistematización y codificación de aportes por categoría, software de análisis cualitativo.

Fuente: Elaboración propia

Fundamento metodológico: La sistematización de resultados exige documentar explícitamente el procedimiento mediante el cual los datos crudos se transforman en hallazgos, conclusiones y recomendaciones, de modo que cualquier investigador externo pueda replicar o auditar el proceso" (Lim, 2025).

Herramientas aplicadas

De acuerdo a los criterios de rigurosidad metodológica que orientan el presente documento, se precisa que cada una de las fases del plan de socialización y retroalimentación involucró la implementación de herramientas diferenciales que responden a las siguientes categorías:

(i) Comunicacionales, para la difusión de información y la convocatoria de participantes;

(ii) Documentales, para el registro sistemático y la trazabilidad de las actividades;

(iii) Cuantitativos, para la medición estandarizada y el análisis estadístico de percepciones;

(iv) Cualitativos, para la captura de narrativas, significados y experiencias;

(v) Participativos, para la deliberación, el consenso y la construcción colectiva;

(vi) Analíticos, para la sistematización, codificación e interpretación de los datos recolectados



La tabla no 7 presenta la síntesis por tipo de instrumento, la correspondencia entre cada categoría y las fases del proceso en las que fue aplicada.

Tabla No. 7. Tipo de instrumento y herramienta utilizado para la socialización

Tipo de instrumento	Herramientas específicas	Fase(s) de aplicación
Documentales	Oficios formales, actas de reunión, registro de asistentes	Fase 1, Fase 4, Fase 5, Fase 6
Comunicacionales	Correos electrónicos masivos y dirigidos, difusión en medios oficiales, carteleras	Fase 1, Fase 2
Cuantitativos	Encuesta de percepción, análisis estadístico	Fase 2, Fase 6
Cualitativos	Buzón digital, foro temático, grupos focales (talleres)	Fase 3, Fase 4, Fase 5
Participativos	Talleres estructurados, mapas de consensos, correlación de las dimensiones del ecosistema pedagógico	Fase 5
Analíticos	Matriz de sistematización, software cualitativo, análisis estadístico	Fase 6

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, considerando que algunos instrumentos generan valor agregado al proceso al proveer insumos fundamentales para el análisis y la toma de decisiones, se profundizará en los de naturaleza participativa, cuantitativa y cualitativa, dentro de los cuales se destacan las siguientes herramientas:

1. Encuesta de percepción inicial

Figura No.1 Encuesta de percepción

Definición	Uso
Instrumento de recolección de información que mide la opinión, satisfacción y sentimientos del público frente al objeto de análisis.	Captar de manera estructurada el nivel de aceptación, acuerdo y valoración de los grupos de valor frente a una propuesta del PEI

Fuente: Elaboración propia



Retroalimentación – Propuesta del Proyecto Educativo Institucional (PEI) UMNG

Objetivo del formulario:

Recopilar percepciones, valoraciones y aportes de los diferentes actores de la comunidad universitaria sobre la Propuesta del Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el fin de fortalecer su versión final mediante un proceso participativo, transparente e inclusivo.

Fuente: Elaboración propia

2. Matriz de registro de aportes

Figura No.2 Matriz de registro de aportes

Definición	Uso
Herramienta de sistematización y análisis de información cualitativa que organiza de manera estructurada los aportes, su fundamentación y la propuesta de ajuste	Consolidar, clasificar y analizar los aportes de los grupos de valor identificando el sustento argumentativo y traduciéndolos en propuestas de ajuste al PEI.

N.	UBICACIÓN			TIPO DE APOORTE		
	CAPÍTULO	NUMERAL	PÁGINA	NORMATIVA	ACTUALIZACIÓN / ERROR MATERIAL	TÉCNICA / DESARROLLO
DESCRIPCIÓN DEL APOORTE				FUNDAMENTACIÓN		
				¿Por qué se observa? - Sustento legal, técnico, procedimental, epistemológico, ontológico, conceptual, pedagógico, didáctico.		
PROPUESTA DE AJUSTE CONCRETA						
ADICIÓN	MODIFICACIÓN	ELIMINAR	NO APLICA	REDACCIÓN PROPUESTA		

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

3. Exposición con retroalimentación guiada

Figura No.3 Exposición con retroalimentación guiada

Definición	Uso
Estrategia de carácter expositivo-interactivo que consiste en la presentación de contenidos	Socializar los contenidos de la propuesta del PEI de forma presencial para recoger comentarios, observaciones y propuestas de los grupos de valor.



Fuente: Elaboración propia

4. Buzón digital del PEI

Figura No.4 Buzón digital del PEI

Definición	Uso
Instrumento digital de participación que permite la recolección continua de percepciones, comentarios y propuestas frente a los diferentes componentes del PEI.	Facilitar la participación abierta y asincrónica de la comunidad universitaria para registrar opiniones, valoraciones y aportes específicos sobre la propuesta del PEI.



Fuente: Elaboración propia

5. Mapa de consensos

Figura No.5 Mapa de consensos

Definición	Uso
Instrumento participativo de síntesis y validación colectiva que organiza los contenidos del Proyecto Educativo Institucional por capítulos.	Facilitar la validación colectiva para identificar consensos, priorizar ajustes y orientar la toma de decisiones en el proceso de actualización institucional.

MAPA DE CONSENSOS				
Capítulo	Idea central	Acorde al contexto UMNG	Necesita cambios / modificación	Propuesta cambio específico
1. Naturaleza política y alcances del PEI Establecer los fundamentos epistemológicos, conceptuales y estructurales que orientan el PEI, explicando su función dentro del direccionamiento estratégico institucional.				

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

6. Nodo de integración pedagógica

Figura No.4 Buzón digital del PEI



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

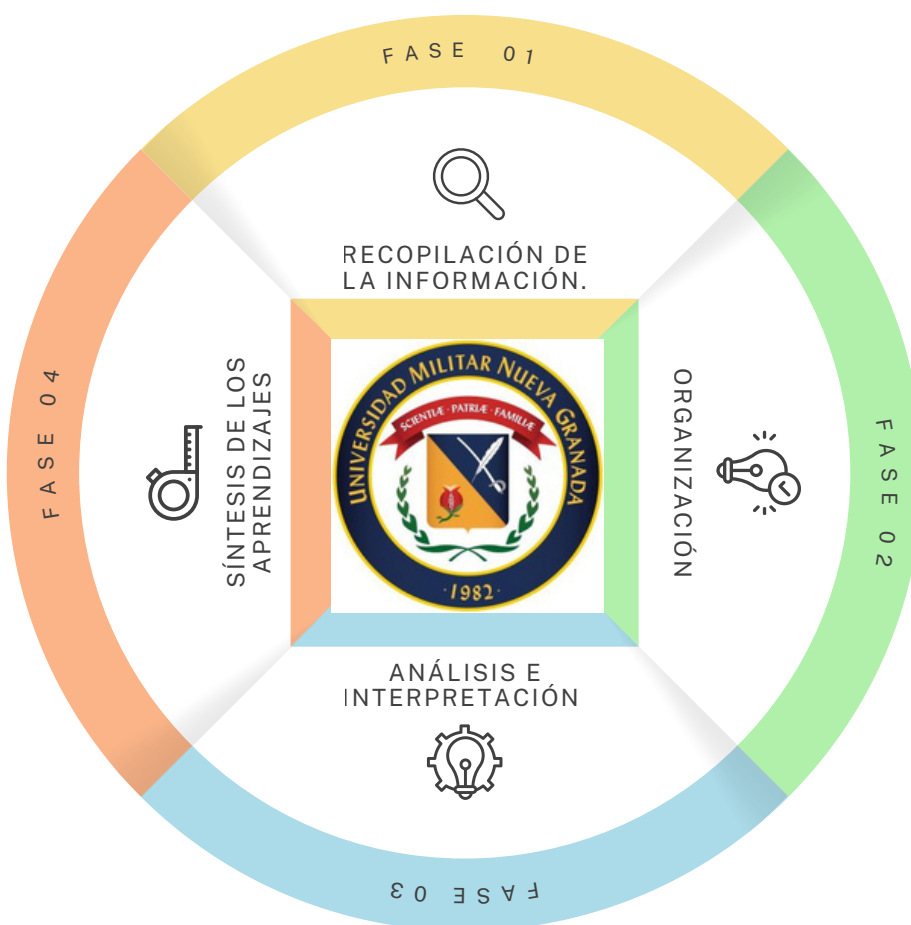
Es importante señalar que para la aplicabilidad de la metodología y de los instrumentos descritos con anterioridad, se plasmaron los siguientes criterios:

- **Participación voluntaria:** La participación en encuestas, foros y talleres no fue obligatoria ni coercitiva.
- **Confidencialidad:** Los aportes individuales fueron tratados de manera agregada o anonimizada en la sistematización.
- **Inclusividad:** Se habilitaron canales múltiples (presenciales, digitales, sincrónicos, asincrónicos) para maximizar la accesibilidad.
- **Representatividad:** Se buscó la participación de mayor cantidad de grupos de valor de la comunidad neogranadina.

Sistematización

La sistematización constituye un proceso que trasciende la recopilación de datos, en tanto implica la reconstrucción de la experiencia social, la identificación de patrones y regularidades, la generación de aprendizajes situados y la producción de insumos para la toma de decisiones. Por tanto, el proceso de socialización y retroalimentación de la propuesta del PEI se concibe como un ejercicio técnico de organización, análisis e interpretación de la información derivada de los diferentes instrumentos y estrategias metodológicas implementadas.

Figura No. 5. Fases sistematización



Fuente: Elaboración propia

En los enfoques de investigación, la sistematización se genera como un insumo que proporciona trazabilidad, transparencia y rigor metodológico, mediante la documentación explícita de los procedimientos de recolección, análisis e integración de la información. En este sentido, la literatura reciente destaca que la calidad de los procesos cualitativos depende de la posibilidad de que terceros las decisiones adoptadas (Lim, 2025). Es así que, se logra transformar información dispersa en categorías analíticas estructuradas, facilitando la interpretación (Miles et al., 2014).

En este caso específico, se inició con la recolección de los insumos generados durante las jornadas (actas, encuestas, comentarios del buzón digital, emails, entre otros) en una carpeta digital por fecha de actividad. Tal como lo enuncia Ghiso (2011), este paso inicial resulta determinante, porque la calidad de la interpretación posterior depende directamente de la rigurosidad con que se haya registrado lo acontecido. Una vez reunido el material, se procedió a la organización de la información, cada registro se clasificó según cuatro criterios: el actor involucrado (docente, estudiante, alumni, directivo o administrativo), la fuente primaria de donde provenía, el tipo de aporte (conceptual, metodológico, normativo u operativo) y el nivel de prioridad.

Posteriormente, se procedió al análisis e interpretación de la información identificando tendencias, recurrencias y divergencias en los comentarios recibidos, y se cruzaron esos hallazgos con el articulado vigente del PEI. Sobre este punto, Jara (2018) sostiene que interpretar críticamente no se agota en describir lo sucedido, sino que exige explicar por qué ocurrió así y no de otra manera. Finalmente, se generó la síntesis y validación a partir de la matriz de registro de con los hallazgos y sugerencias.

Resultados

A partir de la recolección de la evidencia empírica, sobre los niveles de aceptación, las percepciones y los aportes de la comunidad universitaria frente a la propuesta del PEI se registra una participación aproximada de 2576 actores institucionales, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, directivos y alumni, quienes intervinieron a través de los diferentes mecanismos e instrumentos como se detalla a continuación:



27

participantes

● **Recomendaciones**
● **por correo**
● **electrónico**

22

archivos consolidados

● **Matriz de registro de**
● **aportes (Facultades y**
● **dependencias)**

1608

visitas totales (corte 11 de mayo de 2026)

● **Buzón digital del**
● **PEI**

476

visitas totales (corte 11 de mayo de 2026)

● **Foro digital (Buzón**
● **digital del PEI)**

121

participantes

● **Talleres de mesas de**
● **diseño en las**
● **diferentes sedes**

2576

participantes

● **Total de**
● **participantes**
● **proceso de**
● **socialización y**
● **retroalimentación**

De esta manera, se evidencia que el proceso de resignificación del PEI ha sido objeto de un ejercicio amplio de deliberación y construcción colectiva al interior de la comunidad universitaria. Lo anterior se sustenta en una participación total de 8465 actores institucionales, de los cuales 5.889 intervinieron en la fase de formulación de la propuesta inicial y 2576 en la fase de socialización y retroalimentación. Es así que, la definición del direccionamiento estratégico institucional ha sido resultado de la articulación entre el componente participativo que incorpora las percepciones y aportes de los grupos de valor y el componente técnico orientado por criterios metodológicos, analíticos y de planeación, lo cual fortalece la viabilidad, coherencia y legitimidad de la propuesta institucional.



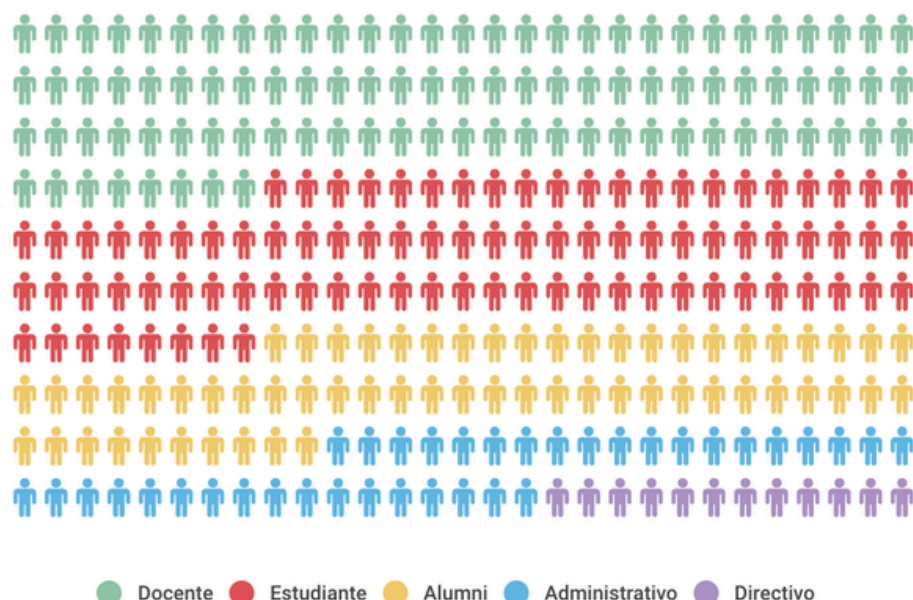
Ahora bien, como resultado de las herramientas aplicadas se obtiene el siguiente análisis:

1. Encuesta de percepción inicial

La encuesta se diseñó como un instrumento de recolección de información de carácter mixto que tenía la finalidad de establecer el primer acercamiento con los grupos de valor frente a la propuesta de resignificación del PEI. De esta manera, se buscó identificar niveles de comprensión, aceptación y valoración general del documento y recopilar percepciones, y aportes de los diferentes actores de la comunidad universitaria. Desde el componente metodológico, la herramienta integró preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco niveles y preguntas abiertas para tener una comprensión más amplia del fenómeno analizado al integrar diferentes tipos de evidencia (Braun & Clarke, 2021).

2.1. Caracterización

Figura No. 6 Participantes encuesta inicial



Fuente: Elaboración propia



Directivos UMNG

4 participantes
4,1%



Docentes

32 participantes
33.00%



Estudiantes

29 participantes
29.9%



Personal administrativo

12 participantes
12.4%



Egresados

20 participantes
20,6%

Total : 97 participantes

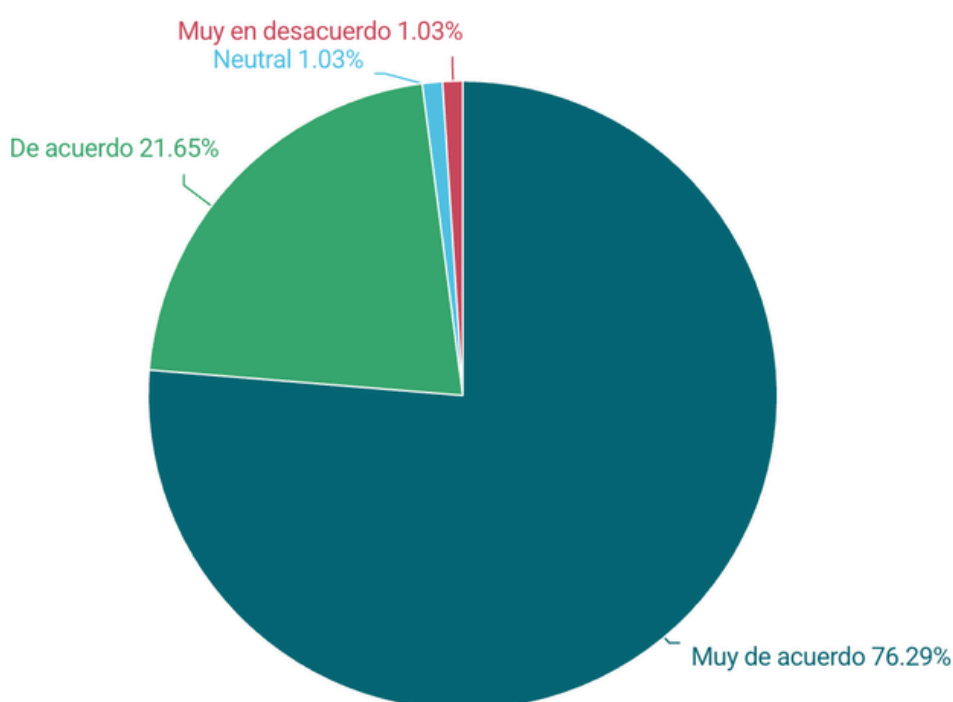
La muestra del instrumento de recolección de información está conformada por 97 percepciones, que en términos porcentuales muestra mayor concentración de docentes (32 participantes que equivale al 33%) y estudiantes (29 participantes que equivalen al 29,9%), en conjunto representan el 62.2% del total de la muestra. Los resultados sugieren mayor interés y disposición a participar por parte de los actores directamente vinculados con los procesos de docencia, aprendizaje y apropiación del PEI, por lo que, resulta favorable para el análisis de los resultados vinculados con las dimensiones académica y pedagógica.

Por otra parte, se denota una participación de 20 alumni que corresponde al 20,6% considerándose un insumo relevante en términos de pertinencia y proyección institucional pues aportan una visión externa sobre la formación recibida y la articulación con el entorno profesional y social. También se contó con la participación de administrativos (20 participantes que equivalen al 20,6%) y directivos (4 participantes que corresponden al 4.1%), quienes representan un porcentaje cuantitativamente inferior.

2.2. Nivel de pertinencia y coherencia de la propuesta

En una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a “muy en desacuerdo” y 5 a “muy de acuerdo”, indique su nivel de percepción con la siguiente afirmación: “El documento Propuesta del Proyecto Educativo Institucional (PEI) presenta de manera clara, pertinente y coherente los fundamentos epistemológicos, conceptuales, normativos y académicos que orientan la actualización del PEI institucional.”

Figura No. 7 Participa Nivel de pertinencia y coherencia de la propuesta del PEI



Fuente: Elaboración propia

En conjunto, las valoraciones positivas (de acuerdo y muy de acuerdo) alcanzan el 97,9%, lo que evidencia consenso institucional de las personas participantes respecto a la calidad del documento en términos de claridad, pertinencia y coherencia. De esta manera, podría deducirse que: 1) Hay coherencia en el documento, en la medida en que los componentes epistemológicos, conceptuales y normativos son percibidos como articulados y 2) Se denota pertinencia institucional, al responder a las expectativas y necesidades de los grupos de valor. Por otra parte, se presenta un 2% de respuestas neutrales y en desacuerdo que sugieren la existencia de observaciones puntuales y específicas de modificación, que se analizan con posterioridad en la pregunta abierta.

2.3. Recomendaciones y aportes

Desde su rol dentro de la comunidad universitaria, ¿qué recomendaciones, aclaraciones o aportes considera relevantes para fortalecer la versión final del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

Figura No. 8 Nube de palabras de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia

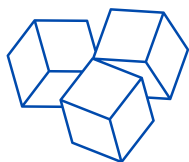
La análisis de los resultados de la pregunta abierta, permitió recoger insumos cualitativos que fueron sintetizados mediante la nube de palabras y posteriormente categorizados en dos dimensiones: (i) elementos de validación positiva de la propuesta y (ii) sugerencias específicas de ajuste conceptual y estructural.

1. Validación de la propuesta institucional

Dentro de los términos más recurrentes se resalta la participación de los grupos de valor al reconocer que la inclusión de múltiples actores promueve la gobernanza y el desarrollo de propuestas pertinentes a las expectativas y necesidades (UNESCO, 2021). Así mismo, el término de enfoque ecosistémico fue reconocido por ser un sistema interrelacionado de dimensiones (axiológicas, curriculares, pedagógicas, tecnológicas y misionales), coherente con perspectivas contemporáneas de complejidad en educación (Edgar Morin, 1999) que proporciona una propuesta innovadora.

2. Sugerencias de ajuste

A partir de la sistematización de los resultados y la revisión metodológica de la reiteración de componentes, se generaron recomendaciones específicas, las cuales se agrupan en los siguientes ejes temáticos:



Deconstrucción del conocimiento

Desde la pedagogía crítica, se sugiere complementar la noción de construcción del conocimiento con el concepto de deconstrucción, entendiendo que, el aprendizaje no es acumulativo, si no, que también es crítico, por tanto, el estudiante además de desarrollar saber disciplinar y profesional debería tener capacidad de identificar sesgos y reconocer la historicidad del conocimiento.



Cambio del término resultados de aprendizaje

Desde el componente normativo, se enuncia que la transición entre el Acuerdo 02 de 2020 y el Acuerdo 01 de 2025 del CESU, redefine el concepto de resultados de aprendizaje para transitar hacia evidencias de logros, impactos y procesos formativos integrales (resultados académicos o de formación). La sugerencia se centra en enunciar que, si bien los resultados de aprendizaje han sido promovidos como mecanismos para asegurar la calidad y la comparabilidad, el uso rígido puede limitar la diversidad epistemológica y pedagógica.



Rol del estudiante

Los aportes señalan la necesidad de explicitar al estudiante como un sujeto activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en coherencia con enfoques pedagógicos centrados en el aprendizaje como el constructivismo, donde el conocimiento es construido activamente por el estudiante a partir de su interacción con el entorno.



Rol del docente

Desde la percepción de los participantes, se sugiere que el rol del docente se defina a partir de cuatro funciones: acompañar permanentemente al estudiante en su trayectoria formativa; guiar su aprendizaje desde el respeto por su autonomía; co-construir conocimiento de manera dialógica y colaborativa y de-construir críticamente los supuestos y paradigmas que subyacen al saber disciplina



Identidad institucional

De acuerdo a los planteamientos de Bourdieu (1990) para quien las instituciones educativas son espacios de producción simbólica donde se configuran identidades y relaciones de poder, los participantes sugieren reconocer explícitamente la interrelación entre la tradición militar y la población civil en la definición de la identidad institucional.



Códigos de ética

La recomendación de incorporar la integridad académica en el código de honor de los estudiantes responde a la necesidad de fortalecer la formación en valores como eje transversal al proceso educativo, pues constituye un componente esencial de la ética del conocimiento. Como lo señala el International Center for Academic Integrity (2021), la integridad académica se fundamenta en valores como la honestidad, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, los cuales son esenciales para la formación de profesionales íntegros y comprometidos con la sociedad.

2. Matriz de Registro de Aportes

La matriz es un instrumento de recolección de información diseñado para sistematizar, categorizar y documentar las observaciones, sugerencias y solicitudes de ajuste formuladas por los diferentes actores de la comunidad universitaria frente al documento propuesta del PEI, 2025. Desde el componente metodológico, la herramienta se diseñó por los autores a partir del enfoque de evaluación colaborativa que reconoce que los actores institucionales son agentes legítimos de conocimiento situado para valorar el objeto de estudio (Cousins, 2020).



Estructura y variables

La matriz está compuesta por 14 variables agrupadas en cuatro dimensiones que corresponden a la identificación temática, tipología del aporte, fundamentación y acción propositiva. A continuación, se describe cada una de ellas:

Dimensión 1: Identificación temática del aporte

Se centra en establecer la referenciación unívoca de la revisión documental participativa, identificando el capítulo, el numeral y la página para tener una localización precisa de las observaciones y así, tener la trazabilidad completa del proceso.

Tabla No. 8 Dimensión 1 de la Matriz de Registro de Aporte

Variable	Descripción	Función metodológica
N.	Número consecutivo de registro	Permite la trazabilidad y el orden secuencial de cada aporte
Capítulo	Capítulo del PEI donde se ubica la observación	Facilita la localización estructural del contenido observado
Numeral	Numeral específico dentro del capítulo	Precisa la ubicación a del texto objeto de ajuste
Página	Número de página del documento referenciado	Permite remitir directamente al documento fuente

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 2: Tipología del aporte

La definición de las tipologías permite aplicar mecanismos diferenciales de procesamiento según la naturaleza del aporte, es así que, la categorización de los insumos permite gestionar la complejidad de la evaluación participativa (Shulha et al., 2016).

Tabla No. 9 Dimensión 2 de la Matriz de Registro de Aporte

Tipo de aporte	Definición
Normativa	Ajuste derivado del cambio en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias externas o internas.
Actualización / Error material	Corrección de datos desactualizados, erratas, omisiones o inconsistencias fácticas.
Técnica / Desarrollo	Ajuste orientado a mejorar la claridad, profundidad, pertinencia o calidad técnica del contenido pedagógico, epistemológico o procedimental.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 3: Fundamento del aporte

La dimensión busca que los participantes expliquen las razones, fuentes o principios que respaldan la observación, otorgando validez argumentativa y transparencia al proceso de revisión. Para ello, la tabla 10, establece las siguientes categorías:

Tabla No. 10 Dimensión 3 de la Matriz de Registro de Aporte

Ámbito	Objeto de análisis
Legal	Cumplimiento de normas, leyes, acuerdos o estatutos
Técnico	Viabilidad operativa, procedimental o funcional
Epistemológico	Coherencia con teorías del conocimiento y paradigmas educativos
Ontológico	Adecuación a la naturaleza del ser, del estudiante o del acto educativo
Conceptual	Precisión, claridad y consistencia de los conceptos utilizados
Pedagógico	Pertinencia de los enfoques de enseñanza y aprendizaje
Didáctico	Eficacia de las estrategias metodológicas propuestas

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 4: Acción propositiva

La variable materializa el principio de propositividad en los procesos de evaluación, en tanto permite a los participantes traducir valoraciones en acciones concretas, formuladas en términos de criterios de ajuste, modificación o supresión.

Tabla No. 11 Dimensión 4 de la Matriz de Registro de Aporte

Variable	Categorías	Función metodológica
Tipo de acción	• Adición	Precisa el tipo de intervención requerida sobre el texto original
	• Modificación	
	• Eliminar	
	• No aplica	
Redacción propuesta	Texto libre	Propuesta concreta de nuevo contenido, ajuste textual o supresión

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del proceso de sistematización y análisis de la información recopilada a través de los 27 correos electrónicos remitidos a la Oficina de Planeación Estratégica y de las 22 matrices diligenciadas por las diferentes facultades y unidades académico-administrativas, se identificaron observaciones y solicitudes de ajuste orientadas al fortalecimiento conceptual, normativo, pedagógico y operativo de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que se enuncian a continuación:



Capacitación y desarrollo profesional

Desde los enfoques contemporáneos de desarrollo profesional docente, se sugiere incorporar la capacitación y cualificación profesional como un componente transversal del PEI, entendiendo que la formación e de los docentes fortalece los procesos de enseñanza, investigación, innovación y proyección social. En este sentido, se recomienda incluir este componente dentro del ecosistema pedagógico, particularmente en la dimensión misional, reconociendo al docente como actor estratégico para la transformación institucional y el aseguramiento de la calidad educativa (Hargreaves, 2003; Fullan, 2002).



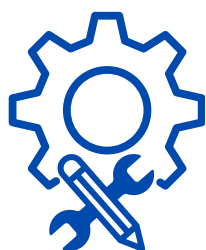
Fortalecimiento del soporte normativo

Con la finalidad de fortalecer el componente normativo y la alineación con el sistema de aseguramiento de la calidad en educación superior, se recomienda incorporar la Resolución 015224 de 2020 y la Resolución 021795 de 2020 del Ministerio de Educación Nacional, las cuales establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones institucionales reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019.



Transformaciones sociales y prospectiva institucional

Los participantes sugieren reemplazar la expresión “transformaciones sociales derivadas de la tecnología” por “transformaciones sociales”, reconociendo que los cambios contemporáneos en la educación superior responden, también a, factores políticos, económicos, culturales, ambientales y territoriales. Es así como, se amplía la comprensión sistémica de los escenarios futuros y fortalecer la capacidad adaptativa institucional (Morin, 1999; UNESCO, 2021).



Rutas formativas

Desde las perspectivas de aprendizaje flexible y trayectorias educativas personalizadas, se recomienda sustituir la expresión “aprendizaje centrado en el estudiante” por “rutas formativas”, entendiendo que este concepto permite comprender la articulación entre flexibilidad curricular, interdisciplinariedad, personalización del aprendizaje y desarrollo progresivo de competencias dentro del ecosistema pedagógico.



Flexibilidad curricular y aprendizaje permanente

Desde los enfoques contemporáneos de educación superior y aprendizaje a lo largo de la vida, se propone ampliar la definición de flexibilidad curricular incorporando elementos como microcredenciales, reconocimiento de aprendizajes previos, educación continua y rutas formativas modulares. De esta manera, se favorece la actualización de competencias, la movilidad académica y la empleabilidad en contextos dinámicos y de alta transformación del conocimiento.



Regionalización y capacidades diferenciales institucionales

Reconociendo la importancia del componente territorial, se recomienda fortalecer el concepto de regionalización resaltando el valor diferencial de la UMNG en este proceso. La articulación histórica con el Sector Defensa, la experiencia en investigación aplicada, los procesos de innovación social y las alianzas territoriales constituyen capacidades institucionales instaladas que fortalecen el potencial de incidencia regional y la generación de soluciones contextualizadas para los territorios.



Glosario institucional

Con el propósito de fortalecer la apropiación institucional y facilitar la comprensión del PEI por parte de toda la comunidad universitaria, se sugiere incorporar un glosario de términos conceptuales y técnicos. De modo que, se promueva una interpretación homogénea de los componentes estratégicos del documento.



Seguimiento y evaluación del PEI

Los participantes recomienda incorporar un apartado orientado a describir los mecanismos de seguimiento, evaluación y validación de la implementación del PEI, con el fin de promover la aplicación en las diferentes áreas de la universidad y fortalecer los procesos de mejora continua institucional.



Perfiles institucionales y gobernanza universitaria

Desde las perspectivas de gobernanza universitaria y corresponsabilidad institucional, se sugiere fortalecer la definición de los perfiles de estudiantes, docentes, directivos y aliados estratégicos, estableciendo que los roles se traduzcan en responsabilidades verificables dentro de la gobernanza académica, las rutas de participación institucional y los dispositivos de innovación social.

3.Exposición con retroalimentación guiada



Oficina Asesora
de Planeación
Estratégica



EL FUTURO DE LA UMNG SE CONSTRUYE HOY

El Proyecto Educativo Institucional define el horizonte que guía nuestra identidad y proyección académica

Consulta el cronograma y participa en la jornada de tu sede

SEDE BOGOTÁ Calle 100	SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA	SEDE BOGOTÁ Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud
3 de marzo	4 de marzo	5 de marzo
Auditorio Esteban Jaramillo Mañana 9:00 a 10:30 a. m. Tarde 2:00 a 3:30 p. m.	Hemiciclo B Mañana 9:00 a 10:30 a. m. Tarde 2:00 a 3:30 p. m.	Auditorio piso 3 (norte) Mañana 9:00 a 11:00 a. m.



La exposición con retroalimentación guiada encuentra sustento pedagógico en los enfoques de comunicación educativa y aprendizaje dialógico. Desde esta óptica, la socialización de contenidos no se agota en la transmisión unilateral de información, sino que por el contrario, busca activar procesos de comprensión, apropiación y reflexión colectiva entre los participantes. En consecuencia, autores como Mercer (2000) introducen el concepto de "habla exploratoria" para describir aquellas interacciones en las cuales los participantes razonan conjuntamente, examinan ideas y las someten a escrutinio colectivo.



En este sentido, la estrategia metodológica de exposición con retroalimentación guiada se implementó como un mecanismo de socialización institucional orientado a presentar los contenidos de la propuesta del PEI, exponiendo los fundamentos epistemológicos, pedagógicos, normativos y metodológicos que sustentaron su proceso de construcción. De esta manera, se buscó que los diferentes grupos de valor de la comunidad universitaria conocieran el alcance de la propuesta, comprendieran la lógica conceptual de los capítulos y reconocieran las metodologías participativas empleadas durante la resignificación del documento institucional.

En el desarrollo de la actividad, se llevaron a cabo jornadas de socialización en las diferentes sedes de la universidad, convocando a estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y egresados, con el propósito de ampliar la divulgación institucional de la propuesta preliminar y fortalecer la transparencia del proceso participativo.

Las jornadas se desarrollaron de la siguiente manera:

- **Sede Calle 100**
 - 3 de marzo de 2026
 - Jornada mañana: 9:00 a.m. a 10:30 a.m.
 - Jornada tarde: 2:00 p.m. a 3:30 p.m.
 - Participantes: 84
- **Campus Nueva Granada**
 - 4 de marzo de 2026
 - Jornada mañana: 9:00 a.m. a 10:30 a.m.
 - Jornada tarde: 2:00 p.m. a 3:30 p.m.
 - Participantes: 110
- **Facultad de Medicina**
 - 5 de marzo de 2026
 - Jornada: 9:00 a.m. a 11:00 a.m.
 - Participantes: 31

En total, las jornadas contaron con la participación de 225 integrantes de la comunidad universitaria. Las sesiones estuvieron estructuradas en dos momentos, inicialmente, se realizó una exposición de los contenido y posteriormente, se abrió un espacio de retroalimentación guiada. No obstante, el análisis de las actas de socialización evidenció que, en términos generales, los participantes concentraron su intervención en la comprensión del contenido y en la apropiación conceptual de la propuesta, sin formular recomendaciones sustanciales o modificaciones específicas sobre el documento.

4. Buzón digital del PEI

En total, las jornadas contaron con la participación de 225 integrantes de la comunidad universitaria. Las sesiones estuvieron estructuradas en dos momentos, inicialmente, se realizó una exposición de los contenido y posteriormente, se abrió un espacio de retroalimentación guiada. No obstante, el análisis de las actas de socialización evidenció que, en términos generales, los participantes concentraron su intervención en la comprensión del contenido y en la apropiación conceptual de la propuesta, sin formular recomendaciones sustanciales o modificaciones específicas sobre el documento.

En términos conceptuales, la herramienta constituye un mecanismo de participación asincrónica que facilita la democratización de los procesos de deliberación institucional, al permitir que los actores puedan interactuar con la propuesta desde diferentes contextos, tiempos y dinámicas de participación. La

Las jornadas se desarrollaron de la siguiente manera:

- **Sede Calle 100**
 - 3 de marzo de 2026
 - Jornada mañana: 9:00 a.m. a 10:30 a.m.
 - Jornada tarde: 2:00 p.m. a 3:30 p.m.
 - Participantes: 84
- **Campus Nueva Granada**
 - 4 de marzo de 2026
 - Jornada mañana: 9:00 a.m. a 10:30 a.m.
 - Jornada tarde: 2:00 p.m. a 3:30 p.m.
 - Participantes: 110
- **Facultad de Medicina**
 - 5 de marzo de 2026
 - Jornada: 9:00 a.m. a 11:00 a.m.
 - Participantes: 31

En total, las jornadas contaron con la participación de 225 integrantes de la comunidad universitaria. Las sesiones estuvieron estructuradas en dos momentos, inicialmente, se realizó una exposición de los contenidos y posteriormente, se abrió un espacio de retroalimentación guiada. No obstante, el análisis de las actas de socialización evidenció que, en términos generales, los participantes concentraron su intervención en la comprensión del contenido y en la apropiación conceptual de la propuesta, sin formular recomendaciones sustanciales o modificaciones específicas sobre el documento.

4. Buzón digital del PEI

En total, las jornadas contaron con la participación de 225 integrantes de la comunidad universitaria. Las sesiones estuvieron estructuradas en dos momentos, inicialmente, se realizó una exposición de los contenidos y posteriormente, se abrió un espacio de retroalimentación guiada. No obstante, el análisis de las actas de socialización evidenció que, en términos generales, los participantes concentraron su intervención en la comprensión del contenido y en la apropiación conceptual de la propuesta, sin formular recomendaciones sustanciales o modificaciones específicas sobre el documento.

En términos conceptuales, la herramienta constituye un mecanismo de participación asincrónica que facilita la democratización de los procesos de deliberación institucional, al permitir que los actores puedan interactuar con la propuesta desde diferentes contextos, tiempos y dinámicas de participación. La

incorporación en el proceso de socialización responde a la necesidad de incorporar enfoques contemporáneos de gobernanza universitaria y transformación digital en la educación superior, en los que las tecnologías de la información se convierten en mediadoras de procesos de diálogo institucional, gestión del conocimiento y construcción colaborativa.

El instrumento se materializa en un micrositio web que integra cuatro componentes funcionales. El primero es un análisis comparativo entre el PEI vigente (2009) y la propuesta de actualización, desglosado por capítulos: naturaleza política y alcances, articulación institucional y metasistema, perspectiva histórica, desafíos y prospectiva, lineamientos pedagógicos, y funciones misionales.



The graphic is a vertical poster with a dark blue background. At the top left is the Universidad Militar Nueva Granada logo. To its right, the text 'Oficina Asesora de Planeación Estratégica' is displayed. In the top right corner, there are two overlapping squares, one white and one yellow. The main headline '¡TU VOZ CUENTA!' is centered, with '¡TU VOZ' in white and 'CUENTA!' in red. Below this, a yellow-bordered box contains the text 'El Proyecto Educativo Institucional se fortalece con tu mirada, tu experiencia y tus ideas'. The next section features the title 'Participa a través del Buzón Digital del PEI' in white. Below the title, the text 'Comparte tus aportes y sé parte activa de su construcción' is written in yellow. The bottom half of the graphic shows a man from behind, looking at a computer monitor and holding a smartphone. The monitor displays the 'PROPUESTA PEI' website. To the right of the man, the text 'Escanea el QR o ingresa al enlace en la App institucional' is shown, followed by the URL 'https://pei-umng.vercel.app/' and a large QR code.

Oficina Asesora de Planeación Estratégica

¡TU VOZ CUENTA!

El Proyecto Educativo Institucional se fortalece con tu mirada, tu experiencia y tus ideas

Participa a través del Buzón Digital del PEI

Comparte tus aportes y sé parte activa de su construcción

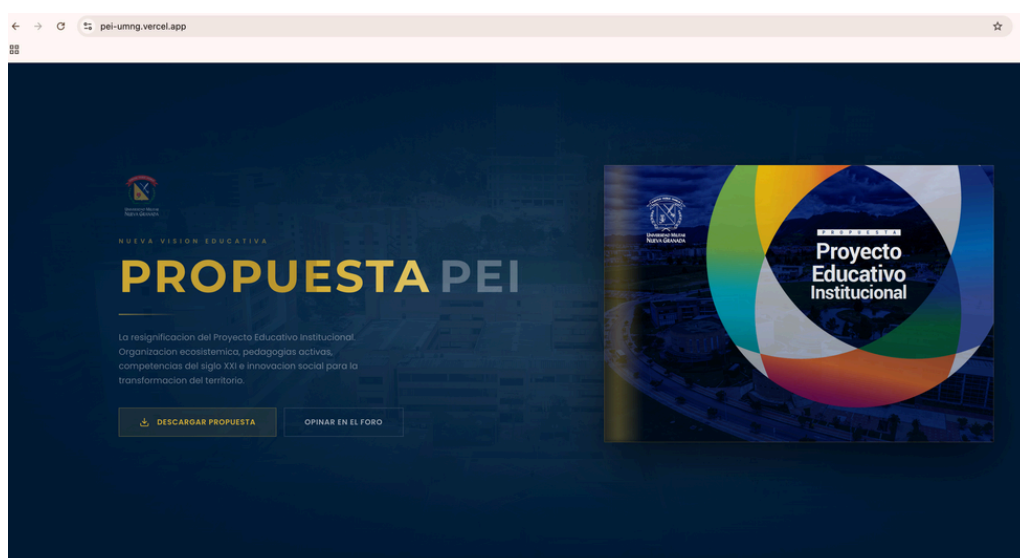
Escanea el QR o ingresa al enlace en la App institucional

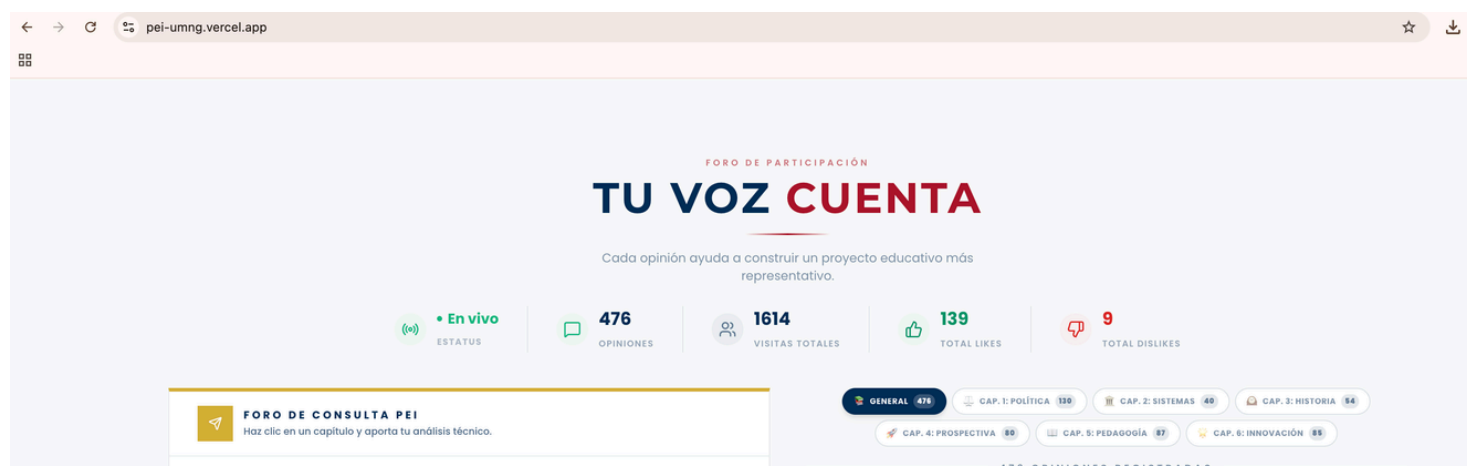
<https://pei-umng.vercel.app/>



El segundo componente es un resumen de los puntos de interés de la propuesta, que sintetiza cuatro ejes de transformación: la identidad y valores institucionales (Scientiae, Patriae y Familiae resignificados desde la ética, los derechos humanos y la sostenibilidad), el ecosistema pedagógico (que articula pedagogías activas, ambientes híbridos y evaluación por resultados de aprendizaje), la articulación ecosistémica y redes de valor (que concibe la universidad como un metasistema que vincula comunidad, sector Defensa, Estado, empresa y territorio), y la visión prospectiva y compromiso con el entorno (que proyecta una organización sostenible y capaz de anticipar cambios sociales y tecnológicos).

El tercer componente es el foro de participación denominado "Tu voz cuenta", que a fecha de 11 de mayo había registrado 1.607 visitas totales y 476 comentarios. Para participar en el foro, el usuario debe seleccionar el capítulo sobre el cual desea hacer la contribución e indicar su aporte. La plataforma está disponible en <https://pei-umng.vercel.app/>





A partir del análisis de sistematización, se denota que, los comentarios realizados por los participantes giran alrededor de dos aristas:

1. Valoraciones de reconocimiento a las fortalezas del PEI

Los comentarios afirmativos convergen en cuatro núcleos de valoración:



Proceso participativo

La comunidad universitaria reconoce el método de construcción colectiva como un avance cualitativo en la gobernanza institucional. Es así como, se reafirman los planteamientos de la Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (2018) sobre la pertinencia social de la educación superior y el rol de las instituciones como espacios de deliberación democrática.



Identidad institucional

La resignificación de Scientiae, Patriae et Familiae desde marcos de ética, derechos humanos y sostenibilidad es percibida como un ejercicio de continuidad innovadora que fortalece el sentido de pertenencia sin ruptura simbólica. Tünnermann (2011) señala que la coherencia identitaria es condición de posibilidad para la implementación de cualquier proyecto educativo institucional



Ecosistema pedagógico e innovador.

La articulación entre las dimensiones del ecosistema y la integración de pedagogías activas, ambientes híbridos y evaluación por resultados de formación es valorada como respuesta pertinente a las tendencias globales y a las necesidades de los actores institucionales.



Relevancia de la comunidad universitaria

El reconocimiento de estudiantes, docentes, directivos, administrativos y alumni como agentes de cambio y no como destinatarios pasivos es señalado reiteradamente a manera de reconocimiento del labor y rol que juega cada uno de ellos en la comunidad universitaria.

2. Sugerencias de mejora

Por otro lado, se realizaron las siguientes recomendaciones:

PRIORIDAD ALTA
68%



Incorporar elementos de seguimiento e implementación

La recomendación más recurrente señala que el PEI debe incluir un componente explícito de monitoreo con indicadores verificables, responsables institucionales, periodicidad definida y mecanismos de ajuste. Sin este componente, los lineamientos estratégicos corren el riesgo de quedar como enunciados declarativos sin impacto institucional real. El modelo de acreditación vigente establece que la alta calidad demanda coherencia entre las acciones que una institución implementa para cumplir sus

propósitos formativos, los procesos y resultados académicos, logros alcanzados e impactos generados, en correspondencia con sus declaraciones y con el compromiso con la mejora permanente (CESU, 2025).

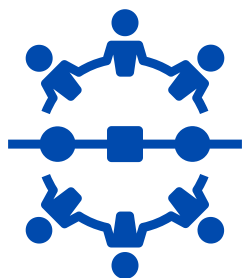
COMUNICACIÓN



Diseñar e implementar un plan de comunicaciones institucional para la apropiación del PEI

Se recomienda que el plan de comunicaciones trascienda la difusión informativa para convertirse en una estrategia de apropiación cultural del PEI. Por tanto, es necesario desarrollar narrativas diferenciadas para cada segmento de la comunidad universitaria, aprovechar canales digitales y presenciales, y establecer mecanismos de retroalimentación continua que permitan verificar la comprensión e internalización del proyecto educativo.

INTEGRACIÓN CURRICULAR



Promover la inter-, trans- y multidisciplinariedad

Los participantes recomiendan que el PEI establezca mecanismos concretos para que la integración disciplinar se materialice en los planes de estudio con reconocimiento académico formal, superando las barreras entre programas, modalidades (presencial, distancia, virtual) y sedes. Es así como, se sugiere avanzar hacia marcos curriculares integrados que habiliten trayectorias formativas flexibles y transdisciplinarias (Nicolescu, 2002).

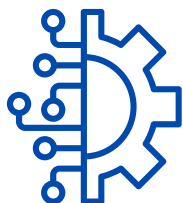
COMPETENCIAS



Incorporar las "competencias globales" como categoría explícita en el apartado de tendencias y megatendencias

Se sugiere que el PEI no limite el abordaje de competencias a su definición genérica, sino que incorpore de forma explícita la dimensión de competencias globales, pues está incluye elementos como ciudadanía global, multilingüismo, pensamiento sistémico, colaboración intercultural y literacidad digital

GESTIÓN
TECNOLÓGICA



Incorporar explícitamente la tecnología en la dimensión de gestión institucional

La comunidad Neogranadina señala que la transformación digital no debe quedar únicamente circunscrita a la dimensión pedagógica, sino que debe permear de manera explícita la gestión institucional como eje transversal. De esta manera, se sugiere reconocer que herramientas, plataformas y sistemas de información son habilitadores de los procesos administrativos, de gestión del conocimiento y de toma de decisiones basada en datos.

5. Mapa de consensos

El instrumento fue implementado en el marco de los talleres de cocreación y construcción colectiva desarrollados con las facultades de la UMNG, como parte del proceso de socialización y validación del PEI en actualización. La aplicación de la herramienta se centraba en facilitar la validación colectiva de los contenidos propuestos, identificando los grados de consenso y disenso por capítulo; y por otro, orientar la toma de decisiones institucionales, al sistematizar las propuestas de ajuste emanadas de actores con conocimiento disciplinar, pedagógico y contextual específico

MAPA DE CONSENSOS

El PEI que soñamos,
el PEI que construimos



Capítulo	Idea central	Acorde al contexto UMNG	Necesita cambios / modificación	Propuesta cambio específico
1. Naturaleza política y alcances del PEI Establecer los fundamentos epistemológicos, conceptuales y estructurales que orientan el PEI, explicando su función dentro del direccionamiento estratégico institucional				



En términos procedimentales, la dinámica de aplicación siguió una secuencia de tres momentos. En el primero, los participantes recibían la descripción de la idea central de cada capítulo y procedían a una lectura individual o grupal del contenido correspondiente. En el segundo momento, se activaba la deliberación colectiva en torno a las columnas de valoración, identificando puntos de acuerdo y tensión mediante una discusión guiada por un facilitador. En el tercer momento, los grupos consolidaban sus percepciones en el instrumento escrito, produciendo un registro estructurado que posteriormente fue sistematizado por el equipo coordinador del proceso.

Ahora bien, los talleres de cocreación con las facultades permitieron consolidar, a través del Mapa de Consensos, un conjunto de recomendaciones específicas que se describen a continuación:



Incorporar al ser biótico como centro del metasistema institucional

Capítulo 2, Articulación institucional – Figura 1. Metasistema institucional UMNG, p. 22

Los participantes señalaron de manera reiterada que la representación gráfica y conceptual del metasistema de la UMNG carece de un centro explícito desde el cual cobra sentido la totalidad del sistema. La propuesta de ajuste consiste en posicionar al ser biótico como núcleo articulador del metasistema, reconociendo que todas las dimensiones institucionales existen, operan e interactúan en función del desarrollo humano de los sujetos que conforman la comunidad universitaria.

Desde la perspectiva de la bioética educativa, Potter (1971) fue el primero en señalar que toda arquitectura institucional orientada a la sostenibilidad de la vida debe reconocer explícitamente al ser biótico como su referente ético fundamental. En el campo de la educación superior, Morin (1999) desarrolla esta idea al plantear que la universidad del siglo XXI debe "reaprender a ser humana", organizando sus sistemas en función del desarrollo integral del ser vivo que la habita.



Incorporar una línea de tiempo con los hitos históricos

Referencia en la propuesta: Capítulo 1, sección 1.2 Referentes estructurales – Reseña histórica, pp. 10 y ss.

La reseña histórica de la UMNG se basa en una narración que recorre los momentos fundacionales desde el Decreto 2422 de 1962, pasando por la aprobación institucional de 1976, hasta la configuración actual de la Universidad. Si bien, el relato es pertinente y necesario; los participantes identificaron que la ausencia de una representación visual cronológica limita su función comunicativa, especialmente para aquellos miembros de la comunidad universitaria con menor antigüedad o menor familiaridad con el recorrido institucional.

La incorporación de una línea de tiempo responde a principios establecidos de comunicación institucional estratégica y gestión de la memoria organizacional. Assmann y Czaplicka (1995) señalan que la memoria cultural de una institución requiere dispositivos de representación que hagan accesible y apropiable el pasado colectivo; sin ellos, la narrativa histórica permanece como texto de especialista y no cumple su función identitaria.



Restituir el término ética en la propuesta de misión institucional

Referencia en la propuesta: Capítulo 1, sección 1.2 Referentes estructurales – Misión institucional

En los ejercicios de síntesis y ajuste redactorial de la propuesta de misión, se identificó que el término ética fue omitido de algunas versiones del enunciado misional. Los participantes en los talleres fueron explícitos en señalar esta omisión como una pérdida de sustancia axiológica, no como una cuestión estilística menor.



Revisar la denominación "Naturaleza política y alcances del PEI" como título del Capítulo 1

Durante la aplicación de la herramienta se debatió el término del capítulo 1, por un lado, algunos participantes afirmaron que en el plano de la filosofía educativa y los estudios en política pública, el uso del adjetivo político para caracterizar la naturaleza de un proyecto educativo tiene plena legitimidad epistemológica, pues desde Freire (1970) hasta Giroux (1988), se ha argumentado que todo acto educativo es un acto político en cuanto implica opciones sobre el tipo de sujeto, de sociedad y de conocimiento que la institución se propone formar. Esta comprensión es la que anima el uso del término en la propuesta.

Sin embargo, la recepción del término en el contexto de una comunidad universitaria diversa no es unívoca, por lo que se sugirió cambiarlo.

La incorporación de una línea de tiempo responde a principios establecidos de comunicación institucional estratégica y gestión de la memoria organizacional. Assmann y Czaplicka (1995) señalan que la memoria cultural de una institución requiere dispositivos de representación que hagan accesible y apropiable el pasado colectivo; sin ellos, la narrativa histórica permanece como texto de especialista y no cumple su función identitaria.



Restituir el término ética en la propuesta de misión institucional

Referencia en la propuesta: Capítulo 1, sección 1.2 Referentes estructurales – Misión institucional

En los ejercicios de síntesis y ajuste redactorial de la propuesta de misión, se identificó que el término ética fue omitido de algunas versiones del enunciado misional. Los participantes en los talleres fueron explícitos en señalar esta omisión como una pérdida de sustancia axiológica, no como una cuestión estilística menor.



Sustituir el término linaje en la descripción del valor Familiae

Referencia en la propuesta: Capítulo 1, sección de resignificación del lema institucional – valor Familiae

La propuesta resignifica los tres pilares del lema Scientiae, Patriae et Familiae desde marcos contemporáneos de ética, derechos humanos y sostenibilidad, lo que constituye uno de los aportes conceptuales más valorados por la comunidad en el proceso de consulta. En la descripción del valor Familiae, sin embargo, el documento emplea el término linaje para referirse a la continuidad intergeneracional de los compromisos y valores institucionales. Los participantes en los talleres señalaron esta elección léxica como incongruente con el espíritu inclusivo y democratizador que el resto de la propuesta proclama.

6. Nodo de integración pedagógica

Es un instrumento de articulación analítica diseñado para correlacionar las dimensiones del Ecosistema Pedagógico institucional, permitiendo a los participantes identificar relaciones, interdependencias y coherencias entre los componentes estructurales que configuran la propuesta de formación de la UMNG.



La denominación que los autores del presente documento le asignan, el concepto de nodo alude precisamente a los puntos de intersección donde diferentes flujos de información, sentido y acción se encuentran, se articulan y generan valor emergente (Barabási, 2002; Castells, 1996). Aplicado al ecosistema pedagógico, el instrumento opera como un dispositivo de visualización sistémica que hace legibles las sinergias entre dimensiones que, de otro modo, podrían ser percibidas como compartimentos separados del quehacer formativo.

La aplicación del instrumento en los talleres de co-creación con las facultades siguió la siguiente secuencia:

En el primer momento, cada grupo de participantes recibía el diagrama completo con los veinte componentes distribuidos en las cinco dimensiones y procedía a verificar, para cada dimensión, si los componentes asignados eran considerados pertinentes, suficientes y coherentes con la realidad y las aspiraciones formativas de su facultad o unidad académica. Lo anterior, con el fin de identificar ausencias, redundancias y ajustes epistemológicos. Posteriormente, en el segundo momento, los participantes procedían a trazar o identificar las interacciones entre componentes de distintas dimensiones, construyendo el mapa de sinergias del ecosistema desde su perspectiva disciplinar y contextual.



Como resultado del ejercicio, los participantes generaron recomendaciones, que deben leerse como precisiones de naturaleza epistemológica y semántica que fortalecen la coherencia interna del sistema, no como correcciones de fondo a su arquitectura conceptual, entre ellas se destaca:

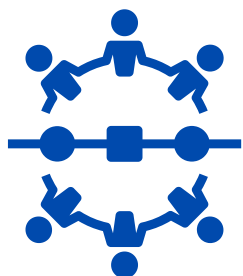


Sustituir "innovación orientada a la solución de problemas" por "innovación educativa"

Referencia en la propuesta: Capítulo 5, sección 5.5 – Dimensión tecnológica y de innovación del Ecosistema Pedagógico, p. 52

La denominación "innovación orientada a la solución de problemas" corresponde a una formulación que, si bien capta un rasgo importante de la innovación y la orientación práctica y aplicada, reduce el alcance a una sola modalidad de lo que en la literatura especializada constituye un campo conceptual mucho más amplio y multidimensional. La innovación educativa, en cambio, es definida en la literatura especializada como el conjunto de procesos deliberados de cambio que transforman las prácticas, los entornos, los contenidos o las estructuras del sistema educativo con el propósito de mejorar los procesos y resultados de aprendizaje y ampliar las posibilidades formativas de los sujetos (Fullan, 2001; OCDE, 2019).

Por tanto, la innovación educativa tiene un alcance sistémico que abarca desde la microinnovación en el aula que comprende nuevas estrategias de enseñanza, rediseño de actividades de evaluación, incorporación de recursos digitales hasta la macroinnovación institucional que aborda la transformación de estructuras curriculares, nuevos modelos de gobernanza académica, reconfiguración de las relaciones entre las funciones misionales.



Ampliar la categoría "inter-, trans- y multidisciplinariedad" incorporando la pluridisciplinariedad

Referencia en la propuesta: Capítulo 5, sección 5.2 – Dimensión curricular y formativa del Ecosistema Pedagógico, p. 46

La tríada inter-, trans- y multidisciplinariedad ha sido el referente conceptual dominante en los debates sobre integración del conocimiento en la educación superior, y su presencia en la propuesta del PEI es pertinente y bien fundamentada. Sin

embargo, los participantes identificaron durante el taller una omisión que no es trivial desde el punto de vista epistemológico: la ausencia de la pluridisciplinariedad como categoría autónoma en el espectro de las relaciones entre disciplinas.

La distinción entre estas cuatro modalidades de relación interdisciplinar es precisa y tiene consecuencias concretas para el diseño curricular. La multidisciplinariedad implica la yuxtaposición de saberes de diferentes disciplinas en torno a un objeto común, sin que ninguna de ellas modifique sus métodos o marcos conceptuales propios; las disciplinas coexisten pero no se transforman mutuamente (Nicolescu, 2002). La pluridisciplinariedad supone un nivel superior de cooperación, pues las disciplinas trabajan en torno a un problema compartido, se enriquecen mutuamente a través del intercambio de métodos e interpretaciones, aunque cada una conserva su identidad epistemológica; a diferencia de la multidisciplinariedad, aquí sí se produce transferencia de conocimiento entre campos (Max-Neef, 2005). La interdisciplinariedad implica la integración de métodos, conceptos y marcos teóricos de diferentes disciplinas, generando nuevos modelos explicativos que ninguna disciplina podría producir de manera autónoma (Klein, 1990). La transdisciplinariedad, finalmente, trasciende las fronteras disciplinares para abordar problemas complejos desde marcos que integran saberes científicos, saberes prácticos y saberes experienciales, incluyendo los de actores no académicos (Nicolescu, 2002).

La omisión de la pluridisciplinariedad en la propuesta original crea un salto conceptual entre la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad, sin nominar el estadio intermedio que en la práctica curricular es el más frecuente y el más accesible para las comunidades académicas que inician procesos de integración disciplinar. Para una institución como la UMNG, que articula programas en ciencias de la salud, ingenierías, ciencias económicas, derecho y ciencias sociales y humanas, la pluridisciplinariedad nombra con precisión muchas de las colaboraciones inter-facultades que ya existen o que son posibles en el corto plazo, y cuya ausencia de nominación las hace invisibles tanto en la planeación curricular como en los ejercicios de reconocimiento institucional.



Reemplazar "metodologías activas" por "metodologías situadas y experienciales"

Referencia en la propuesta: Capítulo 5, sección 5.3 — Dimensión pedagógica y evaluativa del Ecosistema Pedagógico, p. 48

La categoría "metodologías activas" ha sido ampliamente utilizada en la literatura pedagógica latinoamericana de las últimas dos décadas para referirse a enfoques de enseñanza que desplazan al estudiante del rol de receptor pasivo al de sujeto activo en la construcción de su propio aprendizaje (Prince, 2004; Bonwell & Eison, 1991). Sin embargo, los participantes señalaron que esta denominación, precisamente por la amplitud y popularización que tiene, ha perdido la capacidad diferenciadora, pues en el lenguaje institucional contemporáneo, casi cualquier estrategia de enseñanza puede ser presentada como "activa", lo que diluye el concepto y reduce su utilidad como orientador de las decisiones pedagógicas concretas.

Por lo anterior, es importante señalar que una metodología es "situada" cuando diseña situaciones de aprendizaje que replican o se insertan en los contextos reales en los que el conocimiento se produce y se aplica: la clínica, el laboratorio, el territorio, la empresa, la comunidad, el campo de operaciones. Para la UMNG, cuya misión articula formación con vinculación territorial, el concepto de aprendizaje situado tiene una resonancia institucional particular que "metodologías activas" no alcanza a capturar.

Balance del proceso de socialización y retroalimentación del PEI: hallazgos, aportes incorporados y proyección institucional

El proceso se estructuró a partir de una estrategia multimétodo, secuencial y participativa que articuló seis fases con objetivos diferenciados, instrumentos específicos y mecanismos de seguimiento propios, desplegadas entre el 27 de noviembre de 2025 y el 30 de mayo de 2026. En términos de participación, el proceso de resignificación del PEI en conjunto involucró a 8.465 actores institucionales, 5.889 en la fase de formulación de la propuesta inicial y 2.576 en la fase de socialización y retroalimentación. La cifra es, por sí sola, un indicador de la amplitud del proceso deliberativo y de la base de legitimidad sobre la que se construye la propuesta de actualización.



La distribución de los 2.576 participantes de la fase de socialización entre los diferentes instrumentos aplicados fue la siguiente: 97 a través de la encuesta de percepción inicial, 225 en las jornadas de socialización presencial por sedes, 27 mediante recomendaciones remitidas por correo electrónico, 22 recomendaciones de facultades y unidades académico-administrativas a través de la Matriz de

Registro de Aportes, 1.608 visitas al Buzón Digital con 476 comentarios en el foro temático al corte del 11 de mayo de 2026, y 121 participantes en los talleres de construcción colectiva con facultades.

El proceso desarrollado evidencia fortalezas asociadas a su continuidad metodológica, al incorporar seis fases ejecutadas durante un periodo superior a seis meses, lo que permitió consolidar progresivamente la recolección de la información y retroalimentación institucional. Asimismo, la diversidad de instrumentos implementados favoreció una participación de la comunidad universitaria, mientras que la segmentación de audiencias permitió adaptar las estrategias de comunicación y socialización según las características de los diferentes grupos de interés. De igual manera, otra fortaleza, son las jornadas presenciales realizadas en las tres sedes institucionales fortalecieron la cobertura territorial y la participación efectiva de la comunidad académica y administrativa.



Síntesis de los aportes incorporados

Teniendo presente las categorías de **conceptual**, cuando el cambio afecta el marco teórico o epistemológico; **terminológico**, cuando opera en la denominación sin alterar el contenido de fondo; **estructural**, cuando afecta la organización o representación del documento; y de **énfasis**, cuando amplía o precisa el alcance de un contenido existente, se presentaron los siguientes cambios por capítulo:

Capítulo 1 : Naturaleza política estratégica y alcances

Tabla No 12. Aportes incorporados en el capítulo 1

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Modificación parcial del capítulo: "Naturaleza estratégica y alcances"	Terminológico	Mapa de Consensos	Se añadió el adjetivo estratégica como solución de compromiso entre la legitimidad epistemológica del término política y la demanda de mayor accesibilidad semántica.
Incorporación de "Ética institucional" en la propuesta de misión	Conceptual / estructural	Buzón Digital — Mapa de Consensos	La ética recupera su presencia explícita en el documento, no solo en el enunciado misional sino como sección con desarrollo propio. NOTA: La sugerencia se debe remitir directamente al Consejo Superior Universitario, debido a que este componente depende del Estatuto General.
Sustitución de linaje en la descripción de Familiaie	Terminológico	Mapa de Consensos	El documento reformula la descripción del valor Familiaie eliminando la referencia al linaje como herencia biológica y reencuadrándola en torno a la identidad, la descendencia y los valores fundamentales construidos en el núcleo familiar.

Incorporación de la interrelación civil-militar en la definición de identidad institucional	Conceptual	Encuesta de percepción	La versión actualizada reconoce explícitamente que la identidad de la UMNG se construye sobre una base dual (tradición militar y composición poblacional mayoritariamente civil) como fuente de sinergias institucionales, en coherencia con la sugerencia de los participantes. NOTA: La sugerencia se debe remitir directamente al Consejo Superior Universitario, debido a que este componente depende del Estatuto General.
Incorporación de la integridad académica y código de honor en la dimensión ética	Conceptual	Encuesta de percepción	Se incorporan componentes de ética en entornos digitales, conducta frente a la inteligencia artificial y cuidado de la salud mental como parte del código de conducta estudiantil, respondiendo a la demanda de fortalecer la formación en valores como eje transversal
Incorporación de las Resoluciones 015224 y 021795 de 2020 del MEN en la Tabla 1 de marcos legales	Normativo	Matriz de Registro de Aportes	El soporte normativo del documento se actualiza para incluir los instrumentos de autoevaluación y verificación de condiciones de calidad que articulan el PEI con el sistema de registro calificado vigente

Incorporación de gobernanza, gobernabilidad e institucionalidad como sección explícita (1.3.e)	Conceptual / estructural	Matriz de Registro de Aportes	Se desarrolla con mayor profundidad la arquitectura del direccionamiento estratégico articulando el PEI con el PDI, el Plan Rectoral y los planes de acción, lo que da respuesta indirecta a la demanda de seguimiento y evaluación
--	--------------------------	-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2 : Articulación institucional

Tabla No 13. Aportes incorporados en el capítulo 2

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Incorporación conceptual del ser biótico en la descripción del metasistema	Conceptual	Mapa de Consensos	La descripción textual del metasistema refuerza el carácter holístico y bioético del sistema. El ajuste opera en el plano narrativo; la recomendación de rediseño gráfico de la Figura 1 para posicionar al ser biótico en el núcleo visual del diagrama queda pendiente de validación en la versión diagramada del documento

Incorporación de tecnología en la dimensión de gestión	Conceptual / de énfasis	Buzón Digital	La dimensión de gestión incorpora referencias explícitas a la transformación digital, la gobernanza horizontal y las plataformas tecnológicas como habilitadores de los procesos administrativos e institucionales, respondiendo a la demanda de que la tecnología trascendiera la dimensión pedagógica
--	-------------------------	---------------	---

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3 : Perspectiva histórica de la identidad institucional

Tabla No 14. Aportes incorporados en el capítulo 3

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Mover la reseña histórica al apartado de identidad e incluir una línea del tiempo	Estructural / de énfasis	Mapa de Consensos	La versión actualizada incorpora la reseña de la institución en el componente de identidad para hacerlo más congruente. La recomendación de una representación visual en formato de línea de tiempo queda como tarea para el diseño editorial del documento final

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 : Desafíos y oportunidades de la prospectiva institucional

Tabla No 15. Aportes incorporados en el capítulo 4

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Incorporación de competencias globales en el análisis de tendencias y megatendencias	De énfasis / conceptual	Buzón Digital	El documento incorpora en la dimensión de gobernanza y futuro laboral la referencia a "relevancia de competencias globales", respondiendo a un tipo de competencias específicas.
Sustitución de "transformaciones sociales derivadas de la tecnología" por "transformaciones sociales"	Terminológico / conceptual	Matriz de Registro de Aportes	El documento amplía la comprensión de las transformaciones contemporáneas reconociendo factores políticos, económicos, culturales, ambientales y territoriales, además de los tecnológicos, en coherencia con la visión sistémica y compleja que el PEI propone
Transición del marco VUCA al marco BANI	Conceptual	Buzón Digital	La versión actualizada reemplaza el marco de entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) por el marco BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) más ajustado a los contextos de la segunda mitad de la década.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 16. Aportes incorporados en el capítulo 5

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Sustitución de "aprendizaje centrado en el estudiante" por "rutas formativas"	Terminológico / conceptual	Matriz de Registro de Aportes	El ajuste se incorporó en el texto descriptivo y en la indicación de modificación de la figura correspondiente. El concepto de rutas formativas permite articular de manera más precisa la flexibilidad curricular, la personalización del aprendizaje y la interdisciplinariedad
Ampliación de la flexibilidad curricular incorporando microcredenciales, reconocimiento de aprendizajes previos y rutas modulares	De énfasis	Matriz de Registro de Aportes	La definición de flexibilidad curricular se enriquece con estos componentes, respondiendo a los enfoques de aprendizaje a lo largo de la vida y empleabilidad en contextos dinámicos (Coll, 2013; UNESCO, 2022)
Ampliación de inter-, trans- y multidisciplinariedad incorporando la pluridisciplinariedad	De énfasis / conceptual	Nodo de Integración Pedagógica	El ajuste está incorporado en el documento con indicación explícita de modificación en la figura correspondiente. Resuelve el salto conceptual entre multidisciplinariedad e interdisciplinariedad que los participantes identificaron como ausencia significativa (Nicolescu, 2002; Max-Neef, 2005)

Sustitución de "metodologías activas y experienciales" por "metodologías situadas y experienciales"	Terminológico / conceptual	Nodo de Integración Pedagógica	El ajuste está incorporado tanto en el texto como en la indicación de modificación de la figura, recuperando los marcos teóricos del aprendizaje situado y experiencial con mayor precisión epistemológica (Lave & Wenger, 1991; Kolb & Kolb, 2017)
Sustitución de "innovación orientada a la solución de problemas" por "innovación educativa"	Terminológico / conceptual	Nodo de Integración Pedagógica	El ajuste está incorporado con indicación de modificación en la figura de la dimensión tecnológica y de innovación, ampliando el alcance del componente desde una modalidad específica hacia un campo multidimensional (Fullan, 2001; OCDE, 2019)
Incorporación del concepto de deconstrucción del conocimiento en la dimensión pedagógica	Conceptual	Encuesta de percepción	Se incorpora la dimensión crítica del aprendizaje, reconociendo que el sujeto formado no solo construye conocimiento sino que debe poder identificar sus sesgos y reconocer su historicidad, en coherencia con la pedagogía crítica (Freire, 1970; Giroux, 1988)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6 : Las funciones misionales: una evolución sistémica hacia la innovación social

Tabla No 17. Aportes incorporados en el capítulo 6

Ajuste incorporado	Tipo	Instrumento de origen	Observación evaluativa
Fortalecimiento del concepto de regionalización con las capacidades diferenciales de la UMNG	De énfasis	Matriz de Registro de Aportes	La versión actualizada reconoce la articulación histórica con el sector Defensa, la investigación aplicada y las alianzas territoriales como capacidades instaladas que diferencian a la UMNG en los procesos de regionalización.
Incorporación de perfiles institucionales con roles y responsabilidades verificables	Conceptual	Encuesta de percepción Matriz de Registro de Aportes	Se desarrollan perfiles de estudiante, docente, graduado, administrativo y directivo como expresión de las expectativas, compromisos y proyecciones de cada actor dentro de la gobernanza académica, respondiendo a la demanda de mayor definición de roles institucionales

Incorporación de sección "Implementación, contextualización y evaluación del PEI"	Estructural	Buzón Digital Matriz de Registro de Aportes	Se incorpora una sección específica de seguimiento y evaluación del PEI basada en la teoría del cambio, con indicadores de resultado e impacto que abordan la apropiación institucional, la transformación de prácticas pedagógicas y la generación de valor público (Weiss, 1995; Vogel, 2012). Responde directamente a la demanda más recurrente del proceso participativo. NOTA: La información se incorporó de manera general, el detalle de que se quiera incorporar para orientar la implementación y evaluación será definido por el Consejo Académico.
--	--------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Aportes no incorporados: Fundamentación técnica

Los aportes que se presentan a continuación fueron analizados por el equipo técnico responsable de la sistematización y la no incorporación al documento propuesta responde a razones de naturaleza técnica, normativa o de nivel de planeación que se explicitan en cada caso. Es importante señalar que la totalidad de los ajustes que sí fueron incorporados como propuestas de modificación serán sometidos a consideración y aprobación del Consejo Académico, instancia que, en el marco de la autonomía universitaria y la gobernanza institucional, ejerce la función de deliberación y decisión sobre el contenido final del PEI.



Énfasis prioritario en estudiantes dentro del componente de bienestar institucional

Instrumento de origen: Matriz de Registro de Aportes – Capítulo 6, sección 6.2

Algunos participantes solicitaron que el componente de bienestar institucional del Capítulo 6 otorgara énfasis principal a los estudiantes como beneficiarios del sistema, en detrimento de los demás grupos de valor. La solicitud, no fue incorporada por razones de coherencia axiológica y normativa.

El PEI propuesto concibe la universidad como un ecosistema en el que docentes, personal administrativo, directivos y estudiantes son simultáneamente agentes y beneficiarios de los procesos institucionales. Por tanto, jerarquizar el bienestar por grupos contradice el contenido y entra en tensión con los marcos normativos vigentes en materia de bienestar universitario, que establecen que las instituciones de educación superior deben desarrollar programas de bienestar entendidos como el conjunto de actividades que propenden por el desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo (Ley 30 de 1992, artículo 117; Decreto 1075 de 2015). La inclusión de todos los grupos en condiciones de equidad es una condición desde la perspectiva bioética que el metasisistema institucional que el propio PEI propone.

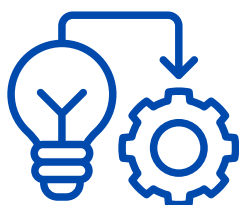


Incorporación de roles específicos de dependencias y unidades académico-administrativas

Instrumento de origen: Matriz de Registro de Aportes – múltiples capítulos

Diferentes participantes solicitaron la inclusión de roles específicos de dependencias y unidades académico-administrativas concretas en el texto del PEI. Un ejemplo representativo fue la solicitud de mencionar explícitamente el Centro de Formación Docente de la Vicerrectoría Académica como instancia responsable del desarrollo profesoral. En este sentido, si bien el PEI incorporó los componentes referentes a la importancia estratégica de la capacitación y cualificación docente, no incluyó la referencia a la instancia específica que la gestiona.

Lo anterior, se debe a que el PEI establece lineamientos estratégicos y principios orientadores, no estructuras operativas ni organigramas funcionales. La nominación de dependencias específicas en el documento generaría problemas como que las estructuras orgánicas de las instituciones evolucionan con mayor frecuencia que sus proyectos educativos, y la mención de dependencias específicas obligaría a actualizar el PEI cada vez que se produzca una reorganización administrativa, lo que es contrario al propósito de estabilidad estratégica que el documento debe cumplir. Por otro lado, la definición de roles y responsabilidades por dependencia corresponde al Manual de Funciones y a los planes de acción anuales, no a un PEI.



Incorporación de componentes específicos de operatividad institucional en los objetivos estratégicos

Instrumento de origen: Matriz de Registro de Aportes — múltiples capítulos

En una línea similar al aporte anterior, algunos participantes solicitaron la inclusión directa en los objetivos estratégicos del PEI de componentes de gestión operativa específicos, como la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Desde este componente, ya se cuenta con regulación específica en el ordenamiento jurídico colombiano como el Decreto 1072 de 2015, Resolución 0312 de 2019 y la incorporación en los objetivos estratégicos del PEI generaría una superposición entre instrumentos de diferente naturaleza y jerarquía normativa, con el riesgo adicional de crear ambigüedad sobre cuál instrumento es el referente vinculante para la implementación.

De manera más amplia, los objetivos estratégicos de un PEI deben formularse en el nivel de los lineamientos misionales que orientan la identidad formativa de la institución, y no en el nivel de los procedimientos operativos o de los sistemas de gestión que, aunque son necesarios para el funcionamiento institucional, tienen sus propios instrumentos.

Lo anterior, se debe a que el PEI establece lineamientos estratégicos y principios orientadores, no estructuras operativas ni organigramas funcionales. La nominación de dependencias específicas en el documento generaría problemas como que las estructuras orgánicas de las instituciones evolucionan con mayor frecuencia que sus proyectos educativos, y la mención de dependencias específicas obligaría a actualizar el PEI cada vez que se produzca una reorganización administrativa, lo que es contrario al propósito de estabilidad estratégica que el documento debe cumplir. Por otro lado, la definición de roles y responsabilidades por dependencia corresponde al Manual de Funciones y a los planes de acción anuales, no a un PEI.



Incorporación de cuadros de resumen al final de cada capítulo

Instrumento de origen: Mapa de Consensos – transversal a todos los capítulos

Desde el componente de organización del documento, se sugirió la inclusión de cuadros de resumen o síntesis al final de cada capítulo del PEI, como recurso de accesibilidad y apropiación del documento. No obstante, la solicitud no se incorpora al documento propuesto debido a que los cuadros de resumen por capítulo corresponden a los materiales de divulgación y apropiación del PEI (infografías, resúmenes ejecutivos, guías de lectura) que forman parte del plan de comunicaciones institucional y no del documento en sí.

Así mismo, es importante señalar que el PEI es un texto de naturaleza argumentativa y propositiva cuya lógica interna se construye a través de la articulación entre capítulos; la atomización de su contenido en cuadros de resumen por secciones puede fragmentar esa coherencia y reducir la riqueza argumentativa del documento a listas de elementos descontextualizados.

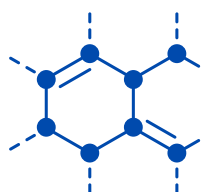


Incorporación de un modelo pedagógico nuevo

Instrumento de origen: Matriz de Registro de Aportes – Capítulo 5

Desde el componente académico, algunos participantes solicitaron la incorporación de un modelo. La no incorporación de esta solicitud obedece a que el Ecosistema Pedagógico de la UMNG, desarrollado en el Capítulo 5, cumple precisamente la función que un modelo pedagógico está llamado a cumplir en un PEI contemporáneo, con la diferencia de que lo hace desde una lógica sistémica y multidimensional que supera las limitaciones de los modelos pedagógicos de carácter unívoco. Mientras que un modelo pedagógico tradicional tiende a identificarse con una única corriente teórica y a prescribir desde ella las estrategias de enseñanza y evaluación, el ecosistema pedagógico propuesto articula cinco dimensiones que permiten una orientación formativa coherente sin reducir la diversidad pedagógica que la heterogeneidad disciplinar de la UMNG demanda (Morin, 1999; Cobo & Moravec, 2011).

En caso de que la institución considere pertinente desarrollar con mayor profundidad los fundamentos pedagógicos del ecosistema, la vía técnicamente correcta no es agregar un modelo pedagógico paralelo, pues segregaría redundancia y posible incoherencia interna, sino enriquecer la descripción del propio Ecosistema Pedagógico en el Capítulo 5, explicitando con mayor detalle los referentes teóricos que sustentan cada una de sus dimensiones.



Homogeneización de la extensión de los capítulos

De igual manera, algunos participantes recomendaron que todos los capítulos del PEI tuvieran una extensión similar en número de páginas. No obstante, la sugerencia no se incorporó teniendo presente que la extensión de cada capítulo debe responder a la complejidad conceptual del contenido que desarrolla y no a un criterio de simetría formal. La homogeneización artificial de la extensión podría llevar a dilatar artificialmente capítulos de menor densidad conceptual o a comprimir capítulos que requieren mayor desarrollo argumentativo, afectando en ambos casos la calidad y la coherencia del documento. La asimetría de extensión entre capítulos es un rasgo común y metodológicamente justificado en documentos de este tipo.



Incorporación de indicadores y componentes de operatividad específica por programa

Instrumento de origen: Matriz de Registro de Aportes, Nodo de Integración Pedagógica – Capítulo 5

Desde el componente de la operatividad del documento, se solicitó que el PEI incluyera indicadores de gestión, métricas de implementación y componentes que establecieran de manera específica la aplicabilidad de los lineamientos para cada programa académico.

Bajo la anterior recomendación, es importante señalar que el Proyecto Educativo Institucional establece los lineamientos generales que orientan la identidad formativa, la gestión pedagógica y el direccionamiento estratégico de la UMNG en su conjunto. La implementación de esos lineamientos en indicadores específicos, estrategias diferenciadas por disciplina y componentes de aplicabilidad por programa corresponde a los instrumentos de el Plan de Desarrollo de Facultad y el Proyecto Educativo de Programa, a través de los cuales cada unidad académica apropia los lineamientos del PEI de acuerdo con las epistemes, tradiciones disciplinares y contextos de formación específicos de cada campo del conocimiento.

La arquitectura de planeación en cascada es la estructura técnicamente correcta para propender porque que los lineamientos institucionales sean al mismo tiempo coherentes en su formulación general y pertinentes en su aplicación disciplinar, sin caer en la homogeneización que ignoraría la diversidad epistemológica de los campos de conocimiento que la UMNG alberga.

Bibliografía

Assmann, J., & Czaplicka, J. (1995). Collective memory and cultural identity. *New German Critique*, 65, 125-133. <https://doi.org/10.2307/488538>

Bourdieu, Pierre. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press. <https://www.sup.org/books/sociology/logic-practice>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Castellano, M. (2022). Participatory frameworks for educational document analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 44(3), 412-435.

Castro Salgado, J. W., & Santamaría Ariza, L. (2025). Propuesta proyecto educativo institucional. *Documentos Institucionales*, 1-66. <https://doi.org/10.18359/docinst.8380>

Conferencia Regional de Educación Superior [CRES]. (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. UNESCO-IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376753>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. *Diario Oficial* No. 41.214. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Acuerdo 01 de 2025 "Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad" https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-424592_recurso_07.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior [CESU]. (2025). Acuerdo 01 de 2025: Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de los programas académicos, las unidades académicas y las instituciones de educación superior. Ministerio de Educación Nacional. https://www.cna.gov.co/1779/articles-426854_recurso_1.pdf

Cousins, J. B. (Ed.). (2020). *Collaborative approaches to evaluation: Principles in use*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669>

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Fals-Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP (pp. 75-88). En M. C. Salazar (Ed.), Investigación acción participativa: Inicios y desarrollos. Editorial Popular. https://aulasvirtuales.udistrital.edu.co/pluginfile.php/404137/mod_resource/content/1/Or%C3%ADgenes%20universales%20y%20retos%20actuales%20de%20las%20IAP.pdf

Ghiso, A. (2011). Sistematización. Un pensar el hacer que se resiste a perder su autonomía. Decisio, (28), 4-8 https://www.academia.edu/1297180/Sistematizaci%C3%B3n_Un_pensar_el_hacer_que_se_resiste_a_perder_su_autonom%C3%ADa

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

International Center for Academic Integrity. (2021). The fundamental values of academic integrity. <https://academicintegrity.org/aws/ICAI/pt/sp/fundamental>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. Journal of Marketing Analytics. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>

Max-Neef, M. (2005). Foundations of transdisciplinarity. Ecological Economics, 53(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.014>

Mercer, N. (2000). Words and minds: How we use language to think together. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464984>

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldaña, Johnny. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications. <https://eric.ed.gov/?id=ED565763>

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Fals-Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP (pp. 75-88). En M. C. Salazar (Ed.), Investigación acción participativa: Inicios y desarrollos. Editorial Popular. https://aulasvirtuales.udistrital.edu.co/pluginfile.php/404137/mod_resource/content/1/Or%C3%ADgenes%20universales%20y%20retos%20actuales%20de%20las%20IAP.pdf

Ghiso, A. (2011). Sistematización. Un pensar el hacer que se resiste a perder su autonomía. Decisio, (28), 4-8 https://www.academia.edu/1297180/Sistematizaci%C3%B3n_Un_pensar_el_hacer_que_se_resiste_a_perder_su_autonom%C3%ADa

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

International Center for Academic Integrity. (2021). The fundamental values of academic integrity. <https://academicintegrity.org/aws/ICAI/pt/sp/fundamental>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. Journal of Marketing Analytics. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>

Max-Neef, M. (2005). Foundations of transdisciplinarity. Ecological Economics, 53(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.014>

Mercer, N. (2000). Words and minds: How we use language to think together. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464984>

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldaña, Johnny. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications. <https://eric.ed.gov/?id=ED565763>

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Fals-Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP (pp. 75-88). En M. C. Salazar (Ed.), Investigación acción participativa: Inicios y desarrollos. Editorial Popular. https://aulasvirtuales.udistrital.edu.co/pluginfile.php/404137/mod_resource/content/1/Or%C3%ADgenes%20universales%20y%20retos%20actuales%20de%20las%20IAP.pdf

Ghiso, A. (2011). Sistematización. Un pensar el hacer que se resiste a perder su autonomía. Decisio, (28), 4-8 https://www.academia.edu/1297180/Sistematizaci%C3%B3n_Un_pensar_el_hacer_que_se_resiste_a_perder_su_autonom%C3%ADa

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

International Center for Academic Integrity. (2021). The fundamental values of academic integrity. <https://academicintegrity.org/aws/ICAI/pt/sp/fundamental>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. Journal of Marketing Analytics. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>

Max-Neef, M. (2005). Foundations of transdisciplinarity. Ecological Economics, 53(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.014>

Mercer, N. (2000). Words and minds: How we use language to think together. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464984>

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldaña, Johnny. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications. <https://eric.ed.gov/?id=ED565763>

Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740_spa

Nicolescu, B. (2002). Manifiesto of transdisciplinarity. SUNY Press. <https://ecosad.org/phocadownloadpap/otrospublicaciones/nicolescu-manifiesto.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Benchmarking higher education system performance. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/06/benchmarking-higher-education-system-performance_bf779568/be5514d7-en.pdf

Potter, V. R. (1971). Bioethics: Bridge to the future. Prentice-Hall.

Shulha, L., Whitmore, E., Cousins, J. B., Gilbert, N., & Al Hudib, H. (2016). Introducing evidence-based principles to guide collaborative approaches to evaluation. American Journal of Evaluation, 37(2), 193-215. https://www.researchgate.net/publication/287419908_Introducing_Evidence-Based_Principles_to_Guide_Collaborative_Approaches_to_Evaluation_Results_of_an_Empirical_Process



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

Liderazgo estratégico con visión neogranadina