



OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL

DOCUMENTO TÉCNICO

Diciembre 2024



Liderazgo estratégico con visión neogranadina



INTRODUCCIÓN

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



El documento técnico que se presenta a continuación es resultado de la revisión y análisis del marco estratégico, la estructura y la planta de personal administrativa vigente de la Universidad y contrastada con elementos normativos y referentes nacionales e internacionales, entre las que se encuentran Universidades de Clase Mundial y prácticas organizacionales exitosas en el marco de la autonomía de la Universidad.

Adicionalmente, el énfasis del análisis en materia de estructura organizacional y planta de personal, consulta el ejercicio de Direccionamiento estratégico que ha emprendido la Universidad con el liderazgo de la oficina Asesora de Planeación Estratégica, que ha incorporado a la comunidad Universitaria con el fin de armonizar las políticas institucionales, misión, visión y planes programas y proyectos, con la propuesta de Universidad contenida en el Plan Rectoral vigente.



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Naturaleza jurídica: **Ley 805 de 2003**

La Universidad Militar Nueva Granada es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, cuyo objeto principal es la educación superior y la investigación, dirigidas a elevar la preparación académica de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en actividad o en retiro, los empleados civiles del sector defensa, los familiares de todos los anteriores y los particulares que se relacionen con la Universidad; vinculado al Ministerio de Educación Nacional, en lo que a las políticas y a la planeación del sector educativo se refiere.

La Universidad Militar Nueva Granada es una persona jurídica con autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, con capacidad para gobernarse, designar sus propias autoridades, elaborar y manejar su presupuesto, de acuerdo con las funciones que le correspondan.

Fines de la universidad: (Ley 805 de 2003)

- Ofrecer formación superior y profundizar en la formación integral de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en actividad o retiro, a los empleados civiles del sector Defensa, a los familiares de los anteriores y a los particulares que se vinculen a la universidad,



capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país;

- Colaborar con los institutos de formación y capacitación de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en el desarrollo de los programas que ellos adopten para la capacitación de su personal;
- Prestar apoyo y asesoría en los órdenes científico y de educación al sector Defensa y a las entidades e instituciones que lo soliciten;
- Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país y del sector Defensa;
- Fortalecer en su población académica y estudiantil, la formación y compromiso en los principios y fines constitucionales, con miras a garantizar profesionales que desarrollen y contribuyan a la sostenibilidad democrática del Estado;
- Desarrollar programas de educación formal y no formal en cualquiera de las modalidades educativas, especialmente para atender las necesidades de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional;
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional, con miras a que las diversas zonas del país, dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades;
- Propiciar y participar en el estudio y solución de asuntos de interés para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, independientemente, o en asocio con entidades que persigan fines similares;
- Ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior y a la educación no formal;
- Fomentar la cooperación con entidades de similar fin, tanto nacionales como internacionales.



Plan Rectoral 2023 – 2027: Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz.

A continuación, se realiza una compilación de los principales elementos del Plan Rectoral 2023-2027, teniendo en cuenta que es uno de los principales pilares del direccionamiento estratégico de la Universidad y como tal, base para definición del proceso de optimización organizacional.

Componente 1. Formación integral e innovación educativa

“Este enfoque no solo se centra en el desarrollo de habilidades académicas, sino también en aspectos emocionales, sociales, espirituales, éticos y morales. Su objetivo es empoderar a los estudiantes para que ejerzan un impacto transformador en la sociedad, lo cual se logra promoviendo una educación que inspire el fortalecimiento del sentido de pertenencia a su entorno territorial, el fomento del desarrollo humano sostenible, la transformación personal y la salud ambiental. Así mismo, el territorio no es el lugar, sino el sentido de pertenencia que se apropia. Según Spíndola, “se defiende y se administra por sectores geográficos determinados, lo que genera en el transcurso de la historia de los seres humanos que la habitan, construcción de identidades y/o subjetividades” (2016, p. 35). En este sentido, la UMNG es un territorio en el que ocurren y se potencian las relaciones de quienes la habitan; de aquí se desprende la razón para llamarla “casa de estudios”, pues se asume como un “espacio de fortalecimiento, reflexión y formación de los estudiantes como ciudadanos apropiados de su territorio y con capacidad de ubicarse en él” (Giraldo Zuluaga, 2017) y de dar testimonio como neogranadinos en otros contextos. La creciente influencia de los avances digitales está transformando todos los ámbitos de la sociedad, incluida la educación. Con la llegada de la Cuarta y de la Quinta Revolución Industrial, se hace más urgente la necesidad de aprovechar al máximo las tecnologías emergentes para generar inteligencia y para transformar la información en conocimiento. En este sentido, es imperativo que la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) adopte una cultura digital que impacte todos sus procesos, con una visión innovadora en el



ecosistema educativo para mantener su competitividad y su relevancia estratégica (Gregolinska, Khanam, Lefort & Parthasarathy, 2022).”

“Construir valores comunes básicos para proteger la vida en todas sus manifestaciones es una de las prioridades de este Plan Rectoral. La UMNG buscará asegurar las condiciones de salud ambiental que garanticen la supervivencia y el bienestar de las generaciones futuras (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1992), promoviendo contenidos prácticos y teóricos en las mallas curriculares de facultades como Ciencias Básicas, Ingeniería, Educación y Humanidades, por medio de áreas humanísticas, y en los doctorados en Bioética, en Ingeniería y en Ciencias Básicas.”

Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y La Paz.

- Campo de acción 1.1. Formación para la vida

“Las iniciativas estratégicas de este campo de acción apuntan a la actualización constante de un referente pedagógico, centrado en la construcción de conocimientos, habilidades y destrezas formativas en cualidades competitivas, desarrollo de habilidades educativas y valores sociales: cooperación, solidaridad, resiliencia y emprendimiento, entre otros.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

- Campo de acción 1.2. Educación como derecho

“Como derecho, la educación superior plantea desafíos significativos en términos de acceso a una formación profesional de calidad. En este sentido, la UMNG, mediante este Plan Rectoral, revisará y ajustará la oferta académica, centrándose en la pertinencia y extendiendo su alcance a las diferentes regiones de su área de influencia. Además, implementará estrategias para facilitar el acceso a la educación, incluyendo opciones de financiamiento y apoyo en los procesos de postulación a programas gubernamentales de gratuidad. Esta colaboración estrecha entre la UMNG y el Estado es fundamental en la garantía de una educación superior de calidad, independientemente del contexto socioeconómico de los estudiantes.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz



- Campo de acción 1.3. Educación para la paz y la transformación social

“....las iniciativas estratégicas en este campo de acción fortalecen el objetivo de hacer de cada estudiante un colombiano constructor de paz. Dichas iniciativas promueven una formación que permite construir las habilidades y conocimientos para comprender las causas del conflicto y la violencia y para desarrollar estrategias efectivas en la promoción de la tolerancia y el respeto a la diversidad de género, la defensa de los derechos humanos, la lucha contra la discriminación y la exclusión social.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

- Campo de acción 1.4. Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

“Para una gestión académico-administrativa efectiva en la UMNG, es fundamental considerar las TIC como elementos estratégicos en su ecosistema digital. Estas tecnologías permiten alinear los objetivos institucionales con la innovación y la tecnología, impulsando propuestas de innovación educativa y una gestión más eficiente. Por ello, se consolidará el ecosistema de información digital de UMNG y se empleará como una ventaja competitiva, transformando la información en conocimiento.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

- Campo de acción 1.5. Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (TAC)

“Implementar las TAC es fundamental para consolidar la innovación y la transformación en el ámbito educativo y prepararse para los desafíos de la Quinta Revolución Industrial. Por medio de las TAC, tanto los profesores como los estudiantes pueden perfeccionar sus habilidades digitales, adaptarse a los roles exigidos por las nuevas generaciones y garantizar la calidad y efectividad de los procesos de aprendizaje y conocimiento mediados por las TIC, siguiendo las recomendaciones del CESU (2023)” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz



- Campo de acción 1.6. Tecnologías para el empoderamiento

“En el marco de la apropiación digital para la innovación educativa, se proponen las TEP como base para desarrollar una cultura digital en la UMNG. La participación, reflexiva y propositiva de la comunidad neogranadina se considera fundamental en los desafíos actuales de la institución.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

Componente 2. Investigación y generación de conocimiento

“El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) define la investigación como un proceso que relaciona la ciencia, la tecnología y la innovación para generar nuevo conocimiento y aplicarlo a la solución de problemas sociales, económicos, ambientales y políticos, entre otros (CESU, 2023). En concordancia con esta definición, la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) buscará generar un impacto científico, social y académico mediante un sistema integral de ciencia, tecnología e innovación (CTel) y se fundamenta en el Acuerdo 05 de 2020 (UMNG, 2020a). vación, el desarrollo y la aplicación práctica de nuevos avances tecnológicos para crear valor y promover el progreso económico y social. En cuanto a estrategias para la transferencia de tecnología al sector productivo, en el 2016 se aprobó el Documento CONPES 3866, conocido como la Política de Desarrollo.

Los objetivos del Plan Rectoral son promover la formación en investigación, innovación y emprendimiento; aprovechar la integración de estos campos como un recurso estratégico para obtener ventajas competitivas y diferenciadoras, y mejorar la visibilidad y el impacto de la investigación.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 2.1. Investigación y transferencia tecnológica



“En este contexto, la UMNG incentivaré y materializaré la participación de los investigadores en esquemas de reconocimiento y clasificación nacional e internacional (rankings de investigadores, de grupos de investigación y de universidades); promoveré la participación de los diferentes miembros de la comunidad académica en los procesos de CTel; fortaleceré los lineamientos sobre buenas prácticas, integridad científica y derechos de autor; aumentarán los diferentes productos científicos de alto impacto mediante la generación de convocatorias internas en investigación e innovación.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 2.2. Educación científica

“La UMNG, como institución de educación superior con altos estándares de calidad, fortaleceré sus mecanismos de formación en investigación para desarrollar competencias y habilidades en investigación, innovación y emprendimiento.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 2.3. Cooperación científica nacional e internacional

“Para la UMNG es fundamental fortalecer la cooperación científica nacional e internacional con el fin de mejorar la calidad de la investigación, aumentar su impacto y su visibilidad, potenciar la financiación externa y desarrollar las capacidades de los investigadores y estudiantes (Zhao, 2019). Por lo anterior, se dinamizaré el Programa de Redes de Cooperación para impulsar misiones y estancias de investigación de corta y larga duración, tanto entrantes como salientes, dirigidas a estudiantes; se promoveré la figura del sabático en procesos de CTel en instituciones de prestigio internacional y de interés para la UMNG; se fortalecerán las capacidades para obtener fondos de financiación alternos y buscar soluciones a problemas de interés común con organizaciones; y se incorporarán investigadores nacionales y



extranjeros con altas capacidades científicas en la modalidad de posdoctorados, para fortalecer los programas de investigación e innovación.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

Componente 3. Bienestar de la comunidad

“La comunidad académica encuentra su razón de ser cuando cada uno de sus integrantes asume como propios los fines establecidos en la misión institucional y los aplica de manera efectiva en su cotidianidad. De ahí la importancia de convertir el bienestar universitario en un elemento transversal a todos los propósitos con los cuales se cumple la misionalidad institucional, para favorecer la calidad de vida de la comunidad académica (Universidad Militar Nueva Granada, 2020).Es fundamental fortalecer la confianza en la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), promoviendo un clima organizacional positivo en el que todos los integrantes se sientan valorados y escuchados, brindando espacios para expresar opiniones y considerando las ideas y aportes de todos.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y La Paz.

o Campo de acción 3.1. Compromiso con los grupos de interés

“A partir de este Plan Rectoral, los grupos de interés podrán participar en la resignificación de la UMNG, acercándose con sentido de pertenencia a los territorios y promoviendo la inclusión social, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (Congreso de Colombia, 2023)” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y La Paz.

o Campo de acción 3.2. Cultura universitaria

“...la UMNG promoverá una cultura institucional que valore la diversidad y la inclusión. La cultura universitaria inclusiva también fomentará el diálogo y la colaboración entre diferentes grupos de interés, promoviendo así una mayor comprensión y cooperación en la búsqueda de la paz y la seguridad.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz



- Campo de acción 3.3. Construcción de comunidad

“Construir comunidad pasa por la presencia, la inclusión y el reconocimiento de la diversidad. En consecuencia, la UMNG fomentará un ambiente de cultura inclusiva donde todos los estudiantes –sin distinción de origen, cultura o perspectiva– se sientan acogidos y respetados.

En este sentido, la UMNG expandirá su influencia y presencia en diversas regiones y de diferentes maneras, con un enfoque territorial que le permita llegar a comunidades que, de lo contrario, podrían tener dificultades para acceder a la educación superior. De esta forma la UMNG apoya la concepción de país enmarcada en el artículo 187 Plan Nacional de Desarrollo (Congreso de Colombia, 2023).” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

Componente 4. Equidad, inclusión y pluralismo

“.....en este Plan Rectoral, se considera que la equidad, la inclusión y el pluralismo en la educación son esenciales para superar la exclusión social, entendida como un problema multidimensional caracterizado por una serie de factores materiales y objetivos –como escasos ingresos, imposibilidad de hacer respetar los derechos fundamentales y falta de acceso al mercado de trabajo y activos– y por factores simbólicos y subjetivos relacionados con acciones específicas que afectan la identidad de la persona –como el rechazo, la indiferencia y la invisibilidad– (Ministerio de Educación Nacional, 2013).” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 4.1. Territorialidad con sentido de pertenencia.



“La UMNG se compromete con el desarrollo territorial del país, formando líderes integrales capaces de abordar los desafíos de las diferentes regiones de Colombia. La territorialidad con pertenencia es fundamental para la UMNG, ya que busca contribuir al fortalecimiento de las regiones y solucionar sus problemáticas por medio de una oferta académica pertinente y una investigación aplicada.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 4.2. Igualdad, justicia y equidad con responsabilidad social

“La UMNG se compromete con la formación de líderes responsables y ciudadanos conscientes, promoviendo la igualdad, la justicia y la equidad social. De esta forma, impulsará iniciativas estratégicas para fomentar la inclusión, el respeto de la diversidad de género y la justicia social en todas las áreas, buscando formar profesionales comprometidos con el bienestar común y capaces de aportar soluciones innovadoras a los desafíos actuales.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 4.3. Acompañamiento, orientación y resolución de conflictos

“Este Plan Rectoral reconoce la importancia de brindar a los estudiantes un entorno de apoyo integral a lo largo de su trayectoria académica y personal, con un enfoque basado en que la educación superior no se trata solo de la adquisición de conocimientos académicos, sino también de la formación integral de los individuos (Chávez Ponce & Norzagaray Benítez, 2021).” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*



Componente 5. Prioridades nacionales y retos globales

“..... la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), entendiendo la necesidad de la internacionalización como una herramienta fundamental para la formación integral de su comunidad académica, en el marco del liderazgo estratégico con visión neogranadina, asumirá el compromiso de promover la internacionalización facilitando la movilidad académica de investigadores, profesores y estudiantes con el firme propósito de crear espacios de solución de problemas reconocidos y condensados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados en el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018). De esta manera, la UMNG cumplirá su responsabilidad de formar profesionalmente ciudadanos con competencias en desarrollo sostenible y justicia social, de cara a la construcción de una Colombia en paz.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y La Paz*

- Campo de acción 5.1. Internacionalización para una formación global.

“Este Plan Rectoral busca fomentar la internacionalización en todas sus dimensiones, facilitando la movilidad estudiantil y académica, promoviendo la investigación colaborativa y generando espacios de diálogo sobre la globalización en la educación superior. Con estas acciones, la UMNG aspira a ser reconocida como una institución líder en la formación de profesionales globales comprometidos con el desarrollo sostenible y la justicia social.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 5.2. Planeación, proyección y regionalización

“Con la reactivación del Proyecto Campus –cuyo avance actual se calcula en un 42 %, aproximadamente (UMNG, 2020)–, el Campus neogranadino ubicado en Cajicá, con sus 75,5 hectáreas, se proyecta como el gran centro de innovación y sostenibilidad para el desarrollo de la región, pues en este espacio confluyen todos los factores misionales.



El estado final deseado es que el Campus asuma el liderazgo en innovación social regional; que contribuya, dentro de la intención y la visión rectoral, a aumentar la posición de la UMNG en los rankings universitarios, y que sirva como punta de lanza para que la UMNG llegue a lo largo y ancho del territorio nacional y también al exterior, por medio de un plan viable de regionalización e internacionalización que sirva como puente y eje articulador entre la sociedad, la empresa, el estado y las Fuerzas Armadas.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

Componente 6. Sociedad y territorio

“La educación tiene entre sus objetivos principales contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida. En este sentido, la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) debe hacer visible su misionalidad a lo largo del territorio nacional y contribuir a elevar el nivel de vida en las distintas regiones, usando el conocimiento que desarrolla y gestionando el talento humano y las tecnologías que posee. En consecuencia, a partir de este Plan Rectoral, la UMNG generará procesos de construcción y consolidación de herramientas que posibiliten el impacto institucional en el mundo circundante. Lo anterior significa traspasar las fronteras internas y relacionarse con el entorno, en un intercambio de saberes con las comunidades, de modo que la UMNG impacte de manera positiva distintas poblaciones, en especial las rurales, donde el sistema de educación superior no ha contado con la presencia requerida para atender sus necesidades de formación para el emprendimiento y la productividad.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 6.1. Relacionamiento con el entorno

“La triple hélice universidad-empresa-Estado, propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), busca fomentar sinergias y aprovechar los talentos de cada componente para impulsar la capacidad de innovación, los avances tecnológicos y el desarrollo nacional en un contexto globalizado. En el caso de la UMNG, la relación con su entorno es crucial para su



éxito, debido a que las acciones dirigidas a los diferentes grupos de interés promoverán una gestión eficiente que impactará en la sostenibilidad y el desarrollo continuo de la institución.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

- o Campo de acción 6.2. Gobernanza y liderazgo desde lo territorial

“La buena gobernanza requiere un liderazgo transformacional que sea integrador y cooperativo, con la ética pública como estandarte. Es necesario, entonces, repensar la forma de liderar las relaciones tanto internas como externas, buscando el desarrollo organizacional y el beneficio social por medio del cambio positivo. Esto implica actuar como líderes que promuevan nuevos paradigmas, fomenten ideas e innovaciones y prioricen las necesidades de sus seguidores.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

- o Campo de acción 6.3. Promoción de una cultura de sostenibilidad ambiental

“La UMNG promoverá la formación de agentes de cambio comprometidos con el cuidado socioambiental y el desarrollo sostenible. Este Plan Rectoral priorizará conceptos relacionados con la educación ambiental como herramienta transformadora de la sociedad.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

Componente 7. Gobernanza y gobernabilidad neogranadinas

“El concepto de gobernanza en las universidades estatales ha sido definido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2023) como la capacidad de gestión y autorregulación.

..... la gobernabilidad se refiere a la capacidad del Estado para hacer cumplir las leyes y garantizar la seguridad y el bienestar de la población, así como a la habilidad de los líderes para gestionar eficazmente los asuntos públicos y tomar decisiones acordes con las necesidades de la sociedad. La transparencia, junto con la gobernanza y la gobernabilidad,



es fundamental para una gestión excelente.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 7.1. Transparencia y gestión de recursos

“La transparencia es fundamental para la excelencia en la administración y gestión de recursos, pues les permite a la alta dirección y a los grupos de interés comprender de manera significativa y clara la forma como se toman decisiones en la UMNG y cómo se están utilizando los recursos.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 7.2. Cooperación, comunicación y participación

“La creación, comunicación y participación son elementos valiosos en este Plan Rectoral para el desarrollo de procesos efectivos, eficaces y eficientes que generen innovación, calidad y pertinencia en los resultados, así como compromiso y responsabilidad en los grupos de interés involucrados.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

- Campo de acción 7.3. Sistema de análisis, seguimiento y evaluación

“En Colombia existen varias herramientas que buscan evaluar de forma permanente la calidad y la pertinencia de la educación superior. Entre estas se destacan el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES). En cuanto a la planeación y administración estratégica de la UMNG, la evaluación de los recursos y las capacidades será una herramienta valiosa para determinar los elementos con que cuenta para el diseño de estrategias, en aras de lograr los objetivos organizacionales propuestos.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*



Componente 8. Triángulo estratégico: sociedad, fuerza pública y Estado

“Para la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) es fundamental comprender la relación entre la sociedad, la fuerza pública y el Estado, componentes estrechamente conectados en un triángulo estratégico en el que hay relaciones interdependientes y recíprocas. Por un lado, las instituciones que conforman la fuerza pública –el Ejército Nacional, la Armada Nacional, la Fuerza Aeroespacial Colombiana, la Policía Nacional y los funcionarios civiles del sector Defensa–, como encargadas de la seguridad y la defensa de la nación, deben estar subordinadas al poder civil.

..... este Plan Rectoral promueve una conexión y una sinergia efectivas entre la sociedad, la fuerza pública y el Estado, con el objetivo de comprender el contexto nacional, abordar las problemáticas regionales, hemisféricas y globales y diseñar e implementar soluciones concretas y medibles.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 8.1. Compromiso con el sector Defensa y sus familias

“Para la UMNG será prioritario brindar a los miembros de la fuerza pública y a sus familias una educación integral y continua que les permita desarrollar habilidades y conocimientos, con el fin de contribuir de manera decidida al éxito en su trabajo y a su desarrollo personal y profesional a largo plazo.” Universidad Militar Nueva Granada. *Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*

o Campo de acción 8.2. Estudios estratégicos en seguridad (EES)

“Considerando la importancia de contribuir al entendimiento de los estudios en seguridad, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, este campo de acción se enfoca en tres propósitos: 1) desarrollar programas académicos en



seguridad, incluyendo estudios político-estratégicos, para llenar vacíos existentes en la sociedad; 2) brindar asesoramiento al Gobierno y al sector Defensa; 3) promover la cultura de la seguridad en la sociedad mediante estrategias de divulgación.

.... Así, en concordancia con la Ley 805 de 2003, la UMNG asumirá la responsabilidad de liderar y articular el conocimiento en temas de seguridad en el país. Su enfoque se centrará en la educación superior universitaria y en la investigación, dirigidas a fortalecer la preparación académica de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y otros actores relacionados. Sus objetivos englobarán la formación integral del sector Defensa, el apoyo a instituciones de formación y capacitación, la investigación y docencia estratégicas y la promoción del conocimiento para abordar las necesidades y retos del país en general y del sector Defensa en particular.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

o Campo de acción 8.3. Formación en seguridad responsable para la vida, el liderazgo y La Paz

“La UMNG promoverá el diálogo con las comunidades para identificar y abordar sus necesidades específicas, con programas de formación en seguridad responsable para las autoridades civiles y las comunidades locales. Esto mejorará las condiciones de vida y de convivencia de las comunidades y fomentará el respeto por la autoridad y la resolución pacífica de conflictos. Además, se fortalecerá la relación entre la fuerza pública y las poblaciones en zonas críticas del país.” Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz

La siguiente gráfica incluida en el Plan Rectoral 2023-2027 presenta de manera agregada los componentes y sus respectivos campos de acción.



Fuente: Universidad Militar Nueva Granada. Plan Rectoral 2023 - 2027 Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz



Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030

Objetivos estratégicos institucionales

1. Objetivo estratégico 1. Gestión académica de calidad: Pertinencia y fortalecimiento de la enseñanza y aprendizaje creativo
 - a) Megaproyecto 1.1. Educación y tecnologías transformadoras
 - b) Megaproyecto 1.2. Soporte académico para facilitar el desarrollo de las actividades de docencia e investigación
 - c) Megaproyecto 1.3. Consolidación del sistema de bienestar social universitario
2. Objetivo estratégico 2. Ciencia, tecnología e innovación: Perspectiva de transformación y emprendimiento
 - a) Megaproyecto 2.1. Fortalecimiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación Científica y Académica
3. Objetivo estratégico 3. Extensión y proyección social: Liderazgo social y regional
 - a) Megaproyecto 3.1. Ampliación de la cobertura y proyección social
4. Objetivo estratégico 4. Internacionalización: Universidad global, multicultural y competitiva
 - a) Megaproyecto 4.1. Posicionamiento nacional e internacional, multiculturalidad y multilingüismo
5. Objetivo estratégico 5. Gestión administrativa efectiva: Universidad sostenible



- a) Megaproyecto 5.1. Ampliación de infraestructura
- b) Megaproyecto 5.2. Campus generador de desarrollo
- c) Megaproyecto 5.3. Protección al patrimonio
- d) Megaproyecto 5.4. Fortalecimiento de la cultura de autoevaluación y mejoramiento
- e) Megaproyecto 5.5. Universidad Digital 4.0
- f) Megaproyecto 5.6. Gestión de comunicaciones efectivas estratégicas
- g) Megaproyecto 5.7. Transformación prospectiva desde el reconocimiento de las capacidades institucionales que respondan a los retos del entorno

Direccionamiento Estratégico 2024.- Modelo de Operación

La Universidad se encuentra adelantando un proceso de actualización del direccionamiento estratégico, el cual contempla los siguientes objetivos:

“Optimizar la posición y relevancia de la UMNG mediante la actualización del direccionamiento estratégico ante las tendencias actuales y emergentes en los ámbitos educativo, tecnológico y social, con el fin de asegurar y mejorar su posición en el mercado educativo.”

“Mejorar la eficiencia de los procesos internos mediante la implementación de metas específicas e indicadores que permitan evaluar de manera sistémica el progreso y éxito de la institución.”

“Potenciar la capacidad de la UMNG para ser un agente clave en el desarrollo social y educativo, por medio de la promoción activa de la innovación en programas académicos y enfoques pedagógicos, con el propósito de generar un impacto significativo en la formación y progreso de la comunidad académica y de la sociedad en su conjunto.”

Fuente: "Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG": José William Castro- Liliana Santamaria Ariza- Editorial Neogranadina 2024

El Despliegue del Direccionamiento estratégico propuesto se encuentra plasmado en el siguiente gráfico que identifica claramente los niveles de planeación:

Fuente: "Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG": José William Castro- Liliana Santamaria Ariza- Editorial Neogranadina 2024





Identidad de la Universidad:

De conformidad con el ejercicio adelantado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica, en el marco de la definición de la identidad de la Universidad, se han definido los siguientes elementos, los cuales se encuentran plasmados en el documento: *Propuesta de identidad institucional UMNG- José William Castro- Liliana Santamaria Ariza- Editorial Neogranadina 2024*

Personalidad:

*“La **personalidad** de la UMNG se define como una organización autónoma, ordenada, disciplinada, basada en el respeto por su esencia militar y alto sentido de pertenencia, lo que le ha otorgado su posicionamiento institucional en el corto plazo, pese a su reciente trayectoria en el escenario de las Instituciones de Educación Superior. Su estructura académico- administrativa es altamente jerarquizada y formalista y en ocasiones introvertida; sin embargo, la búsqueda hacia la excelencia le ha dado un carácter innovador; responsable socialmente, amigable con el medioambiente; ante los cambios de contexto interno y del entorno es altamente resiliente y reconoce las oportunidades de mejora.”*

Que define a la universidad:

“La UMNG se define como una institución que recoge la herencia militar desde los postulados Ciencia, Patria, Familia y acata el cumplimiento de las normas. Es una universidad que forma líderes, es diversa e incluyente y ofrece diferentes formas de pensamiento; es sostenible financieramente, con alto posicionamiento estratégico en las sedes Bogotá y en la Región Sabana Centro; es reconocida en el campo de la medicina por sus programas de formación y de impacto académico gracias a la acreditación institucional de alta calidad.”



La esencia de la Universidad:

“La UMNG se distingue por una serie de características únicas que la diferencian significativamente de otras Instituciones de Educación Superior. A partir del análisis y convergencia de diversas opiniones se ha identificado que su origen castrense [2] constituye el principal factor distintivo. Esta característica, combinada con su naturaleza jurídica y su autonomía en los ámbitos académico, administrativo y financiero, la sitúa como un actor relevante con estrechos vínculos con el sector defensa. Este carácter identitario ha impulsado acciones específicas dirigidas a fortalecer este sector, como la creación de programas de medicina ligados a lo militar, con especial énfasis en la atención de las necesidades médicas surgidas del conflicto y la rehabilitación de veteranos. Este enfoque integral agrupa la tríada que refleja una integración entre el conocimiento académico, la investigación y el liderazgo castrense. Además, la UMNG sobresale por su sólida producción académica, evidenciada en investigaciones, patentes, proyectos y publicaciones de alto impacto tanto nacional e internacional.

Su infraestructura, especialmente el Campus Nueva Granada, es un ejemplo de innovación y desarrollo regional, en razón a que proporciona espacios únicos que contribuyen a su posicionamiento como una institución de excelencia académica. A partir de estos componentes ha logrado mantenerse vigente en el tiempo.”

Propósito Institucional:

El documento denominado *“Propuesta propósito institucional UMNG”* José William Castro- Liliana Santamaria Ariza- Editorial Neogranadina 2024, contiene el desarrollo metodológico a través del cual se construyó colectivamente la propuesta de propósito de la Universidad y lo define de la siguiente manera: *“La Universidad Militar Nueva Granada se centra en fomentar la enseñanza, la investigación y la extensión con el objeto de formar ciudadanos íntegros, profesionales altamente competentes capaces de enfrentar los retos contemporáneos en los planos académico, profesional y social, en estrecha colaboración con el sector defensa, empresas y la comunidad local, para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno socioeconómico desarrollando proyectos sostenibles con impacto en la transformación social.”*



Análisis de Capacidades Institucionales en el Marco del Direccionamiento Estratégico:

Con el fin de construir colectivamente la Misión y la Visión de la Universidad se adelantó un ejercicio participativo con todos los estamentos de la comunidad Universitaria por parte de la Oficina de Planeación estratégica, que a su vez permitió identificar las capacidades de la Universidad, las cuales se encuentran identificadas en el documento denominado: *Propuesta de Actualización de la Misión y la Visión Institucionales de la UMNG- José William Castro- Liliana Santamaria Ariza- Editorial Neogranadina 2024.*

El análisis de capacidades producto del ejercicio se enuncia a continuación:

Capacidad directiva

“Se identifican como fortalezas el uso y análisis de planes en el direccionamiento estratégico, así como la capacidad de respuesta para la mejora continua mediante el enfoque de calidad. Sin embargo, se requiere fortalecer el sistema de gobernanza, especialmente desde los sistemas de control, para optimizar el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, se detecta como debilidad la rigidez en la estructura organizacional, que limita la gestión efectiva de procesos institucionales”

Capacidad financiera

“El modelo financiero de la universidad, basado en principios de sostenibilidad (93 % recursos propios y 7 % recursos de base presupuestal), se fundamenta en una gestión eficiente del portafolio financiero institucional. Esto incluye criterios claros de inversión, gestión eficiente de recursos y la disponibilidad de



recursos para apoyar proyectos de inversión en el corto y largo plazos, que contribuyan al desarrollo de capacidades institucionales.”

Capacidad competitiva

“La acreditación institucional de alta calidad constituye un referente cultural y académico fundamental. Esto permite que el concepto de gestión de la calidad se integre a la oferta académica, apoyando la renovación de registros calificados y facilitando la identificación de las mejores prácticas. Así, se logra vincular el concepto de innovación a la gestión institucional de manera efectiva.”

Capacidad tecnológica.

“La definición adecuada del esquema de infraestructura tecnológica a nivel institucional respalda el crecimiento y desarrollo en este ámbito. Conceptos como gobierno en línea y el desarrollo de nuevos programas ofrecen oportunidades para la generación de tecnologías innovadoras en plataformas basadas en nano, bio, info, cogno ciencias (NBIC).”

Capacidad del talento humano

“En los últimos años, el desempeño institucional se ha visto afectado por un deterioro en el clima laboral. Para mejorar esta situación, la cultura organizacional debe avanzar en la redefinición de competencias profesionales, la provisión de cargos en interinidad, la reactivación de procesos de formación avanzada y el fortalecimiento del trabajo en equipo, condiciones esenciales para alcanzar los objetivos institucionales.”



Adicionalmente, el ejercicio identifica que las funciones misionales deben ir más allá de las tres funciones clásicas: docencia, investigación, innovación social y propone un fortalecimiento en materia de extensión y proyección social, bienestar institucional, gestión administrativa y a su vez propone evolucionar del enfoque clásico de calidad hacia la gestión de la excelencia.

Modelo de Operación- Objetivos Institucionales vigentes.

En el “Informe de medición con relación al análisis de contexto institucional 2023 FODA, bajo el enfoque de los objetivos de desarrollo sostenible” elaborado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica de la Universidad, se encuentran las definiciones de Misión y Visión y los objetivos institucionales, los cuales se presentan a continuación y forman parte del Direccionamiento estratégico de la Universidad.

Es importante reiterar que durante la vigencia 2024, tal como se encionó anteriormente, se adelanta un ejercicio de actualización del Direccionamiento estratégico de la Universidad liderado por la Oficina de Planeación estratégica, que permitirá la definición y alineación de la Misión, Visión y Objetivos institucionales acordes con el Plan Rectoral vigente.

Misión

Fomenta el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica y la autoevaluación permanente de los procesos institucionales, en el contexto de un mundo globalizado, con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad y el



respeto por los valores humanos, y contribuyan al progreso del Sector Defensa y de la sociedad en general.

Visión

Mediante el fomento de la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social, que le permita anticipar, proponer y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del sector Defensa.

Objetivos Institucionales:

1. Gestión académica de calidad: Pertinencia y fortalecimiento de la enseñanza y aprendizaje creativo
2. Ciencia, tecnología e innovación: Perspectiva de transformación y emprendimiento
3. Extensión y proyección social: Liderazgo social y regional
4. Internacionalización: Universidad global, multicultural y competitiva
5. Gestión administrativa efectiva: Universidad sostenible.



Macroprocesos:

De conformidad con el Sistema Integrado de Gestión de la Universidad los 4 tipos de macroprocesos identificados son:

- Direccionamiento estratégico
- Misionales (cadena de valor)
- De apoyo
- De evaluación y seguimiento

lo cuales se describen a continuación: Fuente: www.umng.edu.co

Macroprocesos de direccionamiento estratégico: Son aquellos que las Directivas de la Universidad llevan a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos, abarcan todas las actividades de planeación, internacionalización, comunicaciones y aseguramiento de la disponibilidad de recursos. Incluye.

- Direccionamiento Estratégico
- Planeación Presupuestal
- Internacionalización
- Gestión Estratégica TIC
- Comunicaciones Estratégicas



Macroprocesos Misionales (cadena de valor): Son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, estos macroprocesos son los encargados de entregar los productos o servicios a los grupos de interés primarios necesarios para satisfacer sus necesidades. Incluyen:

- Admisiones y Registro
- Gestión Académica
- Investigación
- Innovación y Emprendimiento
- Bienestar Universitario
- Educación Continua
- Proyección Social
- Coordinación de Egresados

Macroprocesos de apoyo: Son aquellos que apoyan el buen funcionamiento y operación de los macroprocesos de direccionamiento estratégico, misionales y de evaluación y seguimiento. Incluyen:



- Ingresos
- Gastos
- Gestión del Talento Humano
- Contratación y Adquisiciones
- Gestión Logística
- Consultoría, Actualización, Análisis y Desarrollo Jurídico
- Administración de Recursos Educativos
- Administración de Biblioteca y Hemeroteca
- Convenios
- Apoyo a la Academia
- Protección al Patrimonio
- Gestión Documental

Macroprocesos de evaluación y seguimiento: Son aquellos que permiten evaluar el desempeño de los procesos a través de mediciones y análisis de datos que permitan el seguimiento y la toma de



decisiones, abarcan las actividades de evaluación por las directivas de la Universidad y del Sistema Integrado de Gestión.

Incluyen:

- Autoevaluación, Autorregulación y Acreditación Institucional y de Programas
- Planificación y Revisión del Sistema Integrado de Gestión
- Identificación y Seguimiento de Grupos de Interés
- Medición, Análisis y Mejoramiento
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Gestión Ambiental

A continuación se presenta el mapa vigente de procesos de la Universidad. Fuente: www.umng.edu.co

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



Liberalismo estratégico con visión neogranadina





Estructura de procesos y responsables:

Es importante tener en cuenta que los roles y responsabilidades al momento de gestionar los procesos de la Universidad, son determinantes para la adecuada ejecución de los mismos.

A continuación se presenta la matriz de responsabilidades vigente con los roles de cada uno de los procesos de la Universidad. Fuente: Sistema Integrado de Gestión – UMNG

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 1 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso
MACROPROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DE	Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	DE-DE-CP-1	Direccionamiento Estratégico	Rector
			DE-PP-CP-1	Planeación Presupuestal	Jefe Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva
			DE-IN-CP-1	Internacionalización	Jefe Oficina de Relaciones Internacionales
			DE-GT-CP-1	Gestión Estratégica TIC	Jefe de la Oficina Asesora de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC
			DE-CE-CP-1	Comunicaciones Estratégicas	Jefe de la División de Comunicaciones, Publicaciones y Mercadeo
MACROPROCESOS MISIONALES (Cadena de Valor)	AR	Admisiones y Registro	AR-AR-CP-1	Admisiones y Registro	Jefe División de Admisiones, Registro y Control Académico
			AC	Académico	AC-GA-CP-1
	IN	Investigación e Innovación	IN-IV-CP-1	Investigación	Vicerrector de investigaciones Decanos de Facultad
			IN-IE-CP-1	Innovación y Emprendimiento	Vicerrector de investigaciones Decanos de Facultad
	BI	Bienestar Universitario	BI-BU-CP-1	Bienestar Universitario	Jefe División de Bienestar Universitario
			PS	Proyección Social	PS-EC-CP-1
	PS-PS-CP-1	Proyección Social			Jefe División Extensión y Proyección Social Decanos de Facultad
	PS-CE-CP-1	Coordinación de Egresados			Jefe División Extensión y Proyección Social Decanos de Facultad

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 2 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso
MACROPROCESOS DE APOYO	GF	Gestión Financiera	GF-IG-CP-1	Ingresos	Jefe División Financiera
			GF-GS-CP-1	Gastos	Jefe División Financiera
	GA	Gestión Administrativa y Logística	GA-GH-CP-1	Gestión del Talento Humano	Jefe División de Talento Humano
			GA-AD-CP-1	Contratación y Adquisiciones	Jefe División Contratación y Adquisiciones
			GA-GL-CP-1	Gestión Logística	Bogotá: Jefe División de Servicios Generales Campus Nueva Granada: Jefe División Administrativa Campus
	GJ	Gestión Jurídica	GJ-CA-CP-1	Consultoría, Actualización, Análisis y Desarrollo Jurídico	Jefe Oficina Asesora Jurídica
			GR	Gestión de Recursos Educativos	GR-AR-CP-1
	GR-AB-CP-1	Administración de Biblioteca y Hemeroteca			Bogotá: Jefe División Recursos Educativos Campus Nueva Granada: Jefe Sección de Recursos Educativos
	GC	Gestión de Cooperación Institucional	GC-CI-CP-1	Convenios	Jefe División de Extensión y Proyección Social Jefe de la Oficina de Relaciones Internacionales Vicerrector Académico Vicerrector de Investigaciones Vicerrector Campus Nueva Granada

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 3 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso		
MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN Y REGIMIENTO	GL	Gestión de Laboratorios y Departamentos	GL-AA-CP-1	Apoyo a la Academia	Vicerrector Académico Jefe División de Laboratorios Sede Bogotá Decano Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud Director del Departamento de Estudios Interinstitucionales (DEI) Director de Departamento de Conocimiento del Laboratorio del Campus		
			GP	Gestión de la Protección al Patrimonio	GP-PP-CP-1	Protección al Patrimonio	Jefe Oficina Protección del Patrimonio
			GD	Gestión Documental	GD-GD-CP-1	Gestión Documental	Vicerrector General
MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN Y REGIMIENTO	GI	Gestión Integral	GI-AF-CP-1	Autoevaluación, Autoregulación y Acreditación Institucional y de Programas	Jefe Oficina de Acreditación Institucional		
			GI-PR-CP-1	Planificación y Revisión del Sistema Integrado de Gestión	Rector		
			GI-GI-CP-1	Identificación y Seguimiento de Grupos de Interés	Jefe Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva		
			GI-MA-CP-1	Medición, Análisis y Mejoramiento	Jefe División Gestión de Calidad		
			GI-SS-CP-1	Seguridad y Salud en el Trabajo	Jefe Oficina Protección del Patrimonio		
GI-GA-CP-1	Gestión Ambiental	Jefe Oficina Protección del Patrimonio					



En este ejercicio es importante tener en cuenta que si bien a la fecha y según lo expresado por la División de Gestión de la Calidad, se han realizado algunos cambios parciales que han modificado la estructura organizacional de la Universidad, como los adoptados mediante el Acuerdo 01 de 2022, los procesos no han experimentado cambios, salvo el proceso de la Editorial Neogranadina que se incorporó recientemente al mapa de procesos institucional, puesto que las dependencias que se han creado o modificado son concordantes con los procesos existentes.

Referenciación Nacional e Internacional

A continuación se presenta un recorrido por diferentes modelos organizacionales de Universidades e instituciones de educación superior, nacionales e internacionales que han sido seleccionadas porque contienen prácticas exitosas de gestión y estrategias y formas de operación particulares que se han adaptado a sus respectivas realidades y contextos y que sirven de referente para la optimización organizacional de la Universidad Militar Nueva Granada, especialmente teniendo en cuenta que la estrategia y modelo de operación de una entidad es el punto de partida para cualquier proceso de mejoramiento organizacional, puesto que de ellos se deriva la estructura organizacional y la planta de personal requerida para operar los procesos establecidos.

Las instituciones referentes son:

- Universidad de Los Andes – Bogotá, Colombia
- Academia Militar de West Point – West Point-New York, Estados Unidos



- Escuela Militar de Cadetes José María Córdova- Bogotá, Colombia
- ESPE. Universidad de Las Fuerzas Armadas –Sangolquí, Pichincha- Ecuador
- Universidad Nacional de Colombia- Bogotá, Colombia
- Massachusetts Institute of Technology – MIT- Cambridge - Massachusetts, Estados Unidos
- Harvard University- Cambridge -Massachusetts- Estados Unidos.

Universidad de Los Andes:

Para su gestión y gobernanza la Universidad de los Andes cuenta con las siguientes instancias:

- Consejo Superior,
- Comité Directivo
- Rector
- Vicerrectores
- Secretario General
- Consejo Académico
- Decanos
- Jefes de Departamento



- Consejos de Facultad

El gobierno de la Universidad le corresponde al Consejo Superior. La dirección y administración son competencia del Comité Directivo.

A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a la estructura organizacional de la Universidad de Los Andes.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

Fuente: WWW.UNIANDES.EDU.CO





La estructura de la Universidad de Los Andes está basada en un modelo de organización especializada funcionalmente, con dos grandes áreas misionales que son el corazón de la Universidad: Vicerrectoría de Investigación y Creación y Vicerrectoría Académica y las demás áreas están concentradas en proveer los bienes y servicios que requieren las áreas misionales.

Es importante destacar las funciones del comité directivo pues constituye el órgano de dirección y administración. Está integrado por nueve miembros: el Presidente y el Vicepresidente del Consejo Superior, quienes lo presidirán en el mismo orden; y siete miembros más, elegidos por el Consejo Superior de entre los Consejeros Ordinarios, para períodos de dos años, reelegibles hasta por dos períodos subsiguientes.

Las Funciones del Consejo Directivo son:

- Estudiar y recomendar al Consejo Superior, para su aprobación, los Programas de Desarrollo Integral que quinquenalmente deberá presentar el Rector a su consideración, lo mismo que las modificaciones que sea necesario realizar durante la vigencia del Programa, que igualmente someta a su consideración el Rector.
- Presentar al Consejo Superior en la sesión de septiembre de cada año, el proyecto de asignaciones de recursos para el año siguiente, que para los diferentes programas y áreas académicas le someta a su consideración el Rector.



- Presentar al Consejo Superior en la sesión de marzo de cada año, el informe anual de su gestión, acompañado de la ejecución de los proyectos de asignación de recursos que previamente haya sometido a su consideración el Rector.
- Aprobar la estructura académica y administrativa de la Universidad.
- Aprobar los reglamentos de la Institución y delegar parcialmente esta atribución en el Rector.
- Conceptuar sobre la aprobación del balance y los estados financieros a 31 de diciembre, que el Rector someterá a consideración del Consejo Superior.
- Aprobar el presupuesto de rentas y gastos y demás componentes del plan financiero que anualmente someta a su consideración el Rector.
- Aprobar los contratos y operaciones que celebre la Institución, y delegar parcialmente esta atribución en el Rector, en las cuantías y condiciones que la delegación señale.
- Aprobar la creación, modificación y terminación de unidades y programas académicos, de servicio y de investigación, previo concepto del Consejo Académico.
- Designar el Comité Nominador para la selección del Rector.
- Nombrar, de candidatos presentados por el Rector, a los Vicerrectores, Secretario General y a los Decanos.
- Fijar la remuneración del Rector y aprobar anualmente la política de remuneración del resto del personal.
- Recomendar ante el Consejo Superior el otorgamiento de grados Honoris Causa, previo concepto del Consejo Académico.
- Resolver, durante el receso del Consejo Superior, sobre la aceptación de la renuncia del Rector y nombrar Rector encargado, en caso de ausencias temporales y definitivas de aquel.
- Nombrar los profesores y estudiantes, miembros del Consejo Académico.



- Velar porque la marcha de la Institución esté acorde con las disposiciones legales y los presentes estatutos.
- Darse su propio reglamento.
- Las demás funciones no atribuidas a otro órgano.

Adicionalmente el documento: *Programa de Desarrollo Integral PDI 2021-2025*, expone los Sueños y Pilares de la universidad, los cuáles constituyen el direccionamiento estratégico en un marco de 4 años y está actualmente en ejecución. Los sueños y Pilares son la estrategia que define el modelo de operación y en torno a ellos se desarrolla la misión institucional.

<https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/pdi-2021-2025-final-julio21-baja.pdf>

Los “sueños y pilares” del Programa de Desarrollo Integral 2021-2025 son:

Sueño 1: Una universidad que transforme vidas y contribuya, de esta manera, a la transformación de la sociedad.

Pilares

- 1.1. La Universidad impulsa la movilidad social, contribuye a la adecuada inserción laboral de sus estudiantes y facilita el emprendimiento.
- 1.2. La Universidad promueve el pensamiento crítico, la reflexión ética y la conciencia ambiental y social.
- 1.3. La Universidad promueve la educación para toda la vida y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes e inciertos.



Sueño 2: Una universidad que impulse el bienestar de todos sus integrantes, el pluralismo, la equidad de género y la diversidad

Pilares

- 2.1. La Universidad promueve, en sus asuntos internos, una toma de decisiones participativa, solidaria y transparente.
- 2.2. La Universidad promueve un ambiente respetuoso de la diversidad, los diferentes experimentos de vida y las diferentes visiones de la sociedad.
- 2.3. La Universidad promueve el bienestar y la salud mental y física de estudiantes, profesores y trabajadores administrativos.

Sueño 3: Una universidad que trabaje para lograr un impacto significativo en la generación de conocimiento, la sostenibilidad, el debate democrático, las propuestas de reforma y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyentes

Pilares

- 3.1. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y sostenibles en su entorno más cercano.
- 3.2. La Universidad trabaja para alcanzar impactos medibles y significativos sobre la generación de conocimiento y la creación artística.
- 3.3. La Universidad coopera con otros actores, en la academia y por fuera de ella, para influir en el debate democrático, la sostenibilidad, la agenda reformista y la construcción de narrativas esperanzadoras e incluyente.



En Agosto de 2024, la Universidad de Los Andes actualizó su marco estratégico en un documento denominado: Declaración de Nuestro Futuro Uniandino, que establece la visión de Universidad, el cual se presenta a continuación:

“el 2028 declararemos con certeza:

En Uniandes ofrecemos una educación de excelencia a lo largo de la vida, personalizada y flexible, que acoge a personas diversas. Nuestra investigación y creación son sostenibles y conectadas con los grandes desafíos del planeta y de nuestro entorno. Vivimos experiencias universitarias memorables, colaborativas y globales. Contribuimos a crear en Colombia y en el mundo una sociedad más justa y profundamente humana.

Gracias al trabajo y compromiso de todos los miembros de la comunidad uniandina, nuestra Universidad ha avanzado en cada una de estas afirmaciones. Para lograr este futuro compartido nos comprometemos con las siguientes acciones concretas:

1. UNA EDUCACIÓN DE EXCELENCIA A LO LARGO DE LA VIDA

Los tiempos en que las universidades se concentraban en una población de 18 a 25 años primordialmente están quedando atrás. La universidad es un lugar para que ciudadanos de todas las edades aprendan, se actualicen y reinventen su proyecto de vida.

2. UNA EDUCACIÓN PERSONALIZADA Y FLEXIBLE

La educación debe ser más flexible, apilable e incluyente para que tenga en cuenta las características particulares de cada estudiante y apoye su proyecto de vida. Ponemos la tecnología al servicio del aprendizaje personalizado.



3. UNA UNIVERSIDAD QUE SE ENRIQUECE CON LA DIFERENCIA

Buscamos extender nuestra huella acogiendo a personas de todas las edades, origen, condiciones socioeconómicas y contextos de vida. La universidad es un lugar que propicia diálogos empáticos con perspectivas diversas.

4. INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN SOSTENIBLES

Nuestras contribuciones fomentan la inclusión, la equidad y el bienestar promoviendo la co-construcción de soluciones basadas en el conocimiento. Nuestra investigación y creación se guían por principios de sostenibilidad ambiental, social y financiera.

5. INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN CONECTADAS CON GRANDES DESAFÍOS

Atendemos problemas complejos locales y globales desde la mirada única de nuestra región. Renovamos nuestro compromiso con el trabajo interdisciplinario para promover competencias, habilidades y actitudes que nos permiten avanzar como sociedad

6. EXPERIENCIAS UNIVERSITARIAS MEMORABLES

La vida universitaria es un espacio de conexión para crear momentos que nos transforman. Ofrecemos una vida universitaria multidimensional, cargada de vivencias y significativa profesional y personalmente.

7. EXPERIENCIAS COLABORATIVAS

Rompemos barreras dentro de la universidad para trabajar interdisciplinaria y colaborativamente. Nos aliamos con diversos actores del sector privado, público, educativo, organismos no gubernamentales y multilaterales para responder a los retos del siglo XXI.

8. EXPERIENCIAS GLOBALES

Seguimos conectando a la universidad y a Colombia con el mundo para desarrollar competencias interculturales y



construir redes internacionales de docencia, investigación y creación. Nuestro impacto trasciende nuestro país, convirtiéndonos en un referente en la región.

9. SOCIEDADES JUSTAS Y PROFUNDAMENTE HUMANAS

Soñamos y ayudamos a crear mundos nuevos, fortaleciendo los lazos sociales que hacen crecer nuestras comunidades. Construimos una sociedad que vive en esperanza, es equitativa y ofrece oportunidades para lograr una vida digna.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



Liderazgo estratégico con visión regionalista



En el 2025 declaramos con certeza: En Uniandes ofrecemos una educación de excelencia a lo largo de la vida, personalizada y flexible, que acoge a personas diversas. Nuestra investigación y creación son sostenibles y conectadas con los grandes desafíos del planeta y de nuestro entorno. Vivimos experiencias universitarias memorables, colaborativas y globales. Contribuimos a crear en Colombia y en el mundo una sociedad más justa y profundamente humana.



Gracias al trabajo y compromiso de todos los miembros de la comunidad uniandina, nuestra Universidad ha avanzado en cada una de estas afirmaciones. Para lograr este futuro compartido nos comprometemos con las siguientes acciones concretas:

UNA EDUCACIÓN DE EXCELENCIA A LO LARGO DE LA VIDA

Los tiempos en que las universidades se concentraban en una población de 18 a 25 años primordialmente están quedando atrás. La universidad es un lugar para que ciudadanos de todas las edades aprendan, se actualicen y re-inventen su proyecto de vida.

UNA EDUCACIÓN PERSONALIZADA Y FLEXIBLE

La educación debe ser más flexible, adaptable e incluyente para que tenga en cuenta las características particulares de cada estudiante y apoye su proyecto de vida. Ponemos la tecnología al servicio del aprendizaje personalizado.

UNA UNIVERSIDAD QUE SE ENRIQUECE CON LA DIFERENCIA

Buscamos extender nuestra huella acogiendo a personas de todas las edades, origen, condiciones socioeconómicas y contextos de vida. La universidad es un lugar que propicia diálogos empáticos con perspectivas diversas.

INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN SOSTENIBLES

Nuestras contribuciones fomentan la inclusión, la equidad y el bienestar promoviendo la co-construcción de soluciones basadas en el conocimiento. Nuestra investigación y creación se guían por principios de sostenibilidad ambiental, social y financiera.

INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN CONECTADAS CON GRANDES DESAFÍOS

Atendemos problemas complejos locales y globales desde la mirada única de nuestra región.

Renovamos nuestro compromiso con el trabajo interdisciplinario para promover competencias, habilidades y actitudes que nos permiten avanzar como sociedad.

EXPERIENCIAS UNIVERSITARIAS MEMORABLES

La vida universitaria es un espacio de conexión para crear momentos que nos transforman. Ofrecemos una vida universitaria multidimensional, cargada de vivencias y significativa profesional y personalmente.

EXPERIENCIAS COLABORATIVAS

Rompemos barreras dentro de la universidad para trabajar interdisciplinaria y colaborativamente. Nos aliamos con diversos actores del sector privado, público, educativo, organismos no gubernamentales y multilaterales para responder a los retos del siglo XXI.

EXPERIENCIAS GLOBALES

Seguimos conectando a la universidad y a Colombia con el mundo para desarrollar competencias interculturales y construir redes internacionales de docencia, investigación y creación. Nuestro impacto trasciende nuestro país, convirtiéndonos en un referente en la región.

SOCIEDADES JUSTAS Y PROFUNDAMENTE HUMANAS

Soñamos y ayudamos a crear mundos nuevos, fortaleciendo los lazos sociales que hacen crecer nuestras comunidades. Construimos una sociedad que vive en esperanza, es equitativa y ofrece oportunidades para lograr una vida digna.

Fuente: www.uniandes.edu.co



Academia Militar de West Point.

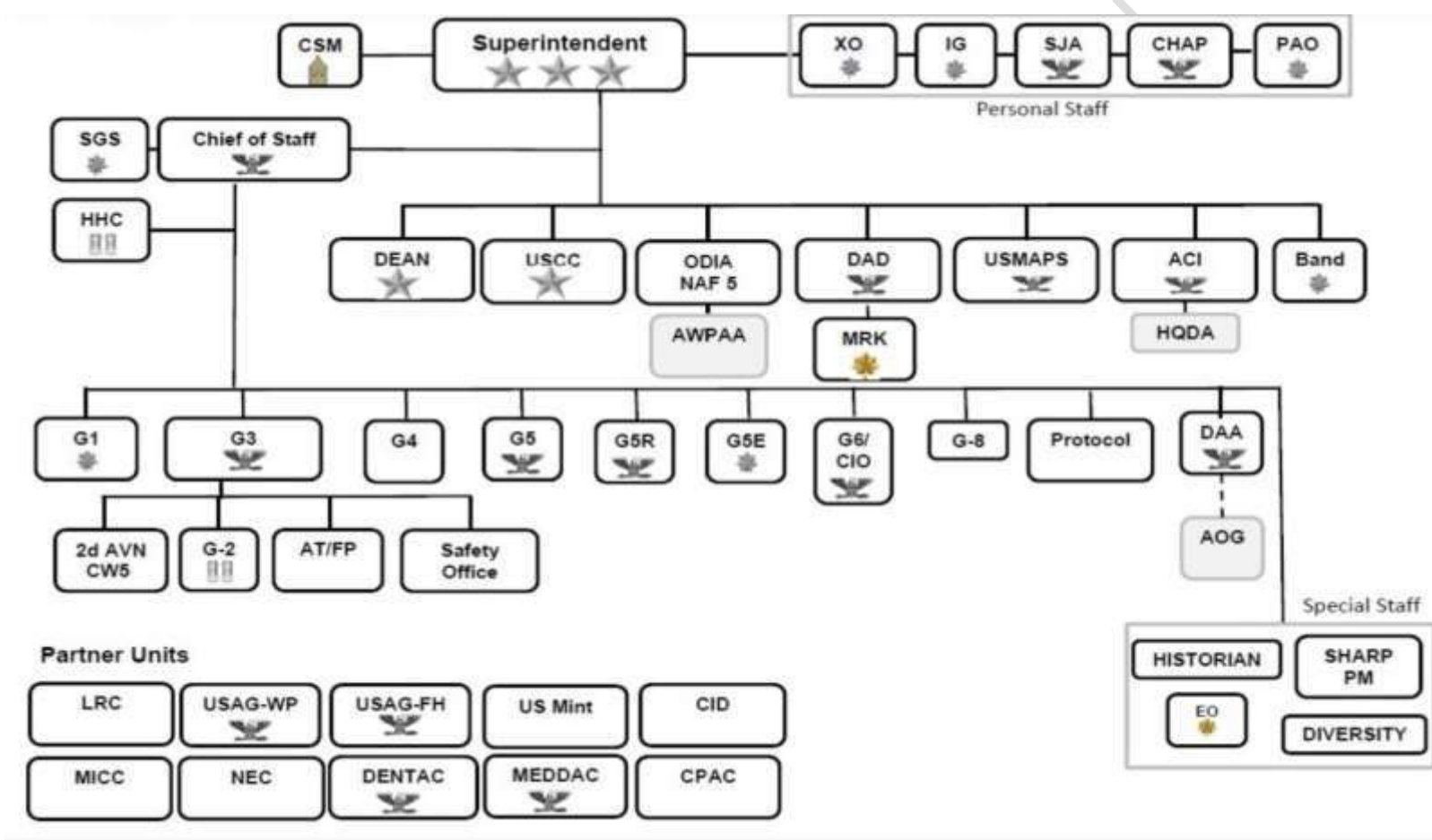
La misión de la Academia es “educar, entrenar e inspirar” líderes de carácter, y es la encargada de formar la siguiente generación de oficiales del ejército de los Estados Unidos, quienes liderarán a los soldados de ese país.

No se definen como un Colegio o Universidad o un Campus, se auto reconocen como un laboratorio viviente de liderazgo que prepara a jóvenes para convertirse en líderes de carácter para el ejército.

El organigrama de la Academia es una estructura jerárquica de mando, basado en la estructura tradicional militar, con dependencias altamente especializadas. Sus directivos pertenecen a las distintas fuerzas militares:



Libertad estratégica con el mar neogranadino





Entre las principales dependencias se encuentran:

- Superintendente (Director General)
- Jefe de Gabinete
- Decano
- Oficina de protocolo
- G1. Jefe de gabinete adjunto general
- G5. Jefe de gabinete adjunto para la planeación estratégica y evaluación
- G6. Director de sistemas de información
- Jefe de gabinete adjunto para operaciones
- Jefe de gabinete adjunto para la planeación
- Jefe de gabinete adjunto para el entrenamiento
- Jefe de gabinete adjunto para la protección de las fuerzas
- Jefe de gabinete adjunto para los asuntos internacionales
- Jefe de gabinete adjunto para la cooperación para la seguridad
- Oficina de Diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades
- Oficina para el Reporte Anónimo de Acoso Sexual
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Oficina de seguridad

La línea estratégica y modelo de operación de la Academia está contenida en el documento: *The USMA Strategy. 2020. West Point Military Academy.*



https://s3.amazonaws.com/usma-media/inline-images/about/superintendent/2020_USMA_Strategy_12_21_20-r.pdf

El documento describe el ambiente estratégico sobre el cual opera la Academia Militar y contiene dos imperativos estratégicos que proveen el marco de las cinco “Líneas de Esfuerzo” de la Academia.

- Imperativo Estratégico 1: Líderes de Carácter.
- Línea de Esfuerzo 1: Desarrollar Líderes de Carácter
- Línea de Esfuerzo 2: Cultivar una cultura de crecimiento del carácter.
- Imperativo Estratégico 2: Relevancia y preeminencia
- Línea de Esfuerzo 3: Construir equipos ganadores diversos y efectivos.
- Línea de Esfuerzo 4: Modernizar, sostener y asegurar
- Línea de Esfuerzo 5: Fortalecer alianzas

Además de las líneas de esfuerzo, hay unas áreas constantes en el Direccionamiento estratégico de la Academia que permanecen en todos los modelos de operación que se proponen:

- Viviendo la ética de la academia
- Planeación efectiva y mejoramiento continuo



- Desarrollo de las facultades y desarrollo del personal - Gobernanza compartida
- Transparencia
- Libertad académica

En el documento “USMA Campaign Plan (2019-2024)” (Plan de campaña) de marzo 2021, documento clasificado hasta hace poco, se establecen las líneas de acción de la academia con tiempos e indicadores de impacto y cumplimiento, así como los tiempos para cumplirlos así:

https://s3.amazonaws.com/usma-media/inline-images/about/superintendent/2021_USMA_Campaign_Plan_Mar_2021_Final.pdf

Planeación anual: Es aquella que ocurre durante cada vigencia y comienza formalmente con el Direccionamiento estratégico anual que hace el Director de la Academia.

Planeación estratégica: Las líneas de esfuerzo establecidas serán priorizadas durante los años académicos del 2021 al 2025.

Planeación de Largo Plazo: Este horizonte se enfoca principalmente en revitalizar la infraestructura de la Academia hasta el año 2035.

El siguiente gráfico muestra de manera consolidada el *Plan de Campaña* con las *Líneas de Esfuerzo* descritas, los esfuerzos estratégicos correspondientes y los resultados esperados y objetivos a lograr

Fuente: *Plan de Campaña 2021-2025. United States Military Academy*





Un profesional de la Academia egresa certificado en competencias, carácter y compromiso, que son los lemas de West Point: Deber (competencia), Honor (carácter), País (Compromiso).

Todos los egresados además de convertirse en oficiales del ejército de los Estados Unidos obtienen el título de Bachelor of Science (pregrado en ciencias). El título se otorga en las áreas de: ciencias naturales, administración y negocios, ciencias de ingeniería, Matemáticas e informática.

Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova- ESMIC

La Escuela Militar de Cadetes del Ejército de Colombia es la entidad que forma a los futuros oficiales del Ejército en ciencias militares y otras disciplinas, para que sean los líderes y comandantes de pelotón, en función del desarrollo, seguridad y defensa nacional. *Tomado de la misión institucional de la ESMIC.*

La visión ESMIC es:

En el año 2030 la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, será referente nacional e internacional en la formación de oficiales, quienes conducirán unidades en escenarios locales y de despliegue e integración multinacional en entornos complejos, con eficacia, efectividad y transparencia.



La ESMIC basa su Direccionamiento estratégico en los “pilares de formación” los cuáles se presentan a continuación. Fuente: www.esmic.edu.co

Primer Pilar

“Es la Formación Militar Integral, el más importante, fundamental e inherente del actuar del oficial del Ejército Nacional. Compuesto por una Doctrina Militar la cual se divide en área técnica, área táctica, área de salud y cultura física; para que al término de cuatro años el subteniente pueda cumplir satisfactoriamente la misión que le sea encomendada, en las diferentes unidades a los que serán asignados a lo largo y ancho de la geografía colombiana.”

Segundo Pilar

“Es la preparación para el desempeño social y cultural, en la cual los cadetes tienen la oportunidad de aprender otro idioma, asistir a clase de etiqueta y protocolo, también, participar en comisiones al exterior con academias militares de todo el mundo. La sigla ESMIC representa la infraestructura y el recurso humano, otorgado por el Estado colombiano a la Escuela Militar para poder cumplir con el histórico compromiso de honor de preservar las tradiciones militares.”

Tercer Pilar

“Es la formación académica complementaria, la cual proyecta al futuro oficial en diferentes áreas del conocimiento; es por eso que se implementaron cinco carreras profesionales complementarias: Derecho, Ingeniería Civil, Relaciones Internacionales, Administración Logística y Educación Física Militar.”



El Acuerdo 05 De 2019 del Consejo Directivo de la ESMIC "Por Medio del cual se apueba y adopta el Estatuto General de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" establece la naturaleza jurídica de la Escuela y la provee de una característica especial que le permite ser unidad militar y simultáneamente institución de educación superior:

https://www.esmic.edu.co/aym_document/aym_regulation/2/1/1.pdf?1700539192

Artículo 2o. Naturaleza

a. Como Unidad Militar

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" es una institución de formación militar, unidad operativa menor del Ejército Nacional; pertenece a la organización general del Ministerio de Defensa Nacional y funciona de acuerdo con la naturaleza jurídica de éste. Fue creada mediante Decreto 434 del 13 de abril de 1907 por el Presidente de la República, General Rafael Reyes Prieto, como escuela de formación militar, con el fin de educar, formar y capacitar a los jóvenes que desean ser oficiales del Ejército Nacional.



b. Como Institución de Educación Superior

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova", como escuela de formación de las Fuerzas Militares, es una institución de educación superior de carácter oficial, reconocida como tal en el Artículo 137 de la Ley 30 de 1992, "Ley de Educación Superior", y debidamente inscrita en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) bajo el código 9104.

Artículo 3o. Personería Jurídica

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova", como unidad operativa menor del Ejército Nacional, pertenece a la organización general del Ministerio de Defensa Nacional, en los términos contemplados en los Artículos 6, 27 y 29 del Decreto 1512 de 2000. A su vez, el Ministerio de Defensa Nacional, participa de la personería jurídica que la Ley 153 de 1887 en su Artículo 80, reconoce a la Nación.

Artículo 4o. Autonomía

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova", como institución de educación superior, goza del principio legal de autonomía universitaria, consagrado en el Artículo 29 de la Ley 30 de 1992, "Ley de Educación Superior", para ejercer sus funciones académico-administrativas.



Artículo 5°. Domicilio

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C. Para efecto de la formación académica, las prácticas inherentes a la instrucción y el entrenamiento propios del plan de estudios del programa de Ciencias Militares y de los programas complementarios, además puede adelantar tales actividades, temporalmente, en otras guarniciones e instalaciones militares del país.

Artículo 11. Niveles y Modalidades Educativas.

La Escuela Militar de Cadetes como institución de Educación Superior, de carácter académico institución universitaria, ofrece los niveles de formación profesional en programas de pregrado en ciencias militares y en otras áreas del conocimiento, así como posgrados en modalidad presencial, a distancia, de acuerdo con las necesidades institucionales, además, en aquellos que coadyuven al logro de los objetivos inherentes como la educación continuada, para beneficio de la institución militar.

Los siguientes son los objetivos de formación de la ESMIC contenidos en el Acuerdo 7027 del 27 de septiembre de 2023 del Consejo Directivo "Por medio del cual se aprueba y adopta el reglamento estudiantil aplicable a los estudiantes de la escuela militar de cadetes General José María Córdova.

https://www.esmic.edu.co/aym_document/aym_regulation/2/2/38.pdf?1700539192



Objetivos de Formación:

1. Formar integralmente al futuro oficial del Ejército, propiciando el desarrollo de sus potencialidades como ser humano, de tal forma que sea consciente de las circunstancias en su entorno de tiempo y espacio en que se desenvuelve, en el contexto social y cultural.
2. Contribuir a la formación de su identidad como persona, como ciudadano y como militar, con la responsabilidad de proyectar sus capacidades individuales, a la concreción de un mejor porvenir personal, institucional y colectivo.
3. Inculcar en el futuro oficial, un alto grado de motivación para aprender, informarse, innovar, participar y anticiparse a los acontecimientos, y capacitarlo para que se adapte a nuevas circunstancias, a fin de que pueda cumplir el papel de líder positivo, en su ejercicio profesional y dentro de la comunidad.
4. Ofrecer al estudiante, como complemento de su carrera militar, programas académicos en el nivel de educación superior, tanto de pregrado como de posgrado, que le permitan como oficial, desempeñarse en forma adecuada en otros campos de interés para él, para las Fuerzas Militares y para el país.
5. Mediante el desarrollo del espíritu investigativo, formar un profesional con la capacidad de identificar problemas, necesidades o desafíos, a los cuales responda con soluciones de alto rigor profesional técnico, tecnológico y científico.

El organigrama de la ESMIC refleja claramente el modelo de operación definido en la naturaleza jurídica: un componente relacionado con su calidad de Unidad Operativa Menor del Ejército Nacional, que incluye el área de Estado mayor y coordinación y las unidades tácticas de formación (batallones de cadetes) y un componente académico representado en la Vicerrectoría académica y sus

facultades. Lo anterior enmarcado en una estructura jerárquica de mando propia de instituciones militares.

FUENTE: www.esmic.edu.co





Los egresados de la Escuela Militar de Cadetes obtienen el grado de subteniente del Ejército Nacional y el título de profesional en ciencias militares, Carrera que cuenta con Registro calificado y Acreditación de Alta Calidad.

Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE - Ecuador

La Universidad es producto de una transformación contenida en la Disposición Transitoria Vigésima Segunda de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) de 2010, que establece la integración de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), la Universidad Naval comandante Rafael Morán Valverde (UNINAV) y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA) para conformar la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

La ESPE está orientada a las Fuerzas Armadas, pero también a la sociedad mediante la formación profesional, técnica, científica y la investigación.

“La formación de profesionales se fundamenta en proyectos multidisciplinarios relacionados al paradigma “Smart University” que incluye el desarrollo de una universidad postmoderna con énfasis en la aplicación del gobierno electrónico (e-gobierno), internacionalización y modelo educativo innovador, tendiente a continuar como institución de educación superior de las Fuerzas Armadas, referente en el ámbito nacional e internacional.” www.espe.edu.ec

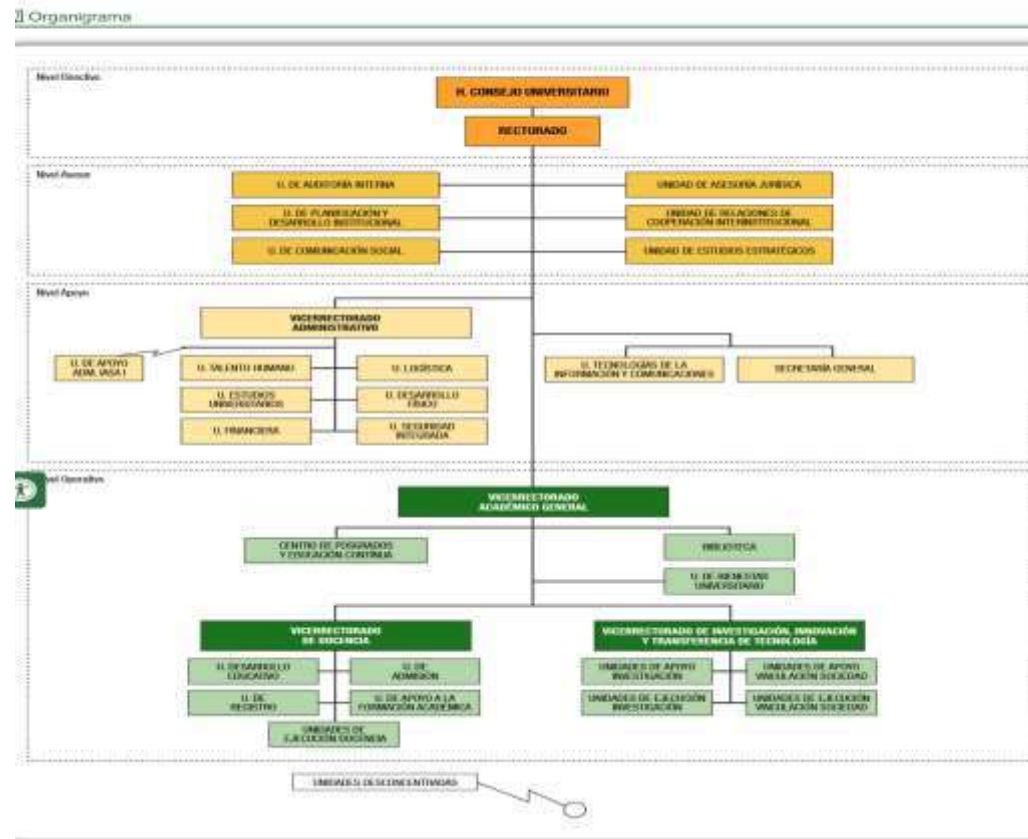
En su componente académico la ESPE cuenta con los siguientes Departamentos:



- Departamento de Ciencias de la Energía y Mecánica
- Departamento de Ciencias de la Computación
- Departamento de Eléctrica , Electrónica y Telecomunicaciones
- Departamento de Ciencias de la Vida y de la Agricultura
- Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio
- Departamento de Ciencias de la Tierra y Construcción
- Departamento de Ciencias Médicas
- Departamento de Ciencias Humanas y Sociales
- Departamento de Seguridad y Defensa. carreras que se ofertan únicamente para personal de las fuerzas militares.
 - Relaciones Internacionales
 - Ciencias Militares
 - Ciencias Navales
 - Ciencias Náuticas
 - Ciencias Militares Aeronáuticas
 - Tecnología Sup. en Ciencias Militares
 - Tecnología Sup. en Operaciones Militares de Selva
 - Tecnología Sup. en Ciencias Militares Aeronáuticas_

La estructura organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas está diseñada con cuatro niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, de Apoyo y Operativo, siendo el Nivel operativo el corazón académico

de la universidad materializando en el Vicerrectorado Académico General en donde se encuentran los Departamentos y Facultades.
Fuente: www.ESPE.Edu.ec





Universidad Nacional De Colombia

La Universidad Nacional de Colombia cuenta con un régimen orgánico especial establecido en el Decreto - Ley 1210 de 1993, el cual le confiere, entre otros, autonomía académica para decidir con plena independencia sobre sus programas de estudio, investigativos y de extensión.

Adicionalmente, el Decreto Ley le asigna funciones orientadas a promover, en nombre del Estado, el desarrollo de la educación superior y el acceso a ella, así como la docencia, la investigación, las ciencias, la creación artística y la extensión.

La Universidad tiene carácter nacional y por eso cuenta con 9 sedes en la actualidad: Amazonia, Bogotá, Caribe, De La Paz, Manizales, Medellín, Orinoquia, Palmira, y Tumaco.

El Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993 establece los fines de la Universidad:

- Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.
- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.



- Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y las tendencias del mundo contemporáneo, y liderar creadoramente procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.
- Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a la promoción y el fomento del acceso a la educación superior de calidad
- Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

La visión de la Universidad proyectada a 2034 establece:

“En el año 2034 somos la principal universidad colombiana, reconocida por su contribución a la Nación,



y por su excelencia en los procesos de formación, investigación, e innovación social y tecnológica. Nuestra capacidad de reinventarnos nos ha llevado a tener una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la Nación y con el mundo, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.” Fuente: www.unal.edu.co

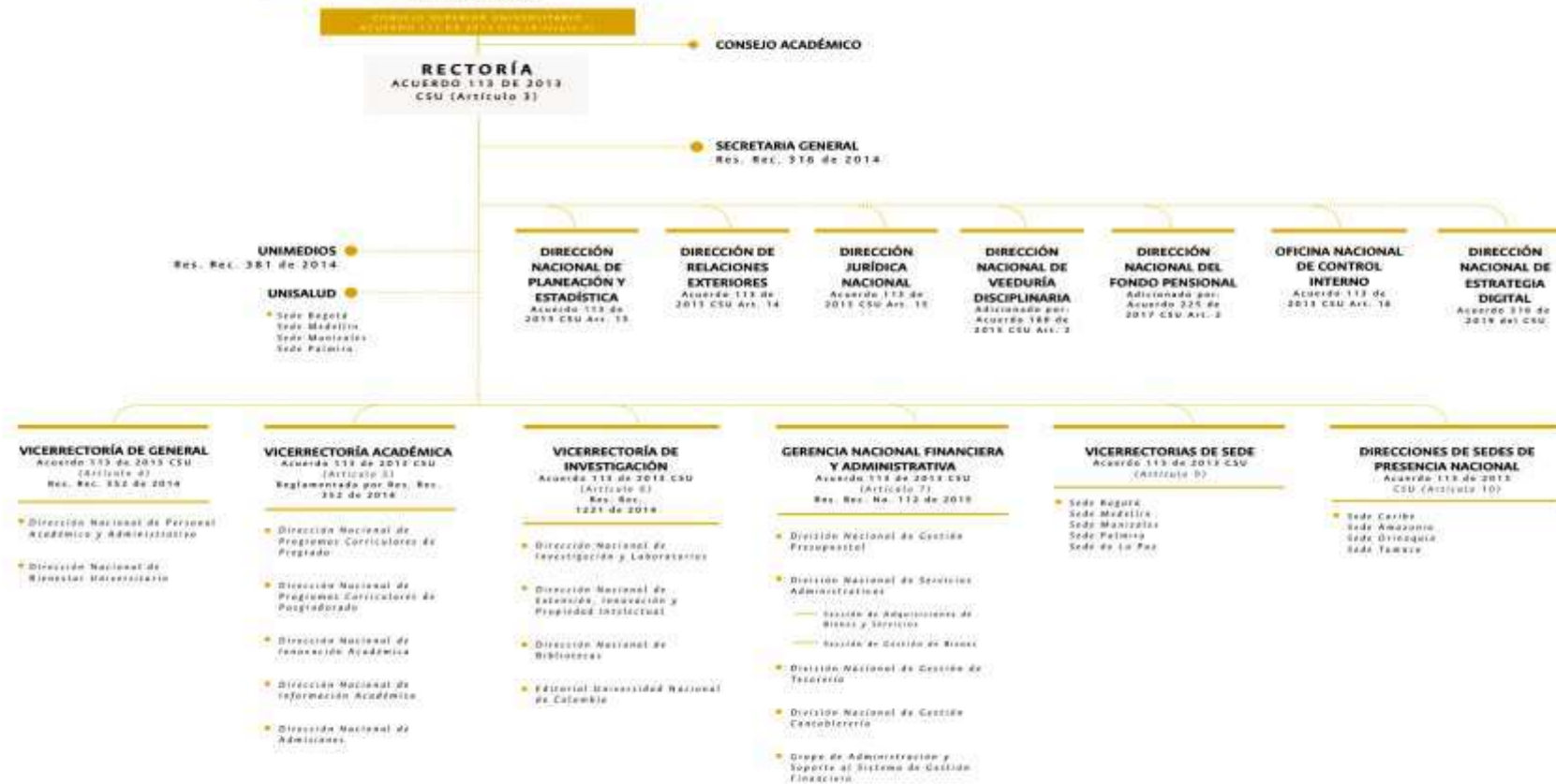
La estructura organizacional de la universidad establece dos instancias misionales: Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de investigaciones y las demás áreas de la universidad se concentran en proveer bienes y servicios a estas dependencias. Adicionalmente la estructura presenta un marcado enfoque territorial al contar la universidad con 9 sedes.

DOCUMENTO EN VALORACIÓN



Libre acceso estratégico con visión regionalista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
ESTRUCTURA INTERNA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA
NIVEL NACIONAL



Fuente: www.unal.edu.co



Massachusetts Institute of Technology-MIT

La misión del Instituto es generar conocimiento y educar a sus estudiantes en ciencia tecnología y otras áreas académicas que sirvan a Estados Unidos y al mundo en el siglo 21.

MIT está comprometido en generar, disseminar y preservar el conocimiento y en trabajar con otros para que ese conocimiento contribuya a solucionar los grandes desafíos mundiales. El Instituto está dedicado a proveer a sus estudiantes una educación que combina un ambiente académico riguroso con la estimulación intelectual de una comunidad diversa. Trabaja por desarrollar en cada miembro de su comunidad la habilidad y la pasión para trabajar sabia, creativa y efectivamente por el bien de la humanidad. www.mit.edu

La mayoría de las universidades cuentan con escuelas de graduados o escuelas de postgrado, en MIT todas las facultades ofrecen programas de postgrados.

Hay cinco escuelas y un colegio en MIT. Las Escuelas son: Arquitectura y Planeamiento, Ingeniería, Humanidades, Artes y Ciencias Sociales y el Colegio Schwarzman de Computación. cada una de estas Escuelas contiene varios departamentos y programas y organizacionalmente cada departamento o programa autónomamente es responsable de su propio proceso de admisión. En ese sentido MIT es una organización especializada verticalmente en donde cada área se responsabiliza de los aspectos misionales de su gestión y existen áreas “proveedoras” que proporcionan bienes y servicios.

Estructura Organizacional:

- Presidente



- Rector
 - Decano, Escuela de arquitectura y planeamiento
 - Decano Escuela de Ingeniería
 - Decano Escuela de Humanidades, artes y ciencias sociales
 - Decano Escuela Sloan de Administración
 - Decano Escuela de Ciencias
 - Decano del college Stephen A. Schwarzman de computación
 - Vicerrector para las artes
 - Vicerrector para administración del campus y planeamiento
 - Vicerrector para avance de las facultades
 - Vicerrector para actividades internacionales
 - Vicerrector y vicepresidente asociado para la investigación
 - Director de Bibliotecas
 - Oficial de comunidad y equidad
 - Vicepresidente para lo financiero
 - Vicerrector de Recursos Humanos
- Canciller
- Vicepresidente Ejecutivo y Tesorero.
- Vicepresidente de Investigaciones
- VicePresidente de Aprendizaje abierto y canciller para avance académico
- VicePresidente y Consejero General
- VicePresidente de Desarrollo de los recursos
- VicePresidente de Comunicaciones



- Director Ejecutivo de la asociación de exalumnos

Harvard.

La misión del Harvard es educar ciudadanos y líderes para la sociedad y lo hace a través del compromiso con el poder transformador de una educación en artes liberales y ciencias.

La universidad está compuesta por 10 facultades académicas y el instituto Radcliffe.

En cuanto a la estructura organizacional, Harvard tiene dos juntas de gobierno y a través de sus esfuerzos complementarios los dos órganos ejecutan roles que normalmente están asociados a una Junta Directiva. Ambos órganos ayudan a definir la agenda de la universidad, buscan calidad y progreso en las actividades y aseguran que Harvard permanezca fiel a su misión.

Las dos instancias son:

Corporación Harvard

La Corporación Harvard, también conocida como el presidente y sus pares de Harvard College, es la más pequeña de los dos órganos de gobierno. Fue establecida en 1650 y se encarga de ejercer la responsabilidad fiduciaria relacionada con los recursos académicos financieros y físicos de la universidad. Está conformada por el Presidente, el tesorero y otros miembros conocidos como pares.



Junta de veedores

La Junta de veedores es el más grande órgano de Gobierno de Harvard. Fue establecida en 1642 y está conformada por exalumnos.

La Junta se reúne cinco veces al año y tiene varias tareas esenciales incluyendo la dirección del proceso de certificación, el cual es el principal medio para valorar externamente las Escuelas y departamentos de la universidad. El objetivo de estas valoraciones ejecutadas por varios comités de la junta es asegurarse que Harvard permanece fiel a su esencia como lugar de aprendizaje. La Junta también provee asesoría a la alta dirección de la universidad en temas relacionados con prioridades, planes e iniciativas estratégicas.

Cada primavera se eligen nuevos miembros de la Junta por parte de los graduados que excluyen funcionarios o docentes de la universidad y miembros de la Corporación.

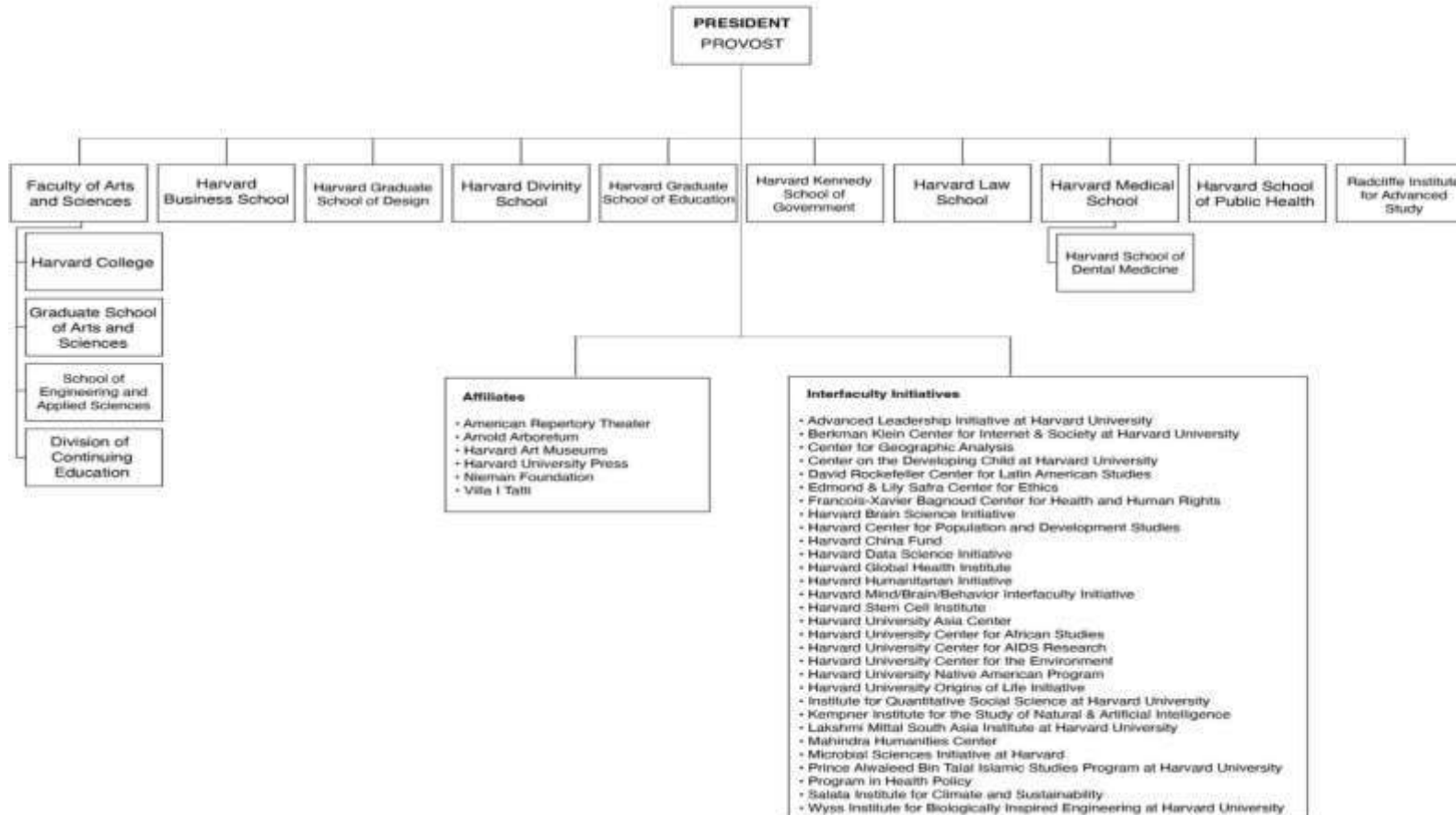
La estructura organizacional tiene dos grandes áreas: la administración central altamente especializada y jerarquizada, que provee bienes y servicios a las áreas académicas de la universidad, dirigida por el Presidente, el rector y el vicepresidente ejecutivo y el componente académico compuesto por las facultades y los afiliados en cabeza del Presidente y del Rector

Estructura de la administración central: www.oira.harvard.edu



Liderazgo estratégico con visión neogranadina

Harvard University Faculties and Affiliates (as of 01/06/2023)



Estructura académica: facultades y afiliados: www.oira.harvard.edu



Conclusiones del ejercicio de referenciación

- La referenciación de instituciones nacionales e internacionales con algún tipo de afinidad académico -administrativa con la Universidad Militar Nueva Granada y su posicionamiento en el ámbito educativo, permite determinar modelos organizacionales adaptables y susceptibles de ser implementados en la Universidad y obtener mejores prácticas en materia de estructura organizacional, elemento que tiene como punto de partida el Direccionamiento estratégico que proveen las instancias de Alta Dirección y el Gobierno Corporativo de las instituciones.
- Las instituciones seleccionadas presentan estructuras verticales con concentración en dos grandes áreas: académica y administrativa, en donde se privilegia la investigación y facultades especializadas en los campos estratégicos definidos por la vocación de las universidades. Es marcada la jerarquización con cadena de mando en las instituciones tradicionalmente militares.

No se evidencian modelos basados en redes, organizaciones matriciales o innovaciones en materia de estructura organizacional. La fortaleza de las organizaciones estudiadas (algunas de las cuales poseen las mejores Escuelas de Gobierno, Negocios y Administración del mundo), se basa en un Gobierno Corporativo fuerte, comprometido y participativo, con un alto liderazgo estratégico y planes robustos enmarcados en modelos de operación académicos, en donde el aporte a la sociedad constituye la esencia, todo lo anterior sumado a la selección del mejor Talento Humano en lo administrativo y lo académico.



En este sentido es relevante ahondar en la importancia del Gobierno corporativo en la gestión de las Instituciones de Educación Superior, el libro: *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA-2012*, analiza esta instancia en el contexto universitario y concluye que:

“La necesidad de contar con un gobierno universitario que permita una correcta administración de las IES y facilite a estas organizaciones adaptarse a las exigencias que afrontan en la actualidad es resaltada por Salmi (2009). Este autor señala tres factores como características de las universidades de clase mundial: a. Una alta concentración de talento tanto en profesores como estudiantes; b. Recursos financieros abundantes para ofrecer un ambiente de aprendizaje apropiado y conducir investigación de calidad, y c. Características de gobierno favorables para alentar una visión estratégica de innovación, y flexibilidad para permitirle a las organizaciones tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios y paquidérmicos.”

- La presencia y aprovechamiento de los ex alumnos en lo académico y lo Administrativo es un común denominador de las instituciones estudiadas, así como la conexión con la sociedad a través de alianzas estratégicas con Gobierno, gremios económicos y otras universidades, lo que además constituye fuente de recursos para desarrollar las misiones institucionales.
- Las donaciones, gestión de cooperación y aportes privados y públicos, así como la extensión constituyen fuentes importantes de financiación que complementan y en algunos casos superan fuentes tradicionales como la matrícula.



La gestión de consecución de recursos impacta de manera directa y condiciona la estructura organizacional de las universidades al incorporar un enfoque comercial tal como se puede evidenciar en el libro *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior*. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA-2012, que analiza este fenómeno:

“De acuerdo con Pusser, Slaughter y Thomas (2006) la disminución de la financiación estatal a la educación superior pública, y la presión por la implementación de modelos corporativos y por la obtención de ingresos de fuentes privadas en las universidades, han llevado a que las IES alteren sus patrones de consecución de recursos buscando que sean asignados de manera más competitiva. Lo anterior se ve reflejado en por lo menos dos cambios: el primero es la incorporación de unidades orientadas al mercado. De acuerdo con Santiago et ál. (2006), el enfoque de estilo gerencial no solo ha dado como resultado una diferenciación más fuerte del poder y la autoridad verticales al interior de las IES, sino, además, una diferenciación horizontal en las estructuras organizacionales relacionadas con el establecimiento de nuevas unidades dedicadas a la interacción con el mercado y a soportar la comercialización de las actividades de investigación y docencia. La influencia de estas nuevas unidades ha presionado el cambio cultural introduciendo los valores y las actitudes de la cultura emprendedora en las actividades académicas, en lo que respecta tanto a las operaciones externas como internas, incorporando perspectivas gerenciales basadas en la competencia, para remplazar aquellas basadas en el prestigio académico, dando paso a la promoción de objetivos de éxito empresarial. Middlehurst (2004) señala cómo el nuevo enfoque gerencial ha implicado cambios no solo en el liderazgo al interior de las organizaciones, sino también en la estructura de las IES, creando unidades que pretenden hacer más “idónea” a la institución respecto a las demandas del entorno. Lo anterior ha dado origen a nuevos cargos ejecutivos o gerentes comerciales, y a oficinas de relaciones comerciales o de extensión. El segundo cambio derivado del nuevo enfoque comercial está en la comercialización de las actividades de investigación y docencia. De acuerdo con Gibbons et ál. (1994), ante un entorno dinámico y competitivo surge una nueva forma de producción del conocimiento que, en lugar de desplazar la forma tradicional, la ha complementado. Bajo la nueva forma de producción del conocimiento cobra importancia para el sector corporativo la aplicabilidad de los hallazgos obtenidos a través de la investigación.”



- La formación basada en el ser humano, la diversidad, la inclusión, la participación, la sostenibilidad, la felicidad de los alumnos y comunidad educativa, la inteligencia artificial y la transformación digital, la oferta de educación virtual y remota, también forman parte de la nueva visión de universidad que presenta sueños y pilares, (como el caso de la Universidad de Los Andes) como lineamientos estratégicos.
- Las instituciones estudiadas en el presente ejercicio todas cuentan con identidad definida, están especializadas en comprender el contexto que las rodea y son flexibles por lo que se adaptan fácilmente a las realidades cambiantes. Algunas como Harvard, cambian cada año parte de su Gobierno Corporativo, ésta rotación constante les permite incorporar expertos de diversas disciplinas y actualizarse permanentemente.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



Población Estudiantil

Según reportes del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, procesados por el Observatorio de la Universidad Colombiana- www.universidad.edu.co en el segundo semestre de 2023 en Colombia había 2.445.029 estudiantes (en pregrado y posgrado) matriculados en el sistema universitario (1.331.427, en 74 IES públicas, y 1.113.602 en 198 IES privadas), para una cobertura del 55.38 %.

Las siguientes son, según los reportes del Observatorio, a 2023-2, las 50 primeras IES con más estudiantes:

2023	Puesto 2022	Institución	Estudiantes en 2023-2
1	1	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	406.300
2	2	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	149.300
3	3	Corporacion Universitaria Minuto De Dios -UNIMINUTO	93.613
4	4	Universidad Nacional de Colombia	55.154
5	6	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior- CUN	51.464
6	5	Politécnico Grancolombiano	51.409



7	7	Universidad de Antioquia	38.285
8	8	Fundación Universitaria del Área Andina	38.145
9	9	Universidad Cooperativa de Colombia	34.545
10	10	Universidad del Valle	33.718
11	12	Pontificia Universidad Javeriana	31.767
12	11	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC	30.397
13	15	Universidad Libre	25.814
14	14	Universidad Santo Tomás	25.374
15	16	Universidad del Magdalena	24.864
16	19	Universidad de Cartagena	24.570
17	17	Instituto Tecnológico Metropolitano ITM	24.512
18	18	Universidad del Tolima	24.074
19	13	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	23.894
20	21	Universidad de Los Andes	22.454
21	22	Unidades Tecnológicas de Santander	22.222
22	27	Universidad Santiago de Cali	22.095
23	23	Universidad de Pamplona	21.922



24	25	Universidad Industrial de Santander	21.778
25	20	Universidad Pontificia Bolivariana	21.581
26	26	Universidad del Atlántico	21.095
27	24	Universidad Francisco de Paula Santander	21.014
28	N/A	Dirección de Educación Policial (antes Dirección Nacional de Escuelas)	20.483
29	28	Corporación Universitaria Iberoamericana	19.800
30	30	Universidad Militar Nueva Granada	18.392
31	32	Universidad ECCI	17.715
32	29	Corporación Universitaria Remington	17.426
33	35	Universidad Simón Bolívar	17.277
34	33	Universidad del Cauca	16.908
35	34	Universidad Tecnológica de Pereira	16.542
36	36	Universidad del Quindío	16.455
37	42	Universidad de La Guajira	15.662
38	40	Universidad del Sinú	15.621
39	39	Universidad Popular del Cesar	15.491
40	31	Escuela Superior de Administración Pública – ESAP	15.321



41	37	Universidad de Nariño	15.252
42	44	Universidad Surcolombiana	14.582
43	N/A	Universidad de Caldas	14.496
44	38	Universidad de Córdoba	14.336
45	45	Universidad de San Buenaventura	14.332
46	41	Universidad de Santander UDES	14.238
47	43	Universidad Católica Luis Amigó	14.027
48	48	Corporación Universitaria Americana	13.547
49	47	Universidad Antonio Nariño	13.509
50	46	Universidad Tecnológica del Chocó	13.463

Según el citado reporte, la Universidad Militar Nueva Granada se ubica en el lugar número 30 de un total 272 Universidades que hay en Colombia clasificadas por número de estudiantes, lo cual debe corresponder a una planta de personal administrativa que permita la gestión integral de los procesos.

A 31 de agosto de 2013 la Universidad contaba con 16.841 estudiantes y 440 cargos administrativos activos (Documento la UMNG en cifras -2013).



Liderazgo estratégico con visión neogranadina



ESTRUCTURA

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a estructura organizacional, existe normatividad al interior de la Universidad que la define y le determina su alcance:

- **Acuerdo 013 de 2010, Estatuto General**, el cual establece en su Artículo Artículo 17. la estructura organizacional definiéndola como el marco en el cual se desenvuelve la organización; agrupa, coordina y controla las tareas para lograr los objetivos, y está conformada por las partes que integra la organización y las relaciones que las vinculan, incluidas las funciones, las actividades, y las relaciones de autoridad y de dependencia.

La Universidad estará conformada por Órganos y Dependencias de Dirección Institucional, de Dirección Académica y de Apoyo.

Corresponde a los **Órganos y Dependencias de Dirección institucional**, el direccionamiento estratégico de la Universidad, y son:

1. El Consejo Superior Universitario
2. La Rectoría
3. El Consejo Académico
4. Las Vicerreectorías



A los **Órganos y Dependencias de Dirección Académica** como núcleo central de la gestión universitaria, les compete desarrollar las funciones misionales, y son:

- a) Las Facultades
- b) Los Institutos
- c) Los Departamentos
- d) Las Divisiones
- e) Las Coordinaciones
- f) Las Secciones
- g) Los Programas Académicos
- h) Los Centros
- i) Los Consultorios
- j) Los Laboratorios
- k) Los Consejos
- l) Los Comités

Los **Órganos y Dependencias de Control y Apoyo**, soportan la



gestión estratégica y misional, y son:

- a) Las Oficinas Asesoras
- b) Las Divisiones
- c) La Secretaría Privada
- d) Las Coordinaciones
- e) Las Secciones
- f) Los Consejos
- g) Los Comités

Parágrafo: Los Órganos Asesores y Coordinadores se denominan Consejos y Comités.

Artículo 18. Definiciones: Los órganos y dependencias que conforman la Universidad Militar Nueva Granada, obedecen a las siguientes definiciones:



Académicas:

- Facultad: es una unidad académica que se ocupa de las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y de su gestión académico-administrativa. Puede concentrar una o varias disciplinas o áreas del saber en dónde converjan escenarios interdisciplinarios.
- Instituto: es una unidad académica interdisciplinaria dedicada fundamentalmente a la investigación y a la extensión. Puede desarrollar programas académicos, especialmente de divulgación, extensión y apropiación social del conocimiento. Por razones de conveniencia, el instituto puede estar adscrito o no a una facultad, de acuerdo con su organización, fines y objetivos.
- Programa Académico: es una unidad básica de gestión académico-administrativa, constituida por un conjunto de componentes, actividades y procesos formativos con sus respectivos contenidos curriculares, organizados con criterio técnico y pedagógico, de obligatoria aprobación, que conduzcan a la obtención de un título académico.
- Departamento: es una unidad académica colegiada, constituida por un grupo de docentes en un área del conocimiento. Dentro de su competencia, se encuentra desarrollar un saber específico, con base en el ejercicio directo de la docencia, la investigación y la extensión.
- Centro: es una unidad académico-administrativa que coordina, promueve y apoya una actividad disciplinaria o interdisciplinaria.



- Consultorio: es una unidad de servicios hacia el sector externo, que desarrolla y utiliza las capacidades científicas, tecnológicas y profesionales que existan en las facultades e institutos, con el fin de vincular la experiencia académica con las demandas de la sociedad.
- Consejo: es un órgano colegiado de carácter permanente y capacidad decisoria.
- Comité: es un órgano colegiado de carácter asesor y consultor, que puede ser temporal o permanente.

Administrativas:

- Rectoría: es la dependencia que ejerce según su competencia directiva, la autoridad suprema en la ejecución y orientación de las políticas académico administrativas propias de la Universidad, en concordancia con las decisiones de los Consejos Superior Universitario y Académico.
- Vicerrectoría: es una instancia superior que, por delegación de la Rectoría, centra sus funciones directivas en el liderazgo, administración y coordinación de los asuntos académicos y administrativos de la Universidad, entendiéndose como tales, la garantía y conjunción de las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y aquellos procesos que concurren a su optimización.
- Oficina: es una unidad operativa con funciones de asesoría, coordinación y de gestión administrativa, que, según sus características y niveles de competencia, apoya la gestión de las diferentes dependencias de la Universidad.
- División: es una dependencia de las Vicerrectorías. Tiene carácter académico o administrativo, y se ocupa directamente de las funciones específicas de aquéllas, con el propósito de canalizar,



dinamizar y consolidar las diferentes acciones y procesos en el interior y exterior de la Universidad, según el liderazgo, la competencia y los alcances de cada Vicerrectoría.

- Coordinación: es una unidad de gestión académica o administrativa que permite desarrollar los procesos, lineamientos y propósitos de cada Vicerrectoría.
- Sección: es una subdivisión con misión específica, permanente y operativa, de carácter académico o administrativo.
- **Acuerdo 22 de 2015.**

“Por el cual se adopta la estructura académico administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada y se modifica parcialmente el Acuerdo 13 de 2010 y se deroga el Acuerdo 15 de 2012”.

El Acuerdo 22 de 2015 Incorpora modificaciones a la estructura organizacional, lo que trajo como consecuencia cambios en la planta de personal.

Artículo 1. Modificar el artículo 17 del acuerdo 13 de 2010, el cual quedara así:

Artículo 17. de la estructura. La estructura organizacional es el marco en el cual se desenvuelve la organización; agrupa, coordina y controla las tareas para lograr los objetivos, y está conformada por las partes que integra la organización y las relaciones que las vinculan, incluidas las funciones, las actividades, y las relaciones de autoridad y de dependencia.



La Universidad estará conformada por Órganos y Dependencias de Dirección Institucional, de Dirección Académica y de Apoyo.

Corresponde a los Órganos y Dependencias de Dirección institucional, el direccionamiento estratégico de la Universidad,

y son:

- a. El Consejo Superior Universitario
- b. La Rectoría
- c. El Consejo Académico
- d. Las Vicerrectorías

A los Órganos y Dependencias de Dirección Académica como núcleo central de la gestión universitaria, les compete desarrollar las funciones misionales, y son:

- a. Las Direcciones
- b. Las Facultades
- c. Los Institutos
- d. Los Departamentos



Las Divisiones

f. Las Coordinaciones

g. Las Secciones

h. Los Programas Académicos

i. Los Centros

j. Los Consultorios

k. Los Laboratorios

l. Los Consejos

m. Los Comités

Los Órganos y Dependencias de Control y Apoyo, soportan la gestión estratégica y misional, y son:

a. Las Direcciones

b. Las Oficinas Asesoras

c. Las Oficinas

d. Las Divisiones

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



- e. La Secretaría Privada
- f. Las Coordinaciones
- g. Las Secciones
- h. Los Consejos
- i. Los Comités

Parágrafo: Los Órganos Asesores y Coordinadores se denominan Consejo y Comités.

- **Resolución 0143 del 29 de enero de 2019**

“por la cual se establece la estructura Académico-Administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada.”

- **Acuerdo 01 de 2022**, el cual contempla que el Rector a través de resoluciones individuales reglamenta y adecúa la organización interna de cada dependencia.

El citado Acuerdo realizó un ajuste parcial a la estructura académico - administrativa de la universidad con el fin de:

“.....implementar el proceso de modernización de la Universidad Militar, el cual surge de la necesidad de fortalecer los procesos y procedimientos administrativos, en aras de promover la eficiencia a nivel institucional, desde las aristas misionales y un componente de apropiación tecnológica que promueva



la optimización del recurso existente y una mejora en los resultados institucionales con optimización de recursos financieros y humanos." Acuerdo 01 de 2022

Los ajustes organizacionales parciales realizados en el Acuerdo 01 de 2022 abarcaron:

En la Rectoría:

- Modificación del nombre de "Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva", por el de "Oficina Asesora de Planeación Estratégica".
- Modificación de la estructura y el nombre del "Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos", por el de "Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada - ESAENG".
- Supresión de la estructura de la Rectoría del "Instituto Nacional e Internacional de Posgrados" trasladando sus funciones a las Facultades pertenecientes a la estructura de la Vicerrectoría Académica.

En la estructura de las Vicerrectorías:

En la Vicerrectoría General:

- Creación de la "Dirección del Medio Estudiantil".
- La "División de Bienestar Universitario pasa a depender de la Dirección del Medio Estudiantil.
- Se traslada de la estructura de la Vicerrectoría Académica el "Centro de Orientación Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil - COASE" a la Dirección del Medio Estudiantil.



- Se transforma la "Sección de Gestión Documental", en "División de Gestión Documental".

En la Vicerrectoría Campus Nueva Granada:

- Se crea la Escuela Naranja de Tecnologías (ENATEC)
- Se traslada la División de Laboratorios a la Dirección Académica.
- Se transforma la "Sección de Recursos Educativos" en "División de Recursos Educativos", dependiendo de la Dirección Académica.
- Se traslada la "Sección de Museos" que pertenece a la estructura de la Vicerrectoría General "División de Extensión y Proyección Social" a la "División de Medio Universitario, Extensión y Proyección Social del Campus".
- Se Transforma la "División Administrativa" en "Dirección Administrativa".
- Se Transforma la "Dirección Proyecto Campus" adscrita a la estructura de la Rectoría Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva en "División de Infraestructura" que depende de la Dirección Administrativa.

El ajuste realizado estaba enmarcado en los postulados vigentes al momento de realizar el estudio técnico, fueron permeados por el contexto institucional de ese periodo, incluyendo el Plan Rectoral 2019-2023 y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad, y fue una reorganización parcial.



El Acuerdo 01 de 2022, contempla que el Rector a través de resoluciones individuales reglamenta y adecúa la organización interna de cada dependencia.

Para el desarrollo de las funciones de la Universidad Militar Nueva Granada el Acuerdo 01 de 2022 adoptó la siguiente estructura:

1 CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

2. RECTORÍA. La estructura de la Rectoría está compuesta por las siguientes dependencias

2.1. Oficina Asesora Jurídica

2.2. Oficina Asesora de Planeación Estratégica

2.3. Oficina Asesora de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

2.4. Oficina de Control Interno de Gestión

2.5. Oficina de Control Interno Disciplinario

2.6. Oficina de Protección al Patrimonio

2.7. Oficina de Relaciones Internacionales

2.8. Oficina de Acreditación Institucional

2.9. Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG



2.10. Secretaria Privada

3 .CONSEJO ACADEMICO

4. VICERRECTORÍAS

4. 1. VICERRECTORIA GENERAL: La estructura de la Vicerrectoria General está compuesta por las siguientes dependencias:

4.1.1. Dirección del Medio Estudiantil (DIMES)

4.1.1.1. División de Bienestar Universitario (DIBU)

4.1.1.2. Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (COASE)

4.1.2. División de Comunicaciones, Publicaciones y Mercadeo

4.1.3. División de Gestión de Calidad

4.1.4. División de Extensión y Proyección Social

4.1.5. División de Gestión Documental

4.2 VICERRECTORÍA ACADÉMICA. La estructura de la Vicerrectoría Académica está compuesta por las siguientes dependencias:

4.2.1. Facultad de Derecho Sede Bogotá



- 4.2.2. Facultad de Derecho Sede Campus Nueva Granada
- 4.2.3. Facultad de Ingeniería Sede Bogotá
- 4.2.4. Facultad de Ingeniería Sede Campus Nueva Granada
- 4.2.5. Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud
- 4.2.6. Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá
- 4.2.7. Facultad de Ciencias Económicas Sede Campus Nueva Granada
- 4.2.8. Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas
- 4.2.9. Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad Sede Bogotá
- 4.2.10. Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad Sede Campus Nueva Granada
- 4.2.11. Facultad de Educación y Humanidades
- 4.2.12. Facultad de Estudios a Distancia
- 4.2.13. División de Admisiones, registro y Control Académico
- 4.2.14. División de Recursos Educativos
- 4.2.15. División de Laboratorios - Sede Bogotá



4.3. VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES: La estructura de la Vicerrectoría de Investigaciones está compuesta por las siguientes dependencias:

4.3.1. División de Desarrollo Tecnológico

4.3.2. División de Investigación Científica

4.3.3. División de Investigación e Innovación Sede Campus Nueva Granada

4.3.4. División Editorial de Comunicación Científica, académica y cultural o Editorial Neogranadina

4.4. VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA: La estructura de la Vicerrectoría Administrativa está compuesta por las siguientes dependencias

4.4.1. División de Gestión del Talento Humano

4.4.2. División Financiera

4.4.3. División de Contratación y Adquisiciones

4.4.4. División Logística

4.5. VICERRECTORÍA CAMPUS NUEVA GRANADA: La estructura de la Vicerrectoria Sede Campus Nueva Granada, está compuesta por las siguientes dependencias:

4.5.1. Dirección Académica



4.5.1.1. Escuela Naranja de Tecnologías – ENATEC

4.5.1.2. División de Laboratorios

4.5.1.3. División de Recursos Educativos

4.5.2. División de Medio Universitario, Extensión y Proyección Social

4.5.3. Dirección Administrativa

4.5.3.1. División de Infraestructura.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

ORGANIGRAMA:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, el siguiente organigrama representa la estructura de la Universidad definida en el Acuerdo 01 de 2022 y el Acuerdo 011 de 2024:





ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA ARMONIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON EL PLAN RECTORAL 2023-2027.

El Plan Rectoral para su efectivo cumplimiento debe estar reflejado en la estructura organizacional de la Universidad.

A continuación se realiza un recorrido por la estructura organizacional vigente contenida en el Acuerdo 01 de 2022 y las Resoluciones individuales reglamentarias, incluyendo el análisis comparado con los lineamientos del Plan Rectoral.

RECTORÍA

La estructura de la Rectoría está compuesta por las siguientes dependencias

- Oficina Asesora Jurídica
- Oficina Asesora de Planeación Estratégica
- Oficina Asesora de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Oficina de Control Interno de Gestión
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Oficina de Protección al Patrimonio
- Oficina de Relaciones Internacionales



- Oficina de Acreditación Institucional
- Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG
- Secretaria Privada

En la Rectoría y sus dependencias recae en gran parte el Direccionamiento Estratégico de la Universidad, por lo que es él área que requiere una mayor transformación para armonizarla con el Plan Rectoral y el Modelo de operación definido.

Es necesario que los propósitos de todas las dependencias del ámbito institucional de la Rectoría sean transformadas para ser concordantes con los postulados del Plan Rectoral en materia de tecnología, diversidad, investigación, regionalización, inclusión, paz, internacionalización y sostenibilidad, lo que a su vez permite su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo.

Si bien todas las dependencias de la Rectoría requieren optimizarse en términos organizacionales para adaptar sus funciones a las nuevas realidades institucionales, existen cuatro áreas que requieren fortalecimiento prioritario en materia de modelo de operación, estructura y planta de personal para responder a los lineamientos del Plan Rectoral vigente:

- Oficina Asesora de Planeación Estratégica
- Oficina Asesora de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Oficina de Relaciones Internacionales



- Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG

Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

Es la Oficina líder del proceso de transformación de la Universidad, incluyendo el monitoreo y seguimiento de las acciones y lineamientos establecidos en el Plan Rectoral y materializados en los ocho componentes y sus respectivos campos de acción, con énfasis en el campo de acción relacionado con el sistema de análisis, seguimiento y evaluación.

De otra parte, la gestión de consecución y administración de los recursos que se requieren para la implementación del Plan Rectoral es un rol determinante de competencia de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica y que se encuentra en el campo de acción relacionado con la transparencia y gestión de recursos.

Por lo anterior, el fortalecimiento de la oficina en términos de roles y responsabilidades es prioritario, lo que incluye la propuesta de una instancia de carácter superior, con una planta de personal con perfiles adecuados que permitan la ejecución del Plan Rectoral con prioridad en materia de gestión y administración de recursos y un seguimiento y monitoreo a la ejecución de las actividades del Plan y la concentración de funciones relativas a planeación estratégica, acreditación institucional, sistemas integrados de gestión y seguridad y salud en el trabajo, las cuales actualmente se encuentran dispersas



en distintas dependencias de la universidad, privilegiando el rol estratégico y transversal de esta instancia.

Oficina Asesora de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Su rol estratégico en los componentes 1 y 2 del Plan Rectoral significa un cambio de la concepción actual de Oficina de apoyo, tal como está expresado en la Resolución 2563 de 2018, para fortalecer su Misionalidad estratégica y fijadora de políticas en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, puesto que debe liderar la transformación digital de la Universidad.

Adicionalmente esta dependencia tiene un rol transversal al ser la responsable de liderar la automatización de los procesos a través de la implementación de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico de Tecnologías de la información, que harán posible la transformación digital de la Universidad.

Al analizar las funciones y competencias de sus cuatro secciones:

- Servicios tecnológicos
- Sistemas de información
- Uso y apropiación de las tecnologías
- Análisis y seguridad de la información



Si bien éstas contienen funciones definidas de carácter estratégico, en la práctica la Oficina concentra sus esfuerzos en los temas de apoyo a los sistemas de información de la Universidad, por lo que además de requerir adecuar y especializar sus funciones para armonizarlas con el Plan Rectoral, debe fortalecer las competencias, perfiles y suficiencia del equipo Humano que opera los procesos del área y actualizar los planes, programas y proyectos que ejecuta, incorporando funciones relacionadas con:

- Estrategia y Gobierno de IT
- Gestión de la información
- Sistema de información
- Servicios tecnológicos
- Seguridad Digital
- Uso y apropiación de TICS

Lo anterior permitirá:

- Desde el énfasis en Gobierno y Estrategia de TI, la definición de estándares y los lineamientos de la estrategia y Gobierno de TI, para alinearlos con las estrategias del Estado, del sector educativo, y para diseñar e implementar esquemas de gobernabilidad de TI.
- Garantizar la generación de valor estratégico en capacidad e inversión en tecnología.



- Desarrollar la planeación estratégica de TI, los portafolios de planes y proyectos, políticas de TI, portafolios de servicios y gestión financiera.
- Alinear al marco de referencia de arquitectura empresarial (MRAE) propuesto por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.
- Introducir la temática de seguridad digital con el propósito de garantizar un ambiente digital seguro, gestionar los riesgos cibernéticos, promover una cultura de seguridad cibernética en la Universidad, gestión de riesgos y aspectos relacionados con la seguridad de la información.
- Replantear las funciones específicas relacionadas con los Sistemas de información, servicios tecnológicos, de uso y apropiación de TICS.

A continuación se presentan las funciones esenciales de la oficina de Tecnologías de la Información del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones contenidas en el Decreto 1064 de 2020, la cual es referente en la materia, en el que se evidencia el rol estratégico de la dependencia:

“Artículo 9. *Oficina de Tecnologías de la Información. Son funciones de la Oficina de Tecnologías de la Información, las siguientes:*

- *Diseñar, ejecutar y controlar los lineamientos institucionales que orientan la gestión tecnológica del Ministerio y del sector TIC.*
- *Articular los estándares y buenas prácticas de los componentes de la estrategia de TI y de los principios para la información estatal.*
- *Elaborar el plan institucional y liderar la elaboración del plan estratégico sectorial en materia de información.*



- Implementar los lineamientos del marco de referencia de arquitectura institucional, modelo de seguridad y privacidad de la información y servicios ciudadanos digitales.
- Definir, adoptar e implementar lineamientos para la adquisición, instalación y funcionamiento de los bienes y servicios tecnológicos del Ministerio.
- Diseñar el mapa de información sectorial que permita contar de manera actualizada y completa con los procesos de producción de información del sector y del Ministerio.
- Asesorar tecnológicamente los procesos del sector TIC en la producción de información para cumplir con las políticas, planes, programas y proyectos, teniendo en cuenta los lineamientos para la información estatal.
- Asistir al Departamento Nacional de Planeación en la expedición de políticas, lineamientos, programas, planes y proyectos, para lograr altos niveles de eficiencia en la producción de información pública del Sector.
- Asistir al Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE en la definición de política, principios, lineamientos, e implementar los estándares y buenas prácticas que rigen la información estadística para lograr altos niveles de eficiencia en la producción de información estadística del sector.
- Dirigir y orientar el desarrollo de los contenidos y ambientes virtuales requeridos para el cumplimiento de las funciones y objetivos del Ministerio.
- Apoyar el desarrollo y sostenimiento del sistema integrado de gestión institucional y sectorial y cumplir sus recomendaciones.

Oficina de Relaciones Internacionales.

Es la responsable de materializar el campo de acción 5.1 de internacionalización para una formación global, en el que se establece la internacionalización como una estrategia clave para la formación integral de la comunidad universitaria, en todas sus dimensiones:

- Movilidad estudiantil y académica
- Investigación colaborativa



- Espacios de diálogo sobre la globalización en la educación superior.

Adicionalmente el campo de acción relacionado con la cooperación científica nacional e internacional debe ser considerado en el quehacer de la dependencia.

En esta dependencia se identifica que las funciones deben ser actualizadas , pero adicionalmente es necesario fortalecer el equipo humano que la opera y realizar estrategias de coordinación robustas que permitan articular el quehacer de la Oficina con las Vicerrectorías y Facultades permitiendo centralizar políticas y lineamientos para gestionar integralmente la internacionalización y gestiones de cooperación de la universidad.

Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG:

Las funciones esenciales de la ESAENG se definen en la resolución 008 de 2023.

ARTÍCULO SEXTO: FUNCIONES ESENCIALES DE LA ESCUELA DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS NUEVA GRANADA (ESAENG): Las funciones esenciales de la ESAENG, son:

- Articular y promover el desarrollo de análisis, proyectos académicos y estudios con rigurosidad científica, en concordancia con las temáticas de investigación de los Centros de Geopolítica; Seguridad y Defensa; Gobernanza, Liderazgo y Toma de Decisiones, Pensamiento Estratégico y Prospectiva.
- Asesorar y participar con las facultades de la UMNG, en las temáticas de Geopolítica, Seguridad y Defensa; Gobernanza, Liderazgo y Toma de Decisiones; Pensamiento Estratégico y Prospectiva; así como los demás temas y disciplinas afines.
- Desarrollar programas de extensión y eventos académicos, en articulación con la División de Extensión y Proyección Social, dirigidos a los integrantes del sector Defensa, del Gobierno y de la comunidad académica y empresarial en general, que actualicen, profundicen y complementen sus habilidades y competencias desde diversas áreas del conocimiento, como respuesta a las problemáticas sociales vigentes, identificadas mediante el intercambio de experiencias.
- Elaborar estudios y análisis de las situaciones inherentes a las áreas y líneas de investigación de los Centros de la ESAENG.
- Establecer estrategias que permitan incorporar la dimensión de la internacionalización en las funciones misionales de la ESAENG.
- Consolidar los convenios con las diferentes entidades, escuelas o tanques de pensamiento a nivel nacional, regional, hemisférico o global, que permitan la realización de proyectos conjuntos, que fortalezcan el reconocimiento y visibilidad de la ESAENG.
- Emitir las directrices y lineamientos para estructurar los centros de la ESAENG y el observatorio.
- Promover y desarrollar estudios que puedan incidir en los procesos de toma de decisiones y en las políticas públicas a nivel nacional, regional, hemisférico y global.
- Realizar asesorías al alto Gobierno, en especial al sector Defensa, atender los requerimientos de otras dependencias y de organizaciones nacionales e internacionales que surjan sobre las líneas de investigación de la ESAENG.
- Aportar a la creación y difusión del conocimiento, producto de los estudios, análisis e investigaciones realizadas, mediante publicaciones y participación en eventos académicos.
- Emitir directrices que permitan el posicionamiento y reconocimiento de la ESAENG en la UMNG.
- Cumplir y aplicar las políticas académicas, de investigación, extensión y proyección social de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Planear y ejecutar el presupuesto que se asigne a la dependencia de acuerdo con las normas presupuestales de la Universidad.
- Dar cumplimiento a los proyectos y actividades programadas en el marco del Plan de Desarrollo Institucional.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de las políticas institucionales de la Universidad Militar Nueva Granada, donde la ESAENG, se articule y contribuya.
- Proponer y desarrollar proyectos de investigación acorde a las políticas y líneas de investigación, emitidas por la Vicerrectoría de Investigación.
- Coordinar con la Vicerrectoría Académica, las actividades de apoyo a la gestión académica, para facilitar la labor misional de la ESAENG.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, los estatutos y los reglamentos de la Universidad.



Teniendo en cuenta su propósito, la ESAENG como tanque de pensamiento, al orientar su gestión a la investigación, extensión y proyección social, con la finalidad de consolidar una escuela de altos estudios con énfasis en geopolítica, seguridad y defensa, liderazgo y gobernanza, pensamiento estratégico y prospectiva, enmarca su quehacer en varios campos de acción del Plan rectoral:

- Educación para La Paz
- Igualdad, justicia y equidad con responsabilidad social
- Gobernanza y Liderazgo desde lo territorial
- Estudios estratégicos en seguridad
- Formación en seguridad responsable para la vida, el liderazgo y la paz.

La Escuela tiene un gran rol en materia de extensión y promoción del liderazgo además de ser un instrumento técnico de política para las Fuerzas Armadas y el Gobierno Nacional en materia de liderazgo, Paz, seguridad y defensa.

El mapa de procesos de la Universidad no refleja el quehacer de la ESAENG ni los procedimientos a cargo de la Escuela, y ésta, al tener un rol importante en materia de liderazgo, extensión, Paz y seguridad debe contemplarse en el direccionamiento estratégico.

Es importante precisar que la ESAENG debe articularse con las diferentes Vicerrectorías, especialmente la de investigaciones y la académica para evitar colisiones de competencias entre estas áreas.



La ESAENG es el principal vehículo organizacional que permitirá cumplir con el propósito institucional y la misión y visión de la Universidad en materia de extensión, pero especialmente en lo relacionado con la articulación con las entidades y servidores del sector Defensa.

VICERRECTORÍAS

- VICERRECTORIA GENERAL: La estructura de la Vicerrectoria General está compuesta por las siguientes dependencias:
 - Dirección del Medio Estudiantil (DIMES)
 - División de Bienestar Universitario (DIBU)
 - Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (COASE)
 - División de Comunicaciones, Publicaciones y Mercadeo
 - División de Gestión de Calidad
 - División de Extensión y Proyección Social
 - División de Gestión Documental.



Liberalización estratégica con visión regionalizada



Fuente: www.umng.edu.co

De conformidad con la Resolución 591 del 18 de Julio de 2022, la Vicerrectoría General tiene como propósito principal asistir a la Rectoría en todo lo relacionado con los procesos de gestión estratégica de la Universidad, además de la orientación, dirección y coordinación de las unidades orgánicas que le son adscritas para la toma de decisiones basadas en los estatutos y reglamentos institucionales.

Adicionalmente tiene como una de sus funciones esenciales el “Garantizar la eficiencia de la gestión administrativa de la Universidad”, lo cual se evidencia como duplicidad de funciones con la Vicerrectoría Administrativa, quien tiene este mismo objetivo.



En ese sentido la Vicerrectoría General y sus dependencias, al tener como misión asistir en todo lo relacionado con procesos de gestión estratégica, debe priorizar la ejecución de sus competencias enmarcadas en los siguientes componentes del Plan Rectoral:

- Bienestar de la comunidad con sus campos de acción: Compromiso con los grupos de interés, Cultura universitaria y Construcción de comunidad.
- Equidad, inclusión y pluralismo con sus Campos de acción: Territorialidad con sentido de pertenencia, Igualdad, justicia y equidad con responsabilidad social y Acompañamiento, orientación y resolución de conflictos
- Gobernanza y gobernabilidad neogranadina con sus campos de acción relacionados con transparencia y gestión de recursos y cooperación y comunicación.

La Vicerrectoría General presenta diversidad de materias en sus competencias, incluyendo aspectos relacionados con el ciclo de vida del estudiante, unas de marcado componente administrativo que deberían estar ubicados en otras instancias, tales como gestión documental, y otras de índole estratégico de carácter transversal como comunicaciones, publicaciones y mercadeo lo que la convierte en una instancia con distintos énfasis y prioridades que presenta oportunidades de mejora para fortalecer la especialización funcional.



- VICERRECTORÍA ACADÉMICA. La estructura de la Vicerrectoría Académica está compuesta por las siguientes dependencias:
 - Facultad de Derecho Sede Bogotá
 - Facultad de Derecho Sede Campus Nueva Granada
 - Facultad de Ingeniería Sede Bogotá
 - Facultad de Ingeniería Sede Campus Nueva Granada
 - Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud
 - Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá
 - Facultad de Ciencias Económicas Sede Campus Nueva Granada
 - Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas
 - Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad Sede Bogotá
 - Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad Sede Campus Nueva Granada
 - Facultad de Educación y Humanidades
 - Facultad de Estudios a Distancia
 - División de Admisiones, registro y Control Académico
 - División de Recursos Educativos
 - División de Laboratorios - Sede Bogotá

La Vicerrectoría Académica tiene establecidas sus funciones específicas y su estructura organizacional en la Resolución 592 de 2022 y entre sus funciones esenciales se encuentran:



- Definir las políticas para la determinación de directrices que guíen la actividad académica bajo los pilares de excelencia, investigación e innovación.
- Liderar los procesos de autoevaluación, renovación y acreditación permanente que permitan dar respuesta a los nuevos retos de la educación superior y los avances investigativos, científicos y tecnológicos.
- Coordinar del proceso de formación y actuar docente.

Teniendo en cuenta las funciones esenciales de la Vicerrectoría académica, ésta debe adaptarse organizacionalmente para fortalecer aquellos procesos priorizados en el plan Rectoral, entre los que se encuentran:

- Formación integral e innovación educativa
- Formación para la vida
- Educación como derecho
- Educación para la paz y la transformación social
- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Campo de Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento
- Tecnologías para el empoderamiento y la participación.

La Vicerrectoría presenta desafíos en materia de articulación de las facultades bajo el principio de desconcentración administrativa por sedes, al contar con facultades Sede Bogotá y Sede Campus, lo



que ocasiona reprocesos y falta de unidad de criterio, entre otras situaciones de gestión que deben revisarse.

Igualmente presenta oportunidades de mejora en el modelo de operación actual que impide aspectos tales como la doble titulación o que tenga una marcada concentración de su operación centrada en aspectos administrativos y de índole contractual, lo que afecta el desempeño del área.

▪ VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES:

La Vicerrectoría de investigaciones tiene como Misión: “Consolidar el sistema de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación de la Universidad Militar Nueva Granada en articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, para el estímulo, generación y difusión del conocimiento, con miras a la solución de problemas del país y del sector defensa, dentro de un comportamiento ético de compromiso y entrega a la Universidad.” Fuente: www.umng.edu.co

La estructura de la Vicerrectoría de Investigaciones está establecida en la Resolución 2568 de 2018 y consta de las siguientes dependencias:

- División de Desarrollo Tecnológico
- División de Investigación Científica
- División de Investigación e Innovación Sede Campus Nueva Granada



Liberalismo estratégico con visión neogranadina

- División Editorial de Comunicación Científica, académica y cultural o Editorial Neogranadina
- Sección de Gestión Administrativa





Fuente: www.umng.edu.co

Las funciones de la Vicerrectoría de investigaciones son:

1. Cumplir con la política de CTel y los demás dictámenes emitidos por los órganos de decisión de la Universidad Militar Nueva Granada que contribuyan al fortalecimiento de una cultura responsable y sostenible de investigación, innovación, desarrollo tecnológico y emprendimiento.
2. Consolidar y proyectar la investigación como el eje fundamental para el estímulo, generación y difusión del conocimiento en el marco del Plan de Desarrollo Institucional.
3. Orientar el desarrollo de las actividades del Sistema de CTel de la Universidad Militar Nueva Granada.
4. Velar por el adecuado manejo de recursos físicos y financieros destinados al desarrollo del Sistema de CTel de la Universidad Militar Nueva Granada.
5. Apoyar convenios y alianzas con el Sector Defensa para el desarrollo de proyectos de CTel orientados a la resolución de problemas nacionales.



6. Velar por el cumplimiento de las normas éticas y de propiedad intelectual vigentes en CTel en los ámbitos nacional e internacional.

7. Orientar a la Universidad Militar Nueva Granada en materia de propiedad intelectual, derivada de procesos de investigación científica y tecnológica, y dirigir los procesos relacionados con la protección de la propiedad intelectual, registro de patentes y comercialización de productos, con el debido uso del logo de la Universidad Militar Nueva Granada.

8. Orientar, promover y apoyar las relaciones y los convenios interinstitucionales para el fomento de actividades de CTel de la Universidad Militar Nueva Granada.

9. Apoyar la gestión con instituciones externas para el manejo de recursos para el desarrollo de proyectos y actividades del sistema de CTel.

10. Evaluar, junto con los jefes de División y Decanos, el desempeño de los directores de Centros de Investigaciones de las Facultades de la Universidad Militar Nueva Granada.



Teniendo en cuenta la misionalidad de la Vicerrectoría y su foco en la investigación, ciencia , tecnología e innovación, es la llamada a liderar los siguientes postulados del Plan Rectoral:

- Investigación y generación de conocimiento
- Investigación y transferencia tecnológica
- Educación científica
- Cooperación científica nacional e internacional:

En esta Vicerrectoría es necesario revisar las funciones y visibilizar el tema de patentes y propiedad intelectual, privilegiando la innovación. Para desarrollar lo anterior la Vicerrectoria cuenta con bases sólidas en las funciones de sus dependencias, las cuáles deberá actualizar priorizando lo establecido en los lineamientos del Plan Rectoral, especialmente a través de alianzas estratégicas y de cooperación nacional e internacional, para lo cual deberá articularse con la oficina de Relaciones Internacionales y la ESAENG.

Adicionalmente es importante incorporar temas de inteligencia artificial y nuevas tendencias en materia de investigación.

- VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA:

La estructura de la Vicerrectoría Administrativa se encuentra establecida en la Resolución 593 de 2022 y está compuesta por las siguientes dependencias:

- División de Gestión del Talento Humano
- División Financiera
- División de Contratación y Adquisiciones
- División Logística



Fuente: www.umng.edu.co

La Vicerrectoría administrativa tiene como misión:

“Dirigir, coordinar y refrendar la ejecución del presupuesto; planear y ordenar las actividades de apoyo logístico para la academia, velar por la recta administración del talento humano y las operaciones financieras y propender por el



desarrollo tecnológico, en apoyo de la misión institucional y de los objetivos que cumple la Universidad.” Fuente: www.UMNG.edu.co.

Es la Vicerrectoría encargada de los aspectos administrativos de la Universidad y funciona con el concepto de “centro de servicios compartidos” al proveer bienes y servicios a las distintas dependencias de la Universidad y gestionar la planta de personal administrativa y docente en sus situaciones de ingreso, permanencia y retiro.

Cómo “centro de servicios compartidos” y área transversal de la Universidad, debe contar con procesos eficientes, funciones claras y procedimientos actualizados, con criterios de calidad y oportunidad, además de fortalecer su planta de personal en materia de suficiencia y competencias, para que la Universidad pueda cumplir efectivamente con sus objetivos institucionales.

Existen funciones y competencias de índole administrativo dispersas por varias dependencias de la universidad las cuales deberían centralizarse en la Vicerrectoría administrativa, a su vez existe colisión de competencias con la Vicerrectoría General, debido a que esta última tiene entre sus funciones, la de garantizar la eficiencia de la gestión administrativa de la Universidad.

Por lo anterior funciones relacionadas con recursos educativos o protección al patrimonio deberían estar ubicadas en la Vicerrectoría Administrativa



- VICERRECTORÍA CAMPUS NUEVA GRANADA: La estructura de la Vicerrectoria Sede Campus Nueva Granada, está compuesta por las siguientes dependencias según lo establecido en la Resolución 594 de 2022:
 - Dirección Académica
 - Escuela Naranja de Tecnologías – ENATEC
 - División de Laboratorios
 - División de Recursos Educativos
 - División de Medio Universitario, Extensión y Proyección Social
 - Dirección Administrativa
 - División de Infraestructura.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



ESTRUCTURA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DE CAMPUS NUEVA GRANADA



Fuente: www.umng.edu.co.

La misión de la Vicerrectoría del Campus establece que: *“La Vicerrectoría Campus orienta, dirige y coordina la gestión académico- administrativa de las divisiones adscritas a ésta, con el propósito de contribuir al direccionamiento estratégico, cumplimiento de políticas, objetivos y disposiciones legales, propendiendo por la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios en la Sede Campus de la Universidad Militar Nueva Granada.”* Fuente: www.umng.edu.co.

Los objetivos de la Vicerrectoría del campus son los siguientes:



- Fortalecer la gestión académica y administrativa en forma efectiva, con el fin de ofrecer servicios educativos de calidad en el Campus Nueva Granada.
- Afianzar la acreditación Institucional
- Fortalecer la interacción con el sector Defensa desde todas las aristas posibles respaldados en el campus Nueva Granada.
- Fortalecer la responsabilidad social desarrollando soluciones que respondan a las necesidades de la comunidad Sabana Centro, sus alrededores y del sector Defensa en cumplimiento de los objetivos misionales.
- Prevenir y mitigar los impactos ambientales ocasionados por el desarrollo de las actividades de la Universidad en el Campus Nueva Granada.
- Apoyar el Sistema de Ciencia y Tecnología e Innovación Científica y Académica

El campus al contar con oferta académica propia y estructura administrativa para atender sus necesidades se constituye en un ejecutor integral de los postulados del Plan Rectoral y debe adaptarse para tal propósito, sin perder de vista lo establecido en la acreditación institucional multicampus en donde las relaciones institucionales efectivas y armónicas serán definitivas para lograr la misión de la Universidad como un todo.

Teniendo en cuenta el componente de fortalecimiento de la territorialidad del Plan Rectoral, la Vicerrectoría del Campus se identifica con oportunidades de expansión que privilegien la presencia regional de la Universidad.

Adicionalmente, en el Campus se evidencia el concepto de desconcentración administrativa por sede y por funciones en materia administrativa y académica pero el componente de investigación



sigue concentrado en la Sede Bogotá, lo que debe valorarse para buscar unidad en el modelo de gestión que permita operar con eficiencia y armónicamente con el nivel central, todas las áreas de la Universidad.

Consideraciones Generales sobre la estructura organizacional:

- De manera general, en materia de estructura las Universidades de clase mundial concentran su organización en dos grandes áreas: académica y administrativa, en donde se privilegia la investigación y facultades especializadas en los campos estratégicos definidos por la vocación de las universidades, lo cual es concordante con el modelo de la universidad y además establecen relaciones funcionales robustas entre las áreas, generando sinergias y formas de trabajo eficientes y colaborativas.
- Adicionalmente, las instituciones universitarias de clase mundial cuentan con identidad definida y están especializadas en comprender el contexto que las rodea y son flexibles, por lo que se adaptan fácilmente a las realidades cambiantes y esto se refleja en la adaptación de sus estructuras organizacionales.
- La Universidad Militar Nueva Granada cuenta con una estructura organizacional en la que se definen los aspectos administrativos y académicos de manera clara, sin embargo, es una



institución con alto grado de especialización, que requiere fortalecer sus instancias de coordinación y articulación.

- En materia de estructura, las denominaciones de las dependencias y órganos de la Universidad corresponden a términos que han evolucionado y que no se encuentran ya presentes en la Administración Pública ni en instituciones universitarias, cómo es el caso de las secciones y divisiones.
- Teniendo en cuenta que la estructura comprende las funciones de las dependencias, al actualizar el Direccionamiento estratégico a través del Plan Rectoral y los documentos maestros, se hace necesario revisar las funciones y competencias de las dependencias de la Universidad.
- La definición de una estrategia de presencia regional no se ve reflejada en la estructura actual de la universidad, lo que requiere revisarse, documentarse e incorporarse con lineamientos de política de llegada al territorio que privilegien la fortaleza académica de la universidad.
- Es importante incorporar y visibilizar en la estructura el modelo de universidad sostenible que representa el Campus aprovechando su entorno geográfico que le da una ventaja estratégica a la universidad al contar con un “laboratorio viviente”
- La ubicación geoestratégica del campus podría dar lugar a repensar la oferta académica y proponer proyectos con vocación agroindustrial que deben ser visibles en la estructura académica de la entidad.



- El fortalecimiento de un campus virtual que permita ampliar la cobertura de la universidad debe contemplarse en las estructura, funciones y competencias de la Universidad, trascendiendo la concepción actual de la Facultad de Estudios a Distancia.
- Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones son indispensables para apalancar los procesos de la Universidad, y dar cumplimiento a los postulados del Plan Rectoral; en ese sentido, aplicativos robustos, estratégicos y efectivos son prioritarios para superar la manualidad en varios procesos que actualmente generan riesgos e ineficiencias y se constituye en el pilar fundamental del proceso de optimización.
- La función disciplinaria debe armonizarse con lo establecido en la Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021, en el sentido de contar con una instancia de instrucción y una instancia de juzgamiento claramente definidas en la estructura organizacional de la Universidad.
- Es importante establecer redes institucionales e instancias de articulación en donde los diferentes actores, cada uno con sus competencias definidas, puedan confluír en un fin común que es la materialización del Plan Rectoral, en un marco dual que conjugue los lineamientos del concepto de redarquía y ambientes colaborativos entre los diferentes procesos y áreas y un modelo jerárquico correspondiente al nivel de maduración organizacional actual de la Universidad, lo anterior en concordancia con los desarrollos organizacionales de las universidades de Clase Mundial.



- o La sostenibilidad ambiental como prioridad del Plan Rectoral no se encuentra visible en la estructura de la Universidad y debe ser considerada como una materia estratégica y fijadora de políticas, especialmente teniendo en cuenta la normativa sobre la materia que dispone que las entidades cuenten con una dependencia estratégica en materia ambiental. (Ley 99 de 1993- Decreto 1299 de 2008)
- o Se evidencia la necesidad de contar con una instancia de alto nivel que ejecute y coordine funciones jurídicas y de representación legal de la Universidad para los temas administrativos y académicos, con el fin de proporcionar especialización funcional en esta materia y fortalecer el desempeño del proceso jurídico integral. Instancia que tendría entre sus funciones ejercer la Secretaría del Consejo Superior Universitario, del Consejo Académico y refrendar los Acuerdos, las Resoluciones y las demás decisiones del Consejo Superior Universitario y del Consejo Académico, con el respectivo Presidente.
- o Es necesario continuar fortaleciendo la especialización funcional de los procesos de las áreas, articulada con estrategias e instancias de coordinación fortalecidas bajo el principio de colaboración armónica. Hoy existe dispersión de funciones y competencias de una misma materia en diferentes dependencias.



- o Las Oficinas asesoras y las Divisiones cuentan con múltiples secciones adoptadas por Resolución, teniendo en cuenta su rol y sus competencias, las cuales en su mayoría son “unipersonales” y las funciones de las mismas pueden ser desarrolladas sin contar con esas instancias que hacen que la estructura organizacional carezca de flexibilidad y se presente como una entidad con muchos niveles jerárquicos en la estructura interna.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

A manera de ejemplo se presenta la estructura actual de la Oficina Asesora Jurídica:

Fuente: Elaboración Oficina Asesora Jurídica 2024.





En esta estructura se evidencia especialización funcional generalizada, en donde las funciones esenciales de la Oficina tienen como respuesta organizacional una sección, lo que genera poca flexibilidad en el desempeño de las competencias del área, con el agravante de contar con talento humano reducido para operar cada una de estas secciones.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



Liderazgo estratégico con visión neogranadina



PLANTA DE PERSONAL

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



PLANTA DE PERSONAL

El talento humano al servicio de la Universidad se rige por la siguiente normativa:

1. Acuerdo 13 de 2010- Estatuto General

- Artículo 12. De la comunidad universitaria. La comunidad universitaria es el grupo humano integrado por estudiantes, egresados, docentes, administrativos y de servicios, vinculado con la Universidad y Comprometido con el desarrollo de sus funciones, el cumplimiento de los principios.
- Artículo 15. Del personal Administrativo. Los servidores públicos de la Universidad serán: Empleados públicos y trabajadores oficiales.

Los empleados públicos de la Universidad. Serán de periodo fijo, de libre nombramiento y remoción y de carrera.

Los trabajadores oficiales desempeñarán actividades de construcción, sostenimiento de obras y/o las actividades previstas en su correspondiente contrato.

Parágrafo: las personas que presten sus servicios en forma ocasional o por el tiempo de ejecución de una obra o contrato, no forman parte del personal administrativo, y su vinculación será por contrato de ejecución de obra.



2. **Acuerdo 02 de 2012**, por el cual se expide el reglamento general del personal y de la carrera administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada, el cual en su capítulo 2 define los empleos administrativos de la Universidad:

Artículo 9. Clasificación de los empleos de servidores públicos de la universidad: Los servidores públicos de la Universidad Militar Nueva Granada se clasifican en empleados públicos y trabajadores oficiales.

Parágrafo primero: Los Trabajadores Oficiales hacen parte de la planta de Empleados Públicos de la Universidad, su vinculación será contractual, y su número no podrá exceder el tres por ciento (3%) del total de los empleos que conforman la Planta Global de la Universidad Militar Nueva Granada.

Los niveles de empleo en la planta de personal están establecidos en el acuerdo 02 de 2012 en sus artículos 18 al 24:

La planta de empleos del personal administrativo de la Universidad Militar Nueva Granada, de acuerdo con la naturaleza de las funciones, responsabilidades y requisitos para su desempeño, tendrá los siguientes niveles:

Nivel Directivo: Son cargos del Nivel Directivo de la Universidad Militar Nueva Granada, aquellos a los cuales corresponde la dirección estratégica, la conducción y la orientación administrativa y académica de la Institución, cuya función implica definir directrices, adoptar, desarrollar y ejecutar políticas, planes y programas administrativos o de formación académica, tales como la Rectoría, las Vicerrectorías, las Decanaturas y el Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos. Al momento



de la vinculación del personal para ocupar estos cargos, el Rector deberá contemplar las normas legales y reglamentarias para la participación de la mujer.

Nivel Asesor: Son cargos del Nivel Asesor, aquellos cuya función consiste en apoyar a la Rectoría y la Alta Dirección en la gestión estratégica institucional, y se encuentran ubicados en las jefaturas de las oficinas asesoras, con funciones encaminadas a proyectar, conceptualizar y exponer lineamientos sobre la implementación de políticas, planes y programas administrativos y académicos. Al momento de la vinculación de personal para ocupar estos cargos, el Rector deberá contemplar las normas legales y reglamentarias para la participación de la mujer.

Nivel Profesional: Son cargos del Nivel Profesional, aquellos empleos de la planta de cargos de la Universidad Militar Nueva Granada, con funciones profesionales y técnicas en lo administrativo y/o académico que no están asignados a nivel directivo y asesor.

Nivel Técnico: Son empleos del Nivel Técnico, aquellos destinados al apoyo técnico y operativo en la parte administrativa y/o académica.

Nivel Asistencial: Corresponden a los empleos del Nivel Asistencial, todos aquellos que cumplen funciones que como su nombre lo indica, prestan asistencia y apoyo en las unidades administrativas y académicas.

La determinación de la planta de personal de la Universidad se realiza a través del cumplimiento de Acuerdos expedidos por el Consejo Superior Universitario:



El Acuerdo vigente de planta de personal es el N. 23 del 09 de diciembre de 2015, por el cual se establece la Planta Global de Empleados Públicos Administrativos de la Universidad Militar Nueva Granada, el cual fue adicionado por el Acuerdo 03 del de 2019.

La planta actual de la universidad está conformada por 761 empleos.

SITUACIÓN ACTUAL PLANTA DE PERSONAL

A continuación se presenta la planta total de cargos administrativos de la Universidad desagregada por tipología de empleo. Fuente: División de Talento Humano Universidad Militar Nueva Granada. Corte Mayo 31 de 2024.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



Cargos de Periodo Fijo y Cargos de Libre nombramiento y Remoción: En la Universidad existe un cargo de periodo fijo que corresponde al rector y 59 cargos de Libre nombramiento y remoción que corresponden al 7,75% de la planta de personal.

DENOMINACION DEL EMPLEO	CODIGO Y GRADO	Nº CARGOS
DE PERIODO FIJO		
Rector	0045-23	1
TOTAL PERIODO FIJO		1
DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION		
DIRECTIVO		
Vicerrector General	0060-20	1
Vicerrector Universidad	0060-19	4
Director - Campus	0100-16	2
Director de Instituto	0095-09	1
Decano	0085-18	12
Jefe de Oficina	0137-17	3
ASESOR		
Jefe Oficina Asesora	1045-12	3
Asesor	1020-08	2
Asesor	1020-04	1
PROFESIONAL		
Profesional Especializado	2028-23	15
Profesional Especializado	2028-20	10
Profesional Universitario - Medico	2085-16	5
TOTAL LIBRE NOMBRAMIENTO		59

Cargos de Carrera administrativa Nivel Profesional

La Universidad cuenta con 196 empleos del nivel profesional que corresponden al 25,75% de la planta administrativa.

DENOMINACION DEL EMPLEO	CODIGO Y GRADO	Nº CARGOS
DE CARRERA ADMINISTRATIVA		
PROFESIONAL		
Profesional Especializado	2028-23	7
Profesional Especializado	2028-20	2
Profesional Especializado	2028-18	6
Profesional Especializado	2028-16	44
Profesional Especializado	2028-12	47
Profesional Univesitario	2044-10	61
Profesional Univesitario	2044-08	8
Profesional Univesitario	2044-05	11
Profesional Univesitario	2044-03	10
TOTAL PROFESIONALES		196

Cargos de carrera administrativa – Nivel Técnico:

DENOMINACION DEL EMPLEO	CODIGO Y GRADO	Nº CARGOS
DE CARRERA ADMINISTRATIVA		
TECNICO		
Técnico Administrativo	3124-18	5
Técnico Administrativo	3124-16	17
Técnico Administrativo	3124-14	26
Técnico Administrativo	3124-12	21
Técnico Administrativo	3124-10	2
Técnico Administrativo	3124-07	6
Técnico Area Salud - Laboratorista	3234-15	4
Técnico Area Salud - Laboratorista	3234-13	3
Técnico Area Salud - Laboratorista	3234-12	6
Tecnico Sevicios Asistenciales	3128-13	38
Tecnico Sevicios Asistenciales	3128-11	44
Técnico Operativo	3132-14	8
Técnico Operativo	3132-13	3
Técnico Operativo	3132-12	17
Tecnico	3100-17	4
Tecnico	3100-13	3
Tecnico	3100-12	38
TOTAL TECNICOS		245



La Universidad cuenta con 245 empleos del nivel Técnico que corresponden al 32,19% de la planta de personal.

Cargos de carrera administrativa Nivel Asistencial:

DENOMINACION DEL EMPLEO	CODIGO Y GRADO	Nº CARGOS
DE CARRERA ADMINISTRATIVA		
ASISTENCIAL		
Secretario Ejecutivo	4210-20	4
Secretario Ejecutivo	4210-18	6
Secretario Ejecutivo	4210-17	3
Secretario Ejecutivo	4210-16	77
Secretario	4178-12	48
Auxiliar Administrativo	4044-23	4
Auxiliar Administrativo	4044-20	9
Auxiliar Administrativo	4044-16	10
Auxiliar Administrativo	4044-14	16
Auxiliar Administrativo	4044-13	3
Operario Calificado	4169-19	1
Operario Calificado	4169-15	12
Operario Calificado	4169-13	2
Operario Calificado	4169-11	9
Operario Calificado	4169-07	6
Conductor Mecánico	4103-19	18
Auxiliar de Servicios Generales	4064-13	15
Auxiliar de Servicios Generales	4064-11	3
Auxiliar de Servicios Generales	4064-07	7
Enfermero Auxiliar	4128-20	2
Enfermero Auxiliar	4128-15	2
Enfermero Auxiliar	4128-13	1
Auxiliar Area de la Salud - Odontologia	4046-20	1
Auxiliar Area de la Salud - Odontologia	4046-14	1
TOTAL ASISTENCIALES		260



La Universidad cuenta con 260 empleos del nivel técnico que corresponden al 34,16 % de la planta administrativa.

Adicionalmente se crearon en el primer semestre de 2024, 5 cargos para la nueva División Alumni con lo cual la planta de personal actual de la Universidad asciende a un total de 766 funcionarios administrativos.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD.

El Talento Humano es la dimensión más importante en la gestión de una entidad. Contar con un Talento Humano íntegro, competente y comprometido, gestionado de manera eficiente y ordenada garantiza que los planes, programas y proyectos se lleven a cabo de manera efectiva, con criterios de calidad y oportunidad.

Producto de la revisión documental, el análisis de capacidades, el ejercicio de direccionamiento estratégico, el acompañamiento a la División de Talento Humano y las entrevistas estructuradas realizadas, se consolidaron e identificaron los siguientes elementos prioritarios, que constituyen la revisión general de la gestión de la planta de personal administrativa de la Universidad, los cuáles se presentan



como oportunidades de mejora, que de superarse contribuirán al cumplimiento efectivo de la misión de la Universidad:

- Insuficiencia de Recurso Humano:

La Totalidad de las áreas entrevistadas manifiestan la existencia de sobrecarga laboral, lo que en algunos casos impide el cumplimiento de las competencias asignadas y la efectiva ejecución de los procesos.

- Los perfiles no corresponden a las necesidades de las áreas:

En la mayoría de dependencias existen servidores cuyo perfil no está acorde con las actividades a realizar, lo que genera ineficiencias, puesto que estos servidores no poseen las competencias para aportar a la productividad de las áreas.

- Falta de profesionalización de la planta de personal:

El 66.79% del talento humano de la universidad pertenece al nivel técnico y asistencial los que genera retos en la ejecución de los procesos. Se requiere fortalecer el nivel profesional.

- Alta provisionalidad:

Esta situación genera ineficiencias e inestabilidad afectando el quehacer de las dependencias.

- Existen servidores sobrecalificados con especializaciones y Maestrías que están vinculados a la planta de personal en cargos técnicos y asistenciales.



- Falta de entrenamiento en el puesto de trabajo: Está situación genera reprocesos e ineficiencias, al contar con servidores poco calificados para ejercer sus cargos.
- Falta de capacitación oportuna y pertinente. Esta situación impide el desarrollo de nuevas competencias y habilidades que fortalecerían el desempeño de las áreas.
- Baja interacción y falta de articulación en la planta de personal (entre dependencias). Esta situación genera ineficiencias, reprocesos y desafíos en materia de autoridad.
- En la Universidad existen secciones creadas que no cuentan con Talento Humano para operarlas. Es necesario revisar la pertinencia de dichas áreas.
- Escasez de Talento Humano bilingüe en áreas que lo requieren (Oficina de Relaciones Internacionales.)
- Es necesario que los perfiles ocupacionales se adapten a las necesidades de las áreas para lograr eficiencia.



- Existe desarticulación entre los servidores de Nivel central, Campus Nueva Granada y Medicina: La desarticulación genera ineficiencias y pérdida de oportunidades para las diferentes instancias, lo cual cobra importancia al incluirse la propuesta de fortalecimiento de la presencia territorial a través de sedes.
- Relaciones de dependencia funcional complejas y operadas informalmente, lo que impide en algunos casos el reconocimiento de autoridad frente a temas específicos.
- Hay desactualización del manual de funciones de la Universidad. El instrumento del empleo público por excelencia es el Manual de Funciones y competencias y debe ser coherente con las necesidades institucionales y la estructura organizacional, además de la necesidad de que este actualizado de conformidad con la normatividad en la materia.
- Es necesario revisar la política de vinculación del Talento Humano y la de reubicación, para fortalecerla.
- El nivel profesional concentra sus actividades en aspectos operativos.



- Los servidores de la Universidad de todos los niveles ejecutan principalmente procesos operativos. Es necesario fortalecer la capacidad estratégica y el liderazgo de los servidores.
- La distribución de las cargas de trabajo tiene oportunidades de mejora . Existe sobrecarga laboral en algunas dependencias.
- El número de estudiantes se ha incrementado en la última década según lo referenciado en el aparte de contexto del presente documento, lo cual debe ser concordante con el número de servidores que se requieren para atender los procesos con volúmetría creciente.
- La política de incentivos debe revisarse y convertirse en un instrumento de gestión del empleo.
- Existen oportunidades de mejora en la implementación de la evaluación del desempeño. Revisada una muestra de las evaluaciones de desempeño, se encuentra que la mayoría de la planta de personal cuenta con calificación sobresaliente y las entrevistas estructuradas permiten evidenciar el descontento por el desempeño de algunos servidores.



- El Clima Laboral de la Universidad presenta oportunidades de mejora. Lo anterior se evidenció debido a que existen funcionarios sobre calificados para el nivel jerárquico al que pertenecen, existe sobrecarga laboral en algunas dependencias, existe manualidad excesiva en procesos que podrían ser automatizados, entre otras razones.
- Falta transformación cultural del Talento Humano. Es una institución que se aferra a sus procesos y tradiciones y se resiste a evolucionar.
- Existen deficiencias en materia de tecnología (hardware y software), lo que hace más complejo el desempeño del Talento Humano de la Universidad por el alto grado de manualidad al ejecutar los procesos. La tecnología idónea y los procesos de transformación digital son los instrumentos por excelencia de todo proceso de optimización.
- Existen deficiencias en las labores de supervisión. La política institucional en materia de supervisión debe revisarse.
- Se evidencian riesgos por pérdida de memoria institucional. La documentación y estandarización de procesos presenta retos importantes que es necesario superar, además de contar con un alto número de contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión.



- La escala salarial de la Universidad impide retener y atraer talento humano calificado. Los análisis comparados con organizaciones pares en el sector educativo público así lo demuestran, por lo que se recomienda revisar la pertinencia de realizar una nivelación salarial escalonada con mayores incrementos en los niveles técnico, asistencial y profesional y menores incrementos en los niveles Directivos, respetando la normatividad en la materia que establece nomenclatura, denominaciones y grados.
- Existen niveles jerárquicos, especialmente el asistencial, que presentan alta dispersión con similitud salarial, lo que genera riesgos jurídicos, por lo que se recomienda la nivelación de estos cargos.

RECOMENDACIONES EN MATERIA DE TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta la revisión técnica y jurídica realizada, las entrevistas y grupos focales desarrollados, el presente estudio recoge las principales recomendaciones técnicas, que de implementarse permitirán a la Universidad contar con una planta de personal eficiente e idónea, enmarcada en los principios que rigen la gestión del Talento Humano, garantizando procesos de vinculación, permanencia y retiro efectivos:



- ✓ Actualizar el marco normativo en materia de gestión de Talento Humano es una necesidad, pues se requiere armonizarlo con la normativa reciente en la materia y las buenas prácticas asociadas a la gestión del Talento Humano. El Acuerdo “Por el cual se expide el reglamento general del personal y de la carrera administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada” fue expedido en el año 2012 en diferentes contextos y realidades institucionales.
- ✓ Superar la provisionalidad del talento Humano es un ejercicio que requiere prioridad, a través de una política permanente de concursos de méritos idóneos y apalancados en terceros técnicos que proporcionen garantía de imparcialidad y eficiencia en la organización de los concursos. El proceso que actualmente se adelanta con la Universidad Nacional de Colombia a través de contrato Interadministrativo permitirá fortalecer la planta de personal de la Universidad. Adicionalmente la reactivación de procesos de promoción interna permitirá a los servidores crecer y aportar desde distintos ámbitos a la Universidad permitiéndoles ubicarse en empleos acordes a su formación y competencias.
- ✓ Es necesario establecer e implementar una política permanente de medición de cargas de trabajo que permita determinar la necesidad real de talento humano de las áreas y asegurar los niveles de empleo que correspondan técnicamente a cada dependencia, así como la distribución eficiente de la planta de personal entre las dependencias.



- ✓ Es necesaria la actualización del manual de funciones y competencias para armonizarlo con las necesidades institucionales, que permitan ejecutar de manera eficiente los procesos de la Universidad con perfiles adecuados.
- ✓ Es necesario fortalecer el nivel profesional en la Universidad, mediante la creación de nuevos empleos o la transformación de empleos existentes.
- ✓ La Universidad requiere implementar procesos robustos de entrenamiento en el puesto de trabajo y fortalecer la política de inducción y reinducción.
- ✓ Es importante diseñar un Plan de capacitación coherente con el Plan Rectoral y las prioridades institucionales, que permita el desarrollo de nuevas competencias y habilidades que fortalecerán el desempeño de las áreas.
- ✓ Es necesario optimizar las instancias de coordinación y articulación entre las áreas de las Universidad, pues si bien existen son inoperantes y generan reprocesos e ineficiencias.
- ✓ Es necesario garantizar que la distribución del Talento Humano cubra todas las dependencias de la Universidad, pues de otra manera es imposible cumplir con los objetivos institucionales.



- ✓ La universidad debe contar con servidores bilingües en áreas que lo requieren, especialmente aquellas con alto contenido internacional o de relacionamiento con instancias internacionales.
- ✓ Es prioritario desarrollar la cultura de autocontrol en el Talento Humano de la Universidad teniendo como referente los lineamientos contenidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG.
- ✓ Es imperativo diseñar e implementar estrategias que permitan la articulación entre los servidores de Nivel central, Campus Nueva Granada y Medicina. La acreditación institucional así lo contempla. Está recomendación es importante, teniendo en cuenta que se propone la creación de una Vicerrectoría de sedes para fortalecer la presencia regional.
- ✓ La Universidad requiere fortalecer el respeto por la dependencia funcional.
- ✓ La Innovación debe ser un imperativo en lo académico y lo administrativo, por lo anterior es importante priorizar la cultura de la innovación y desarrollar e implementar de manera prioritaria estrategias robustas de gestión del cambio.
- ✓ Es necesario actualizar la política de vinculación del Talento Humano que permita contar con servidores competentes y comprometidos con perfiles adecuados.



- ✓ Al profesionalizar la planta de personal se posibilita la vinculación de servidores que desarrollen actividades de carácter estratégico con alto contenido de liderazgo en su gestión. Hoy la planta de personal desarrolla mayoritariamente carga operativa.
- ✓ La política de incentivos debe ser revisada y actualizada y estar alineada con los objetivos institucionales.
- ✓ Es importante capacitar a los servidores de la Universidad en materia de Evaluación del Desempeño y revisar los instrumentos actuales. La evaluación de desempeño es el instrumento idóneo para establecer políticas de capacitación, para determinar la permanencia los servidores y para implementar la política de incentivos.
- ✓ Es necesario fortalecer la cultura del servicio al usuario. La experiencia del usuario debe mejorarse y permitir que toda la comunidad pueda satisfacer sus necesidades en materia administrativa y académica.
- ✓ Es prioritario fortalecer la transformación digital de la Universidad que permita apalancar los procesos y hacerlos más eficientes.



- ✓ El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información requiere ser desarrollado y adaptado a las nuevas realidades institucionales para superar la manualidad que existe en la mayoría de los procesos.
- ✓ La Universidad debe propender por el fortalecimiento de la labor de supervisión a través de estrategias de capacitación y acompañamiento a los servidores que desempeñan esta función.
- ✓ Se recomienda la revisión de la escala salarial de la Universidad para que de esta manera se pueda retener y atraer talento humano calificado.
- ✓ Se hace necesario desarrollar un plan de choque que permita actualizar las historias Laborales de los funcionarios y la trazabilidad de su ubicación al interior de las dependencias de la Universidad, con el fin de contar con un instrumento idóneo para la gestión del talento humano.
- ✓ Teniendo en cuenta que existe un número significativo de vacantes en la planta de personal Administrativo, es prioritario proveer los citados empleos para contar con perfiles idóneos que apoyen efectivamente el quehacer de las áreas.

Las recomendaciones se enmarcan en la búsqueda de eficiencia de la gestión de Talento Humano, respetando la autonomía de la Universidad, e incluyen aspectos que se formalizan mediante actos



administrativos y otros que requieren establecimiento de políticas, acciones de mejora y la implementación de estrategias de capacitación y gestión del cambio.

Igualmente se recomienda diseñar e implementar un Plan Estratégico de Talento Humano que contenga fases estructuradas que permitan ir superando los desafíos que en esa materia se presentan, con monitoreo y seguimiento permanente por parte de la Alta Dirección.

Finalmente, es importante destacar que existe un referente en materia de gestión de Talento Humano en la Administración Pública colombiana que se encuentra definido en la Dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG- que según la guía desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública tiene como propósito *“ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.”*

Es importante considerar los elementos del citado Modelo para apoyar la gestión del Talento Humano de la Universidad.



CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN.

Según datos de la División de Talento Humano, con corte a agosto 15 de 2024, existían en la Universidad 230 contratos de apoyo a la gestión de carácter administrativo, distribuidos en las diferentes dependencias, los cuáles corresponden a necesidades reales, teniendo en cuenta que la planta de personal es insuficiente o las áreas no cuentan con los perfiles requeridos para operar determinados procesos.

La actualización del ejercicio de cargas de trabajo que se está desarrollando, ha determinado que las necesidades de estos recursos son evidentes en las diferentes dependencia para que estas puedan cumplir sus funciones y competencias, por lo que en concordancia con la política de formalización laboral del Gobierno Nacional, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia de la vida”, se recomienda la creación de cargos que puedan desarrollar, con vocación de permanencia, las actividades desarrolladas por contratistas, promoviendo la política de trabajo decente, evitando riesgos de tipo jurídico y de pérdida de memoria institucional.

La política de formalización laboral implica la transformación de los recursos destinados a órdenes de prestación de servicios en recursos destinados a la planta de personal.

El siguiente gráfico presenta la distribución de las órdenes de prestación de servicios en las diferentes dependencias y los costos asociados.

CONTRATACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN CORTE AGOSTO 15 DE 2024

DEPENDENCIA	TOTAL CONTRATOS	COSTOS ASOCIADOS
FAC. MEDICINA	4	\$ 158.550.000,00
FONDO ESP EXTENSIÓN	20	\$ 490.400.000,00
FONDO ESP INVESTIGACIÓN	26	\$ 861.085.900,00
RECTORÍA	51	\$ 1.899.836.797,00
REGALÍAS	3	\$ 29.268.300,00
VIC. ACADÉMICA	50	\$ 1.397.842.244,00
VIC. ADMINISTRATIVA	41	\$ 1.549.364.414,00
VIC. CAMPUS NUEVA GRANADA	17	\$ 576.422.015,00
VIC. GENERAL	18	\$ 695.976.000,00
TOTAL GENERAL	230	\$ 7.658.745.670,00

Elaboración propia. Fuente División de Talento Humano



A continuación se presenta el análisis realizado desagregado por dependencia e identificando los niveles jerárquicos de conformidad con los requisitos establecidos en los respectivos contratos, lo cual constituye la base para desarrollar una estrategia de formalización laboral en la Universidad a través de la ampliación de la planta de personal, privilegiando el fortalecimiento del nivel profesional.

DISTRIBUCIÓN POR DEPENDENCIA Y NIVEL JERÁRQUICO

NIVEL	ASISTENCIAL	TÉCNICO			PROFESIONAL UNIVERSITARIO		PROFESIONAL ESPECIALIZADO			TOTAL GENERAL
		TÉCNICO	TECNÓLOGO	TÉCNICO PROFESIONAL	UNIVERSITARIO	LICENCIADO	DOCTORADO	ESPECIALIZACIÓN	MAGISTER	
FAC. MEDICINA	1				1			2		4
FONDO ESP EXTENSION	1				5		2	7	5	20
FONDO ESP INVESTIGACION	1			1	14	1		3	6	26
RECTORÍA		5	3	1	19			12	11	51
REGALÍAS				1	3					3
VIC. ACADÉMICA	6	1	3		22			5	12	50
VIC. ADMINISTRATIVA	4	4	3		15			15		41
VIC. CAMPUS NUEVA GRANADA	2	1	2		5			5	2	17
VIC. GENERAL	1		1		8			4	4	18
Total general	16	11	12	3	92	1	2	53	40	230

Elaboración propia. Fuente División de Talento Humano. Corte: Agosto 15 de 2024.



Se propone la modificación de la planta de personal producto de una política de formalización laboral y la creación o transformación de empleos, como consecuencia de la implementación del proceso de optimización organizacional en materia de estructura.

DOCUMENTO EN VALIDACION



Liderazgo estratégico con visión neogranadina



PROPUESTA MODIFICACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La estructura organizacional propuesta comprende las dependencias formales establecidas para operar la Universidad y el establecimiento de la figura de estructura informal, a través de la creación de Grupos Internos de Trabajo al interior de las dependencias, los cuales serán creados por el Rector teniendo en cuenta las necesidades del servicio. Los Grupos Internos de Trabajo reemplazan a las Secciones, que se eliminan de la estructura organizacional vigente, lo que genera una estructura interna flexible y adaptable a las necesidades institucionales. Adicionalmente se incorpora el concepto de Redarquia permitiendo el establecimiento de redes en las cuales se agrupan actores para ejecutar procesos de manera colaborativa.

La propuesta está basada en mejores prácticas y referentes internacionales, bajo la perspectiva de una eficiente prestación de los productos y servicios de la Universidad.

La propuesta de estructura organizacional está armonizada con el direccionamiento estratégico de la Universidad, definido en documentos técnicos de soporte entre los cuales contamos con: Orientaciones generales para el direccionamiento estratégico UMNG; Propuesta de Identidad Institucional UMNG; propuesta Propósito Institucional UMNG; Propuesta para la actualización de la misión y la visión Institucionales de la UMNG; Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales; Evaluación del Proyecto Institucional: un diagnóstico para su comprensión y mejora;



Bases epistemológicas y conceptuales para la comprensión del Proyecto Institucional; y lo establecido en el Plan Rectoral 2023 – 2027: Educación Neogranadina para la vida, el liderazgo y la Paz.

La propuesta incorpora un marco dual que conjugua los propósitos de la transversalización y la inmersión tecnológica, la anticipación estratégica y la teoría de gestión de las organizaciones (Administración Inteligente y Sostenibilidad) desde dos conceptos: redarquía como la colaboración armónica y la gestión de nuevos procesos para la creación de valor, entendido desde la: innovación, diversidad, flexibilidad, cocreación, transparencia y confianza entre los diferentes procesos y áreas de la Universidad para la consolidación de un modelo de participación y flujos de gestión en entornos colaborativos en correspondencia al nivel de maduración organizacional de la institución que propicie la autogestión, coherencia, reciprocidad, adaptabilidad e interdependencia; y por otra parte, la holocracia, comprendiendo una organización horizontal en donde prima la gestión basada en el liderazgo consciente, los valores y un nuevo contrato social institucional centrado en la persona en sus diferentes dimensiones, que permita la gestión de forma oportuna, rápida, segura y confiable sobre las necesidades, expectativas y oportunidades de los grupos de valor y de interés institucionales.

La propuesta está basada en los siguientes lineamientos: Fuente: Oficina de Planeación Estratégica - 2024



- **Proceso participativo** con intervención de los grupos de valor y grupos de interés de la Universidad
- **Ecosistema de gestión:** Una red de componentes y relaciones caracterizada por su autoorganización, emergencia y simbiosis que incide en el funcionamiento y desarrollo de la UMNG. Su estructura se basa en interacciones dinámicas que trascienden el concepto de silos aislados, evolucionando hacia nodos interconectados que incorporan los fines (transformación, innovación y excelencia) con los estructuradores (arquitectura institucional, sostenibilidad y capacidades), enmarcados bajo el concepto de direccionamiento estratégico con la finalidad de conectar y trascender la gestión académico y administrativa.
- **Alineación total:** Corresponde a un concepto que articula los niveles estratégico, táctico y operativo, por lo que, todas las dependencias de la UMNG están orientadas estratégicamente al cumplimiento de los objetivos institucionales, son evaluadas mediante sistemas de gestión del desempeño orientados al resultado, seguimiento de políticas institucionales generando impactos positivos.
- **Arquitectura empresarial:** Estructura funcional y dinámica que organiza y conecta permitiendo la interacción entre: capital humano, información, tecnología y procesos con el fin de dar cumplimiento a la identidad, propósito, misión, visión y objetivos estratégicos de la UMNG.

- **Gestión sistémica:** Enfoque que considera las organizaciones, procesos o fenómenos como sistemas interrelacionados en lugar de entidades aisladas. Se centra en entender cómo las partes de un ecosistema interactúan y se afectan mutuamente en el desarrollo de las relaciones internas y externas con el fin de obtener resultados óptimos y tangibles.
- **Equipos multidisciplinares:** Grupos de trabajo compuestos por profesionales de diferentes disciplinas, áreas de especialización o campos de conocimiento que buscan desarrollar sus funciones desde diversas perspectivas, aprovechando la diversidad de habilidades y experiencias.
- **Gobernanza:** Conjunto de estructuras y procesos (forma de organizarse y operar) que facilitan la interacción dinámica entre el gobierno universitario y los grupos de interés, mediante mecanismos de participación, democracia e inclusión que propician la definición de directrices y estrategias institucionales permitiendo la adopción de decisiones informadas, la adaptación e influencia sobre las capacidades internas y la gestión de necesidades, expectativas y oportunidades.
- **Gobernabilidad:** Capacidad ejercida por los órganos de dirección de la UMNG para preservar la estabilidad institucional a través de la administración, gestión, control y evaluación con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés bajo los parámetros de legitimidad y eficiencia.



El concepto incluye la evaluación del impacto y la eficacia en la implementación de políticas, la gestión transparente de los recursos, así como la capacidad para enfrentar y resolver desafíos internos.

- **Propuesta de valor:** Constituye la ventaja competitiva, es decir, la esencia única que la Universidad Militar Nueva Granada ofrece a los grupos de interés a través de sus servicios y productos, lo cual la posiciona como la mejor elección por encima de otras Instituciones de Educación Superior (IES).
- **Capacidades:** Habilidad, competencia o función con el que cuenta la organización para realizar actividades o prestar servicios específicos que permiten mejorar el desempeño a través de los elementos tangibles e intangibles (recursos) que posee y utiliza la institución para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Sostenibilidad:** Enfoque que permite desde una visión sistémica comprender las necesidades del presente sin comprometer los recursos de las generaciones futuras a partir del análisis del impacto ambiental, social y económico de las actividades desarrolladas en la UMNG, buscando un desarrollo duradero y equitativo que contribuya a la sociedad.



- **Direccionamiento estratégico:** Conjunto de decisiones y acciones planificadas que integran estrategias, recursos, capacidades, principios y valores. Su propósito es afrontar de manera efectiva el entorno, asegurando la satisfacción de las necesidades y requisitos establecidos, así como, la consecución de resultados sostenibles en el tiempo.
- **Transformación digital:** Proceso de transición que integra las tecnologías transformadoras y convergentes - NBIC para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y reducir las cargas operativas, priorizando así los esfuerzos en la estrategia organizacional creando experiencias novedosas para los usuarios.
- **Eficiencia:** Capacidad de lograr un resultado deseado con el menor uso posible de recursos, como tiempo, dinero, esfuerzo o materiales. De esta manera, es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos en la gestión de la UMNG.
- **Optimización:** Capacidad de realizar una acción lo más eficaz y eficiente posible, buscando el mejor resultado para la organización.
- **Gestión de la excelencia:** Establece un enfoque sistémico sobre el concepto de calidad de los procesos académicos de programas de formación y los propios de la administración enfocados en las normas técnicas de calidad. Se trata de llevar la gestión y los conceptos aislados de calidad a



un nivel integrado, haciendo de los procesos de autoevaluación, autodiagnóstico, autorregulación y autogestión en una etapa inicial sobre la construcción de radares de gestión para identificar, interactuar y entrelazar de forma coherente la optimización, simulación y fusión de la transversalización digital que permita soportar una administración inteligente y sostenible, desde disminución de procesos, procedimientos, formatos y llevar a la institución al logro de los objetivos institucionales.

- **Interdisciplinariedad:** Como principio para una institución como un sistema complejo, en el marco de una sociedad del conocimiento en la era digital, puede entenderse como el resultado de la conexión, integración y articulación sistémica de conocimientos y experiencias de diferentes disciplinas.
- **Transdisciplinariedad:** Forma de abordar la comprensión de una institución como un sistema complejo, en el marco de una sociedad del conocimiento en la era digital, que permita la apertura a un sistema de direccionamiento estratégico para la articulación multidimensional de grupos de valor y grupos de interés y con ello aportar desde la comprensión y la reflexión hacia la solución a necesidades, expectativas y oportunidades institucionales.
- **Innovación social:** Es una forma de potenciar el capital humano en sus dimensiones (física, socio-política, cognitiva, afectiva, estética, ético-moral, cultural y ambiental) desde la misionalidad



institucional partiendo del concepto de capacidades latentes y transformarlas en capacidades dinámicas. Permite la articulación en territorio, entre las funciones sustantivas y las capacidades institucionales con el fin de cocrear soluciones al servicio de la comunidad desde la teoría de hélices múltiples (universidad, empresa, estado sociedad, ambiente, fuerzas militares) para la gestión de un nuevo contrato social que permita el desarrollo y la mejora de calidad de vida de las comunidades.

Igualmente, y desde el punto de vista organizacional los siguientes lineamientos técnicos están incorporados en la propuesta:

- Especialización funcional
- Actualización de funciones de las áreas evitando duplicidad y/o colisiones de competencias y fortaleciendo las instancias de coordinación y colaboración armónica entre dependencias
- Enfoque por procesos
- Eficiencia
- Servicio a las Ciudadanías
- Sistemas de información robustos e interoperables para apalancar los procesos- transformación digital
- Concursos de méritos abiertos y cerrados para proveer vacantes
- Fortalecimiento y profesionalización de la planta de personal de la Universidad



- Gestión del cambio

Por otra parte, conforme a la nueva propuesta se hace necesario crear nuevas denominaciones de dependencias funcionales y movimientos en la estructura orgánica, así:

- Las funciones que se reubican en diferentes dependencias conllevan a su vez la reubicación de las personas que las operan.
- Desaparecen de la estructura organizacional las Divisiones y se transforman en Direcciones.
- Las Secciones se eliminan para transformarse en áreas o Grupos Internos de Trabajo al interior de las Direcciones , proporcionando flexibilidad e incentivando a los servidores de la universidad que coordinan estas instancias.
- Adicionalmente, se ha tenido en cuenta en el diseño de la estructura organizacional propuesta, los modelos y referentes nacionales e internacionales.



CONSIDERACIONES EN MATERIA DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LAS DEPENDENCIAS – PRINCIPALES AJUSTES ORGANIZACIONALES

RECTORÍA:

La Rectoría de la Universidad cuenta con 10 dependencias, algunas de las cuales como la ESAENG están relacionadas con procesos de extensión e innovación social y por eso se propone reubicarla en la nueva Gerencia de Innovación Social, que concentrará las unidades que permitirán a la Universidad diversificar las fuentes de ingreso y generar recursos adicionales a los convencionales por concepto de matrículas, inscripciones, derechos de grado, entre otros.

Un aspecto importante a destacar en la estructura de la universidad, es que las **Oficinas asesoras** que forman parte de la Rectoría se plantean sin áreas e instancias en su interior, teniendo en cuenta su rol y sus competencias, las cuales pueden ser desarrolladas sin contar con secciones, que en el caso de la oficina asesora jurídica, son “Unipersonales” puesto que la planta de personal es reducida y además han tercerizado el proceso de Defensa judicial.

La Oficina Asesora Jurídica se adscribe a la Secretaría General. Hoy la Oficina está estructurada con una especialización funcional generalizada, en donde las funciones esenciales tienen como respuesta organizacional una sección, lo que genera poca flexibilidad en el desempeño de las competencias del área, con el agravante de contar con talento humano reducido para operar cada una de estas secciones, por lo que la propuesta no contempla secciones especializadas, sino que de manera flexible se distribuirán las competencias del área entre los funcionarios de la dependencia.



La Oficina Asesora de Planeación Estratégica se transforma en la Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible, la cual comprende competencias en materia de planeación presupuestal, sostenibilidad, estudios de futuro, estrategia y gobernanza, experiencia al usuario y gestión para la excelencia. Lo anterior conlleva la reubicación de las funciones y competencias en las mencionadas materias que actualmente se encuentran ubicadas en diferentes áreas de la universidad. A manera de ejemplo, las competencias en materia de calidad que se encuentran en la Vicerrectoría General-División de Gestión de Calidad, se reubican en esta nueva gerencia, de igual manera los temas relacionados con sostenibilidad y gestión ambiental que se encuentran en la Oficina de Gestión del Patrimonio pasan a esta nueva Gerencia.

Las competencias de la Oficina de Protección al Patrimonio distintas a materias ambientales y de sostenibilidad, se reubican en la nueva Gerencia Administrativa y Financiera.

La Oficina de acreditación institucional se reubica en la nueva Gerencia de Estratégica y Transformación Sostenible.

La Oficina de Control Disciplinario Interno se especializa en la instrucción de los procesos disciplinarios de la Universidad y la capacitación en materia disciplinaria, en coordinación con la Dirección de Talento Humano.

La etapa de juzgamiento en primera instancia se ubica en la Secretaría General, para de esta manera adecuar la institucionalidad de la función disciplinaria a la normatividad vigente en la materia.



La Oficina de control interno de gestión y la secretaría privada continúan ejerciendo sus competencias actuales. En cuanto a Control interno de gestión es importante tener en cuenta que dichas competencias se encuentran expresamente establecidas en la normativa vigente en la materia.

La Oficina asesora de las tecnologías de la información y las comunicaciones se transforma en la Oficina Asesora de Transformación Digital, la cual se encargará de la implementación de la política en materia de transformación digital de la Universidad de conformidad con los lineamientos formulados por la Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible, para lo cual deberá trabajar coordinadamente con esta dependencia.

Esta Oficina es la responsable de liderar la automatización de los procesos de la Universidad a través de la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la información.

La Oficina se debe fortalecer y especializarse e incorporar nuevas competencias para abordar los temas de su misionalidad, por lo que se propone que esta dependencia aborde los siguientes temas:

- Gestión de la información
- Sistemas de información
- Servicios tecnológicos
- Seguridad Digital
- Uso y apropiación de TICS



La Oficina de Relaciones Internacionales se transforma en la Oficina de Cooperación, concentrando su misionalidad en temas de movilidad internacional entrante y saliente, eventos y cooperación nacional, regional, local e internacional y la rotación y los convenios de la facultad de medicina, en un esquema de redes de cooperación.

La Escuela Naranja de Tecnologías- ENATEC, se transforma y se ubica en la Vicerrectoría Académica, la cual propondrá programas de formación basados en el Marco Nacional de Cualificación con el fin de completar la trayectoria de aprendizaje entre la media y la educación superior.

SECRETARÍA GENERAL:

Se propone la creación de una instancia del nivel Directivo denominada Secretaría General, que ejercería algunas funciones jurídicas y la representación legal de la Universidad para los temas administrativos y académicos, con el fin de proporcionar especialización funcional en esta materia y fortalecer el desempeño del proceso jurídico integral, al interior de la Universidad, la cual tendría adscrita la oficina asesora jurídica y la Dirección de Gestión documental.

Entre las funciones propuestas para la Secretaría General se encuentran:



- Ejercer la Secretaría del Consejo Superior Universitario, del Consejo Académico y refrendar los Acuerdos, las Resoluciones y las demás decisiones del Consejo Superior Universitario y del Consejo Académico, con el respectivo presidente.
- Elaborar las actas de las sesiones del Consejo Superior Universitario y del Consejo Académico y firmarlas con el respectivo Presidente.
- Ser vocero de las informaciones oficiales de la Universidad. Publicar, comunicar y notificar en los términos legales y reglamentarios las decisiones del Consejo Superior Universitario, del Consejo Académico y del Rector y de las demás autoridades universitarias.
- Expedir los certificados y copias auténticas de los documentos de la Universidad, cuya competencia le sea asignada.
- Coordinar, dirigir y controlar la conservación, cuidado, protección y preservación documental y la memoria institucional de la Universidad y garantizar la organización, actualización y mantenimiento del archivo general de la Universidad.
- Acreditar mediante resolución, previo el cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios, a los miembros elegidos y designados del Consejo Superior Universitario, del Consejo Académico y demás órganos de la universidad.
- Coordinar los procesos de consulta y los de elección de miembros del personal académico y estudiantes ante los cuerpos colegiados de la Universidad.
- Coordinar los procesos de elección de empleados públicos y trabajadores oficiales de la Universidad ante las instancias del definidas en los estatutos y reglamentos.



- o Adelantar la etapa de juzgamiento y fallo en primera instancia de los procesos disciplinarios que se adelanten en contra de los servidores y ex servidores de la Universidad, y trasladar oportunamente al Despacho del Rector el expediente correspondiente para el trámite de la segunda instancia cuando se hayan interpuesto los recursos de apelación o de queja de acuerdo con las funciones y competencias establecidas en el Código General Disciplinario y las disposiciones legales vigentes.

GERENCIAS

El modelo propuesto basado en referentes internacionales y mejores prácticas organizacionales, contempla la especialización funcional de la estructura académico-administrativa de la Universidad.

Esta especialización diferencia técnicamente la academia de los procesos administrativos requeridos para su operación y bajo esta concepción lo meramente académico e investigación será gestionado por Vicerreectorías, conservando el modelo tradicional de universidad, que continúa vigente, con Direcciones técnicas especializadas, apoyado en la nueva figura de las Gerencias constituidas en dependencias con un componente de gestión, conceptos de centros de costos, visión empresarial y visión estratégica de Universidad, lo cual asegura la planeación y prospectiva institucional, con un robusto direccionamiento estratégico y una eficiente gestión y consecución de recursos.

En ese marco se propone la creación de tres gerencias, las cuales corresponden al mismo nivel jerárquico de las Vicerreectorías:





Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible, la cual comprende competencias en materia de planeación presupuestal, sostenibilidad, estudios de futuro, estrategia y gobernanza, experiencia al usuario y gestión para la excelencia. La Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible es producto de la transformación de la Oficina Asesora de Planeación estratégica.

Gerencia Administrativa y Financiera que se convierte en el gran “centro de servicios compartidos”, que provee los bienes y servicios a las demás áreas de la universidad, especializándose en los temas administrativos y financieros. La Gerencia Administrativa y Financiera es producto de la transformación de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Gerencia de Innovación Social

Es la encargada de la gestión de consecución de recursos para diversificar la fuente de ingresos de la Universidad y con visión empresarial gestionaría los Observatorios de la Universidad, la Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG, la Escuela de Derechos Humanos, la Dirección de Soluciones a la medida y la Dirección de Gestión Cultural.



VICERRECTORIAS

Vicerrectoría General y del Medio Universitario

En cuanto a la **Vicerrectoría General**, las funciones y competencias deberán ser armonizadas con la transformación de la Universidad producto del nuevo direccionamiento estratégico y se propone que concentre su misionalidad en los temas propios del medio estudiantil, admisiones y mercadeo y bienestar universitario, así como los temas relacionados con la gestión integral de egresados, por lo que la División de Gestión de la Calidad se reubicaría en la nueva Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible.

Así mismo, las funciones y competencias de la División de Gestión Documental se reubicarían en la Secretaría General, adicionalmente las competencias en materia de extensión y proyección social se reubicarían en la Nueva Gerencia de Innovación Social y las funciones relacionadas con publicaciones se ubicarían en la Editorial Neogranadina adscrita a la Vicerrectoría de investigaciones.

En cuanto a la **Vicerrectoría Administrativa**, esta dependencia se transforma en la Gerencia Administrativa y Financiera y se convierte en el gran “centro de servicios compartidos”.



Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) son un modelo operativo que centraliza la ejecución de tareas similares en una sola unidad de negocio (Gerencia administrativa y financiera) incrementando la eficiencia de los procesos, permitiendo que cada equipo se especialice en su labor principal.

Teniendo en cuenta la misionalidad de la nueva Gerencia, se ha recomendado que el área de logística asuma las competencias relacionadas con Recursos Educativos.

Adicionalmente se propone la creación de un centro de gestión Interadministrativo que se especialice en la gestión administrativa de los convenios de la facultad de medicina, como un centro de costos independiente, entre otros aspectos.

Los temas propios de la gestión logística, del Talento humano, gestión financiera, contratación y adquisiciones, recursos educativos (con excepción de lo relacionado con bibliotecas) y gestión al patrimonio se incorporan a la nueva Gerencia con la denominación de direcciones técnicas gestionadas de manera integral, suprimiendo las secciones de cada una de estas direcciones, privilegiando el esquema de redes y relaciones colaborativas.

La **Vicerrectoría Académica** tiene establecidas sus funciones específicas y su estructura organizacional en la Resolución 592 de 2022 y entre sus funciones esenciales se encuentran:

- Definir las políticas para la determinación de directrices que guíen la actividad académica bajo los pilares de excelencia, investigación e innovación curricular.



- Liderar los procesos de autoevaluación, renovación y acreditación permanente, que permitan dar respuesta a los nuevos retos de la educación superior y los avances investigativos, científicos y tecnológicos.
- Coordinar del proceso de formación y actuar docente.

La estructura de la Vicerrectoría Académica que se incluye en el presente documento, es producto de la propuesta en revisión y construcción de la Vicerrectoría Académica, que conlleva la creación de un modelo compuesto por Escuelas Superiores y por otra parte la institucionalización de Direcciones Técnicas de apoyo a la academia, lo que representa una transformación de la Vicerrectoría.

En ese sentido, la Dirección de Registro y Control académico continúa ejerciendo sus funciones en colaboración armónica con la Dirección de Admisiones de la Vicerrectoría General y del Medio Universitario.

La Facultad de Estudios a Distancia – FAEDIS se transforma en la Dirección del Innovación y Transformación Educativa Digital y será la responsable de migrar a un modelo de Universidad virtual que permita fortalecer la presencia institucional con programas de formación *“que tienen como escenario de enseñanza y aprendizaje el ciberespacio”*www.mineduccion.edu.co.



“La educación virtual es una modalidad de la educación a distancia, implica una nueva visión de las exigencias del entorno económico, social y político, así como de las relaciones pedagógicas y de las TICs. No se trata simplemente de una forma singular de hacer llegar la información a lugares distantes, sino que es toda una perspectiva pedagógica.”www.mineduccion.gov.co

Se propone adicionalmente las siguientes Direcciones para dar soporte técnico y operativo a la academia.

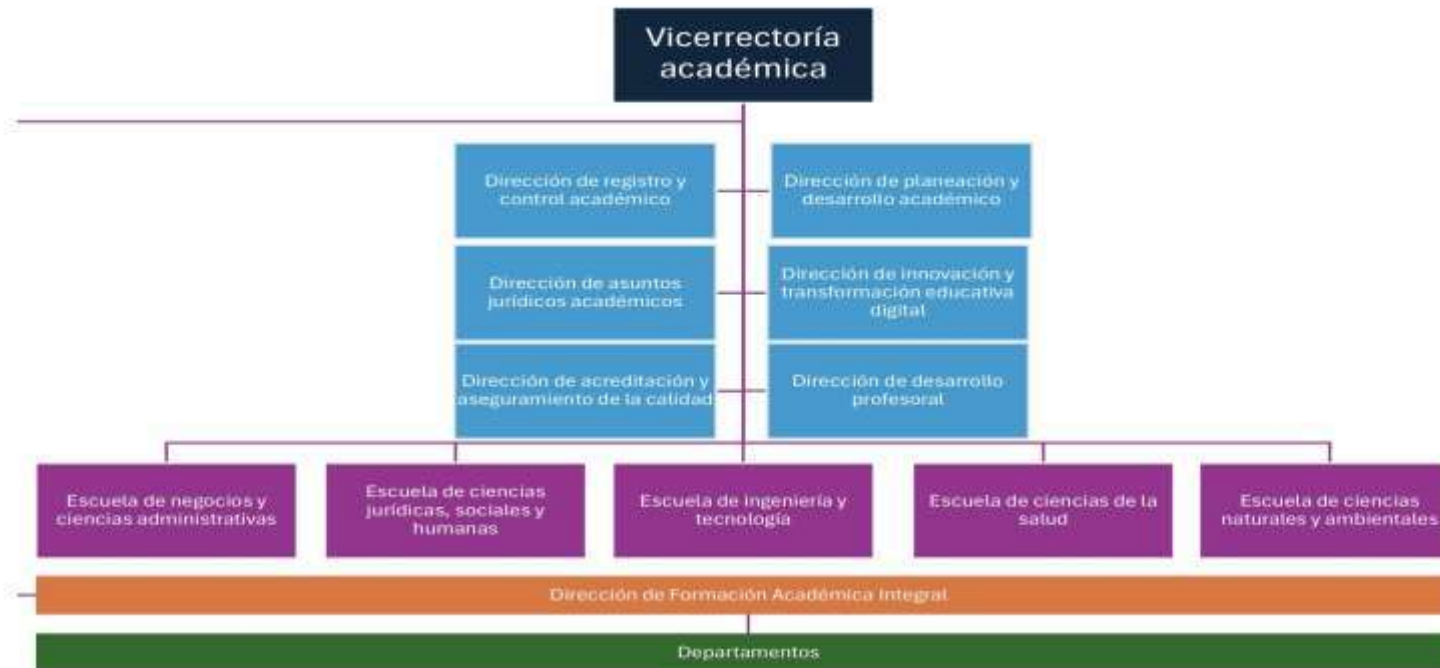
- Dirección de Asuntos Jurídicos académicos
- Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la calidad
- Dirección de Planeación y Desarrollo Académico
- Dirección de Desarrollo Profesional

En cuanto a la academia, el modelo en construcción propone la creación de Escuelas Superiores que agrupan facultades afines y la Dirección de Formación Académica Integral, así como los Departamentos

En el modelo propuesto, la División de laboratorios se suprime y estos se ubican directamente en cada una de las facultades, o la denominación que se determine, teniendo en cuenta el principio de especialización funcional.

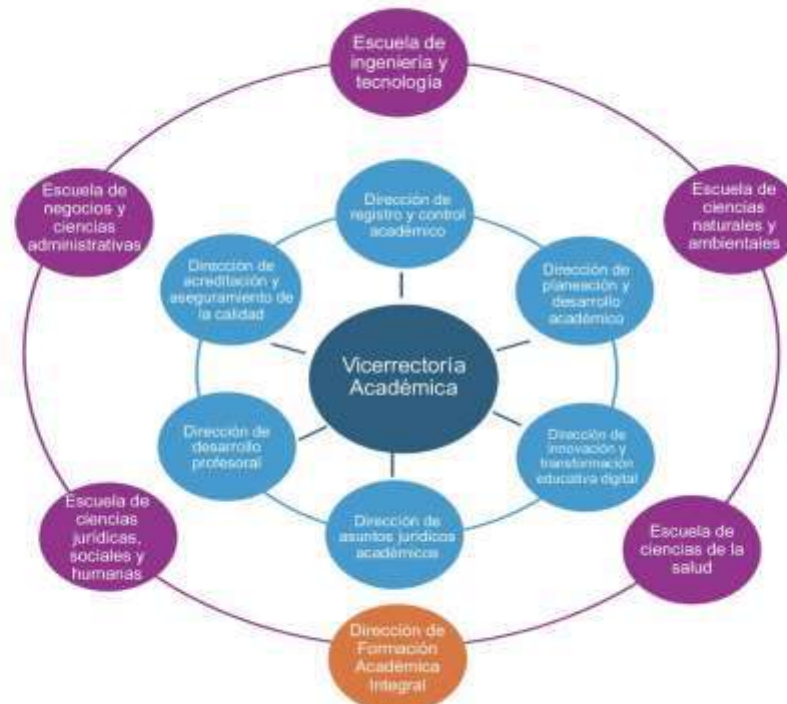
A continuación se presenta la propuesta de estructura en construcción elaborada por la Vicerrectoría Académica:

Estructura General – Vicerrectoría Académica



Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

Estructura General – Vicerrectoría Académica



Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

Adicionalmente es importante incorporar el alcance de la propuesta de la Vicerrectoría Académica para cada una de las Escuelas que se crearían así:

Escuela de Negocios y Ciencias Administrativas



Enfoque y Objetivo: Esta escuela tiene como objetivo formar profesionales con habilidades de liderazgo, administración y manejo financiero que respondan a las demandas del mercado actual. Se enfoca en el desarrollo de competencias en gestión de empresas, economía y contabilidad, integrando aspectos de seguridad y salud en el trabajo para formar líderes que promuevan entornos laborales seguros y eficientes.

Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

Escuela de Ciencias Jurídicas, Sociales y humanas



Enfoque y Objetivo: Se orienta a la formación de profesionales capaces de comprender, analizar y transformar las dinámicas legales, políticas y de seguridad en la sociedad. Su objetivo es preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos contemporáneos en justicia, seguridad y relaciones internacionales mediante una sólida formación en derecho, investigación judicial y criminalística, y análisis político. Esta escuela fomenta el desarrollo de competencias en la interpretación y aplicación de la ley, el análisis de políticas públicas y la investigación de delitos, con una perspectiva de justicia social y derechos humanos.

Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

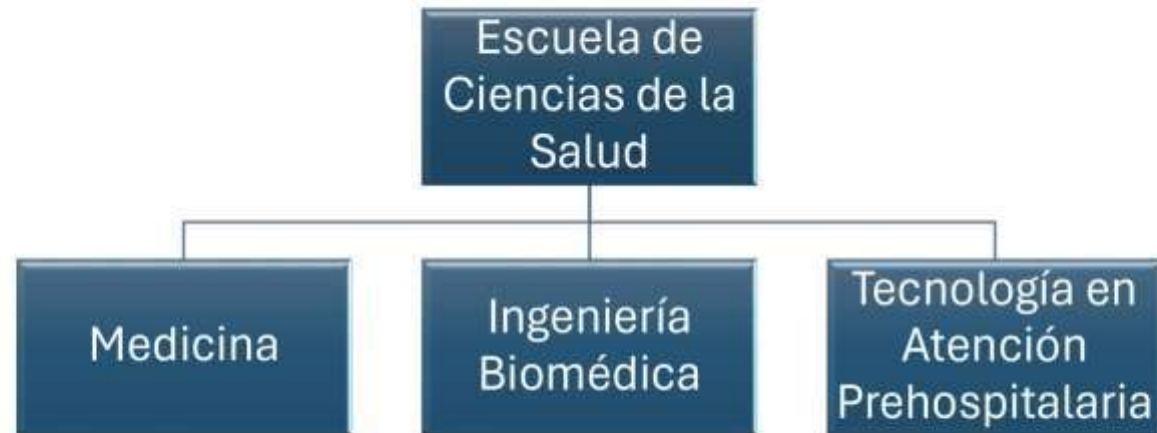
Escuela de Ingeniería y tecnología



Enfoque y Objetivo: Esta escuela busca formar ingenieros con competencias técnicas y habilidades en innovación tecnológica para enfrentar los desafíos del desarrollo y la digitalización en múltiples sectores. Su objetivo es capacitar en diseño, implementación y gestión de soluciones tecnológicas y de ingeniería en áreas como telecomunicaciones, multimedia, industrial y electrónica

Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

Escuela de Ciencias de la Salud



Enfoque y Objetivo: Esta escuela tiene como objetivo formar profesionales en ciencias de la salud que contribuyan al bienestar y calidad de vida de las personas a través de un enfoque en la medicina, la atención prehospitalaria y la ingeniería biomédica. Busca preparar a los estudiantes en el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades, así como en el uso de tecnología biomédica para mejorar los servicios de salud.

Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024

Escuela de Ciencias Naturales y Ambientales



Enfoque y Objetivo: Esta escuela se enfoca en la investigación y el estudio del medio ambiente y los sistemas naturales. Su objetivo es capacitar a los estudiantes para abordar problemas ambientales y de sostenibilidad, integrando conocimientos de biología aplicada, ingeniería ambiental y tecnologías agrícolas, con el fin de promover el uso responsable de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.

Fuente: Elaboración Vicerrectoría Académica -2024



En relación con la **Vicerrectoría de Investigaciones**, teniendo en cuenta su misionalidad y su foco en la investigación, ciencia, tecnología e innovación, es la llamada a liderar los siguientes postulados del Plan Rectoral:

- Investigación y generación de conocimiento
- Investigación y transferencia tecnológica
- Educación científica
- Cooperación científica nacional e internacional

Por lo anterior, la Vicerrectoría de Investigaciones se transforma en la Vicerrectoría de Investigaciones e Innovación.

En esta Vicerrectoría se propone fortalecer las funciones de las dependencias y visibilizar el tema de propiedad intelectual a través de la creación de una Dirección de propiedad intelectual.

Las competencias en materia de desarrollo tecnológico e innovación e investigación científica conservan su esencia en materia de funciones y competencias.

La División de investigación e innovación sede campus se transforma en la Dirección de investigación e innovación, la cual definirá los lineamientos en materia de investigación e innovación para la Universidad de manera integral, incorporando el concepto de innovación social.



La Editorial Neogranadina fortalece sus competencias actuales en materia de comunicaciones científicas, académicas y culturales incorporando las relacionadas con las de índole administrativo y en general todas aquellas que requiera la Universidad para cumplir sus objetivos institucionales, como son entre otras, investigaciones, documentos de política institucional, revistas académicas y documentos relacionados con los planes, programas y proyectos de la Universidad.

Se crea la Dirección de inteligencia artificial para promover la formación e investigación en esta materia, incorporando las implicaciones éticas que conlleva este campo.

En la Vicerrectoría de investigaciones también se concentrará la Dirección de Bibliotecas y centros de documentación, con una perspectiva moderna apalancada en el concepto de redes de colaboración y tecnologías de la información y comunicaciones.

En cuanto a la **Vicerrectoría del Campus Nueva Granada**, sus objetivos actuales son los siguientes:

- Fortalecer la gestión académica y administrativa en forma efectiva, con el fin de ofrecer servicios educativos de calidad en el Campus Nueva Granada.
- Afianzar la acreditación Institucional
- Fortalecer la interacción con el sector Defensa desde todas las aristas posibles respaldados en el campus Nueva Granada.
- Fortalecer la responsabilidad social desarrollando soluciones que respondan a las necesidades de la comunidad Sabana Centro, sus alrededores y del sector Defensa en cumplimiento de los objetivos misionales.



- Prevenir y mitigar los impactos ambientales ocasionados por el desarrollo de las actividades de la Universidad en el Campus Nueva Granada.
- Apoyar el Sistema de Ciencia y Tecnología e Innovación Científica y Académica

Teniendo en cuenta los postulados del Plan Rectoral y la concepción de una universidad multicampus, se propone la transformación de esta Vicerrectoría en Vicerrectoría de Sedes Regionales, encargada de brindar lineamientos y articular las sedes que se creen.

De conformidad con lo anterior, se propone contar con una sola institucionalidad centralizada, desconcentrada geográficamente en sedes que permita tener unidad de criterio en materia administrativa y académica, con la flexibilidad suficiente para implementar estrategias académico-administrativas y especialmente de extensión e innovación social, con enfoque diferencial y territorial, que privilegie la vocación de cada una de las sedes de conformidad con su ubicación geográfica y las tipologías definidas.

La Vicerrectoría de Sedes Regionales será la encargada de promover el desarrollo e implementación de sedes de la Universidad en las diferentes regiones del país y velar por su articulación con los lineamientos y directrices institucionales.

El Consejo Superior tendrá la facultad para crear Direcciones Regionales.

El Rector, con base en el modelo de regionalización adoptado por la Universidad, reglamentará lo atinente a la definición de la jurisdicción, ubicación geográfica, tipología y organización interna de las



sedes y Centros de Atención Territorial de la Universidad, atendiendo las necesidades del servicio y el uso eficiente de los recursos. Se propone que las sedes de la Universidad se clasifiquen en: Sedes Tipo A, B y C.

En cada una de las sedes que se creen. Los actos administrativos de creación deberán incorporar estudios técnicos para determinar la planta de personal requerida para operarla.

Sedes tipo A.

Las sedes Tipo A. Son aquellas que se encuentran ubicadas en municipios de 1°.y 2°. categoría y deberán contar con las siguientes dependencias:

- Subdirección Académica

 - Vicedecanos

- Subdirección Administrativa

- Subdirección de Medio Universitario

- Subdirección de Extensión y Proyección Social

- Subdirección de Infraestructura



Sedes tipo B.

Las sedes Tipo B. Son aquellas que se encuentran ubicadas en municipios de 3°. y 4°. categoría y contarán con una Dirección de Sede y áreas que formarán parte de la estructura informal, las cuales serán adoptadas por el Rector mediante Resolución, en materia Académica, Administrativa, Medio Universitario; Innovación Social e Infraestructura.

Sedes tipo C.

Las sedes Tipo C. Son aquellas que se encuentran ubicadas en municipios de 5°. y 6°. categoría y contarán con una Dirección de Sede y áreas que formarán parte de la estructura informal, las cuales serán adoptadas por el Rector mediante Resolución, en materia Académica, Administrativa, Medio Universitario; Innovación Social e Infraestructura.

La operación del Campus como principal Dirección Regional de la Universidad se materializa institucionalmente a través de la Dirección Regional Campus Nueva Granada que contará con las siguientes Subdirecciones:

- Subdirección Académica
 Vicedecanos
- Subdirección de Medio Universitario



- Subdirección de Innovación Social
- Subdirección Administrativa
- Subdirección de Infraestructura

La Dirección Regional Campus Nueva Granada se fortalecerá institucionalmente especialmente en materia de extensión y proyección social, desempeñando su rol de manera articulada con la Gerencia de Innovación Social.

La propuesta contempla la supresión del área de Recursos educativos cuyas competencias serán asumidas por la Subdirección Administrativa.

En cuanto a los laboratorios, estos pasarán a formar parte de las áreas académicas definidas.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

Teniendo en cuenta el proceso de optimización organizacional desarrollado y su respectivo análisis técnico que incorporó una fase diagnóstica y de referenciación nacional e internacional se presenta a continuación la propuesta de estructura organizacional que contempla la reubicación de dependencias, la supresión de algunas áreas y el fortalecimiento integral de las diferentes instancias institucionales.

1. CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

2. RECTORÍA. La estructura de la Rectoría estará compuesta por las siguientes dependencias

- 2.1. Oficina de Transformación Digital
- 2.2. Oficina de Control Interno de Gestión
- 2.3. Oficina de Control Interno Disciplinario
- 2.4. Oficina de Cooperación
- 2.5. Oficina de Comunicaciones Estratégicas
- 2.6. Secretaria Privada

3. CONSEJO ACADÉMICO



4. SECRETARIA GENERAL

- 4.1. Oficina Asesora Jurídica
- 4.2. Subdirección de Gestión Documental

5. GERENCIAS

5.1. GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE

- 5.1.1. Dirección de Planeación Presupuestal
- 5.1.2. Dirección de Estrategia y Gobernanza
- 5.1.3 Dirección de Estudios de Futuro y Vigilancia Estratégica
- 5.1.4. Dirección de Sostenibilidad y Proyectos Especiales
- 5.1.5. Dirección de experiencia al Usuario
- 5.1.6. Dirección de Gestión para la excelencia

5.2. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- 5.2.1. Dirección de Gestión del Talento Humano
- 5.2.2. Dirección Financiera
- 5.2.3. Dirección de Contratación y Adquisiciones
- 5.2.4. Dirección Logística
- 5.2.5 Dirección de Protección al Patrimonio y Recursos Educativos



5.2.6. Centro de Gestión Interadministrativo

5.3 GERENCIA DE INNOVACIÓN SOCIAL

5.3.1. Dirección de Observatorios UMNG

5.3.2. Escuela de Altos Estudios Estratégicos Nueva Granada -ESAENG

5.3.3. Escuela de Derechos Humanos

5.3.4. Dirección de Extensión

5.3.5. Dirección de Gestión Cultural

6. VICERRECTORÍAS

6.1. VICERRECTORIA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO: La estructura de la Vicerrectoría del Medio Universitario está compuesta por las siguientes dependencias:

6.1.1. Dirección del Medio Estudiantil

6.1.1.1. Subdirección de Bienestar Universitario

6.1.1.2 Subdirección de Admisiones y Mercadeo



6.1.2. Dirección Centro de Orientación, acompañamiento y seguimiento estudiantil

6.1.3. Dirección de ALUMNI

6.2. VICERRECTORÍA ACADÉMICA.

La estructura de la Vicerrectoría Académica está compuesta por las siguientes dependencias:

6.2.1. Dirección de Asuntos Jurídicos académicos

6.2.2. Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la calidad

6.2.3. Dirección de Planeación y Desarrollo Académico

6.2.4. Dirección de Registro y Control Académico

6.2.5. Dirección de Desarrollo Profesoral

6.2.6. Dirección de Innovación y Transformación Educativa Digital

6.2.7. Escuelas Superiores

6.2.7.1. Escuela de Negocios y Ciencias Administrativas

6.2.7.2. Escuela de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanas

6.2.7.3. Escuela de Ingeniería y Tecnología

6.2.7.4. Escuela de Ciencias de la Salud

6.2.7.5. Escuela de Ciencias Naturales y Ambientales



6.2.8 Dirección de Formación Académica Integral

6.2.8.1. Departamentos

6.3. VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES E INNOVACIÓN:

La estructura de la Vicerrectoría de Investigaciones e innovación está compuesta por las siguientes dependencias:

6.3.1. Dirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación

6.3.2. Dirección de Investigación Científica

6.3.3. Dirección de Investigación e Innovación Social

6.3.4. Dirección Editorial Neogranadina.

6.3.5. Dirección de Propiedad intelectual.

6.3.6. Dirección de Inteligencia Artificial

6.3.7. Dirección Biblioteca y Centros de Documentación



6.4. VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES

6.4.1 Dirección de Regionalización

6.4.2. Dirección Regional Campus Nueva Granada

6.4.2.1. Subdirección académica.

6.4.2.2. Subdirección de Medio universitario

6.4.2.3. Subdirección de Innovación Social

6.4.2.3. Subdirección Administrativa

6.4.2.4 . Subdirección de Infraestructura

5.4.3. Dirección Sede Tipo A

5.4.4. Dirección Sede Tipo B

5.4.5. Dirección Sede Tipo C

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

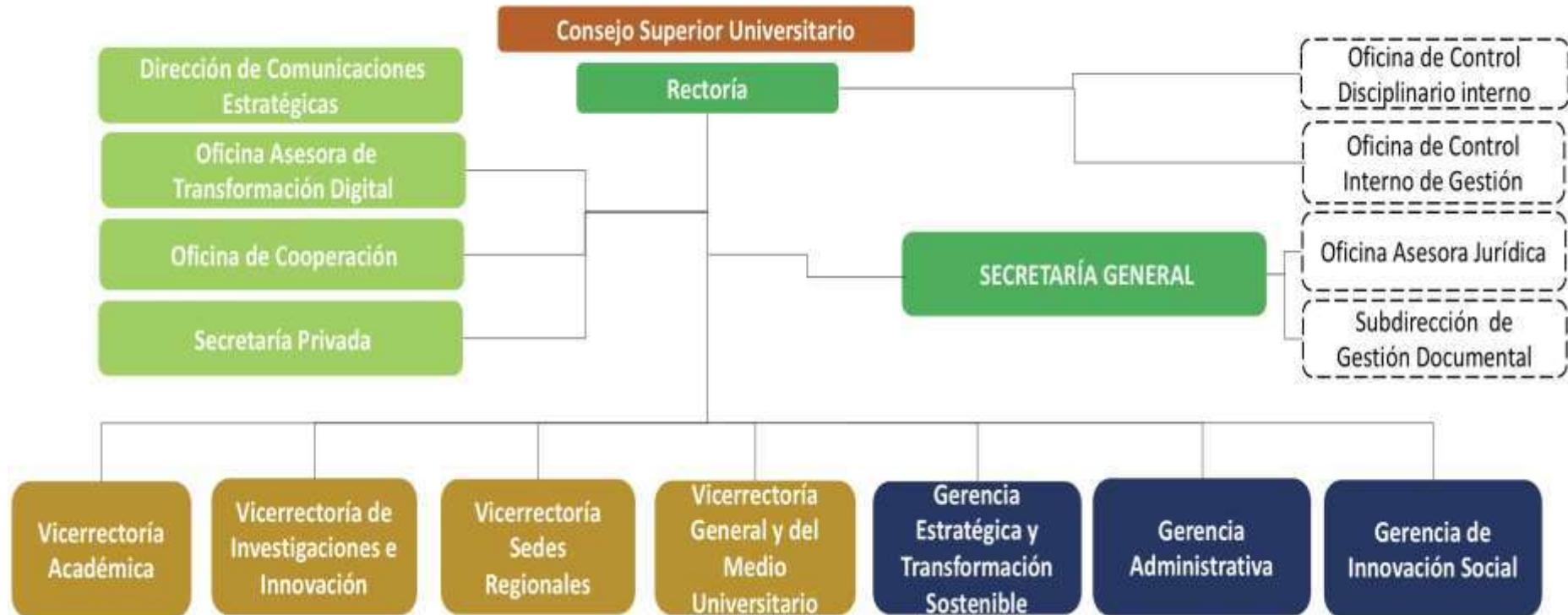


PERIODO DE TRANSICIÓN:

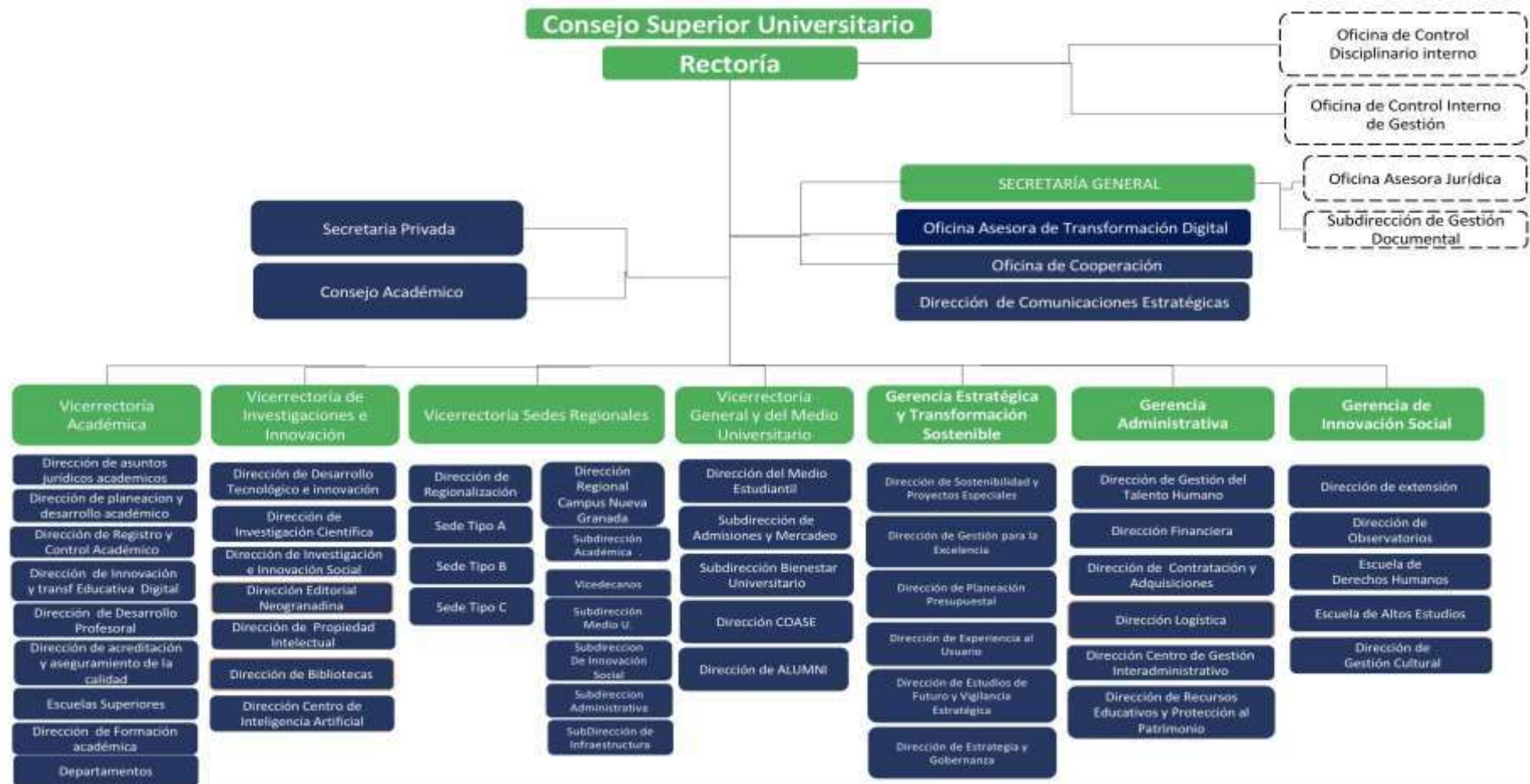
Teniendo en cuenta las transformaciones que se proponen se recomienda técnicamente que se realice la reglamentación de la estructura interna de las dependencias a través de resoluciones dentro del año siguiente a la expedición del Acuerdo de Estructura General, en lo que se constituye como un periodo de transición al nuevo modelo, que se incluirá en la propuesta de Acuerdo de estructura, propendiendo por Vicerrectorías robustas con Direcciones técnicas sin jerarquías internas, incorporando el concepto de redarquía y relaciones colaborativas.

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

Estructura propuesta-Organigrama



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



PROPUESTA PLANTA DE PERSONAL

Liderazgo estratégico con visión neogranadina



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL:

Teniendo en cuenta la estructura organizacional propuesta, las condiciones identificadas en el diagnóstico realizado y los costos asociados, se proponen tres componentes encaminados al fortalecimiento de la planta de personal en lo que constituiría la FASE I de optimización de la Planta de Personal así:

1. Formalización Laboral.
2. Creación de cargos que obedecen a la estructura propuesta.
3. Reclasificación de las denominaciones de empleos.

Las propuestas pueden ser adoptadas de manera integral con un periodo de transición que permita su adecuada implementación, o ser abordadas por fases teniendo en cuenta consideraciones tales como los recursos disponibles, así, es posible realizar una formalización laboral sin realizar la reforma de la estructura organizacional, igualmente es posible realizar una modificación de las denominaciones de los empleos de la planta administrativa sin realizar la modificación de la estructura organizacional y estos elementos constituirían una primera fase del proceso de optimización integral de la universidad.

Por lo anterior, los componentes de la optimización de la planta de personal se presentan de manera independiente.



CONSIDERACIONES EN MATERIA DE PLANTA DE PERSONAL:

Es importante tener en cuenta en el marco de la propuesta, que desde el punto de vista técnico la planta de personal obedece a la estructura organizacional determinada para una entidad y en ese sentido es una consecuencia de la misma, por lo tanto debe establecerse una vez esté definida la estructura.

El Estatuto General de la UMNG (Acuerdo 13 de 2010), establece en su artículo 15°. en relación con el personal administrativo, que los servidores públicos de la Universidad serán: Empleados públicos y Trabajadores oficiales. Los Empleados públicos de la Universidad, serán de período fijo, de libre nombramiento y remoción, y de carrera. Los Trabajadores oficiales desempeñarán actividades de construcción, sostenimiento de obras y/o las actividades previstas en su respectivo contrato.

Que los empleos administrativos de la universidad son aquellos que realizan las actividades de apoyo a la academia al proveerla de bienes y servicios y sus calidades están reglamentadas en el capítulo segundo del Acuerdo 02 de 2012 así:



ARTÍCULO 9. CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD. Los servidores públicos de la Universidad Militar Nueva Granada se clasifican en empleados públicos y trabajadores oficiales.

Los empleados públicos de la Universidad son:

- 1. De carrera administrativa*
- 2. De período fijo*
- 3. De libre nombramiento y remoción*

ARTÍCULO 10. EMPLEOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA. Por regla general, el personal administrativo de la Universidad Militar Nueva Granada será de Carrera Administrativa; con excepción del personal de Libre Nombramiento y Remoción, de Período Fijo y los Trabajadores Oficiales. El ingreso, registro y salida de la Carrera Administrativa de la Universidad, se hará conforme lo disponga el presente Estatuto.

ARTÍCULO 11. EMPLEO DE PERÍODO FIJO. El cargo de Rector que al ser de elección y período fijo, lo provee el Consejo Superior Universitario mediante Acuerdo.

ARTÍCULO 12. EMPLEOS PÚBLICOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN. Son empleados de libre nombramiento y remoción de la Universidad Militar Nueva Granada, aquellos que corresponden al personal Directivo, Asesor, así como, algunos profesionales especializados

Planta de personal actual:

La planta de personal administrativa actual de la Universidad está conformada por 766 empleos



Así: Fuente División de Gestión del Talento Humano

DE PERIODO FIJO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
RECTOR	0045-23	1

DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

DIRECTIVO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
VICERRECTOR GENERAL	0060-20	1
VICERRECTOR UNIVERSIDAD	0060-19	4
DECANO	0085-18	12
DIRECTOR INSTITUTO	0095-09	1
DIRECTOR CAMPUS	0100-16	2
JEFE DE OFICINA	0137-17	3

ASESOR

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
ASESOR	1020-04	1
ASESOR	1020-08	2
JEFE OFICINA ASESORA	1045-12	3



PROFESIONAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-23	17
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-20	12
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL UNIVERSITARIO MÉDICO	2085-16	5

ASISTENCIAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
ENFERMERO AUXILIAR	4128-20	1

DE CARRERA ADMINISTRATIVA

PROFESIONAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-23	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-20	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-18	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-16	44
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-12	47
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-10	61
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-08	8
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-05	11
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-03	10

TECNICO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
TECNICO	3100-12	40
TECNICO	3100-13	3
TECNICO	3100-17	4
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-07	6
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-10	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-12	22
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-14	26
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-16	17
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-18	5
TECNICO AREA SALUD	3234-12	6
TECNICO AREA SALUD	3234-13	3
TECNICO AREA SALUD	3234-15	4
TECNICO OPERATIVO	3132-12	17
TECNICO OPERATIVO	3132-13	3
TECNICO OPERATIVO	3132-14	8
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-11	44
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-13	38

ASISTENCIAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-13	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-14	16
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-16	10
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-20	9
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-23	4
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-14	1
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-20	1



AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-07	7
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-11	3
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-13	15
CONDUCTOR MECANICO	4103-19	18
ENFERMERO AUXILIAR	4128-13	1
ENFERMERO AUXILIAR	4128-15	2
ENFERMERO AUXILIAR	4128-20	1
OPERARIO CALIFICADO	4169-07	6
OPERARIO CALIFICADO	4163-11	9
OPERARIO CALIFICADO	4163-13	2
OPERARIO CALIFICADO	4163-15	12
OPERARIO CALIFICADO	4163-19	1
SECRETARIO	4178-12	48
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-16	77
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-17	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-18	6
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-20	5
		766

Costos actuales de la planta de personal:

Según datos suministrados por la División de Talento Humano, el costo anual de la planta de personal administrativo de la Universidad asciende a la suma de \$ 62.378.766.076 pesos.

Marco teórico para determinar planta de personal requerida - cargas de trabajo:

Según lineamientos técnicos, el estudio de cargas de trabajo permite a las entidades determinar, teniendo en cuenta estándares determinadas, el número de servidores públicos requeridos para operar los procesos de una entidad, por lo que las cargas de trabajo pueden entenderse como "la



cuantificación sistemática de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una organización.” www.funcionpublica.gov.co

Para efectos de los análisis realizados para determinar el número de servidores que se requieren en la primera fase del proceso de optimización de la planta de personal administrativo de la universidad, se adaptó la metodología tipo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Los elementos a tener en cuenta al realizar un ejercicio de establecimiento de cargas de trabajo se enuncian a continuación: Fuente: WWW.funcionpublica.gov.co- Guía Rediseño institucional de entidades públicas – Orden Nacional

Funciones: Un elemento básico de la estructura lo constituyen las funciones. El artículo 122 de la constitución Política, establece: “No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o Reglamento.” Las funciones son un conjunto de enunciados que indican qué hace o qué debe hacer el empleo para lograr el propósito principal y contribuir al logro de los objetivos de la institución.

- Empleo: Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, señala lo siguiente: “ARTÍCULO 19.- El empleo público. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades



que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”.

- Perfiles: Los perfiles se definen como la descripción de los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que una persona debe tener para desempeñarse en un cargo.
- Procesos: es necesario identificar los procesos de la organización teniendo en cuenta el Direccionamiento estratégico definido. Se definen como una serie de actividades que se desarrollan secuencial y lógicamente con el fin de ofrecer un bien o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de valor.
- Procedimiento: Es la forma específica de llevar a cabo una actividad. Debe identificar qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo controlarse y registrarse.
- Actividad o Tarea: Conjunto de acciones concretas que desarrolla un individuo de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones. Este es el elemento a medir cuando se están levantando cargas de trabajo. La descripción de la tarea debe estar redactada de



manera que se evidencie que el elemento a medir. Es fundamental que la actividad o tarea que se está midiendo corresponda efectivamente al nivel jerárquico del empleo referido.

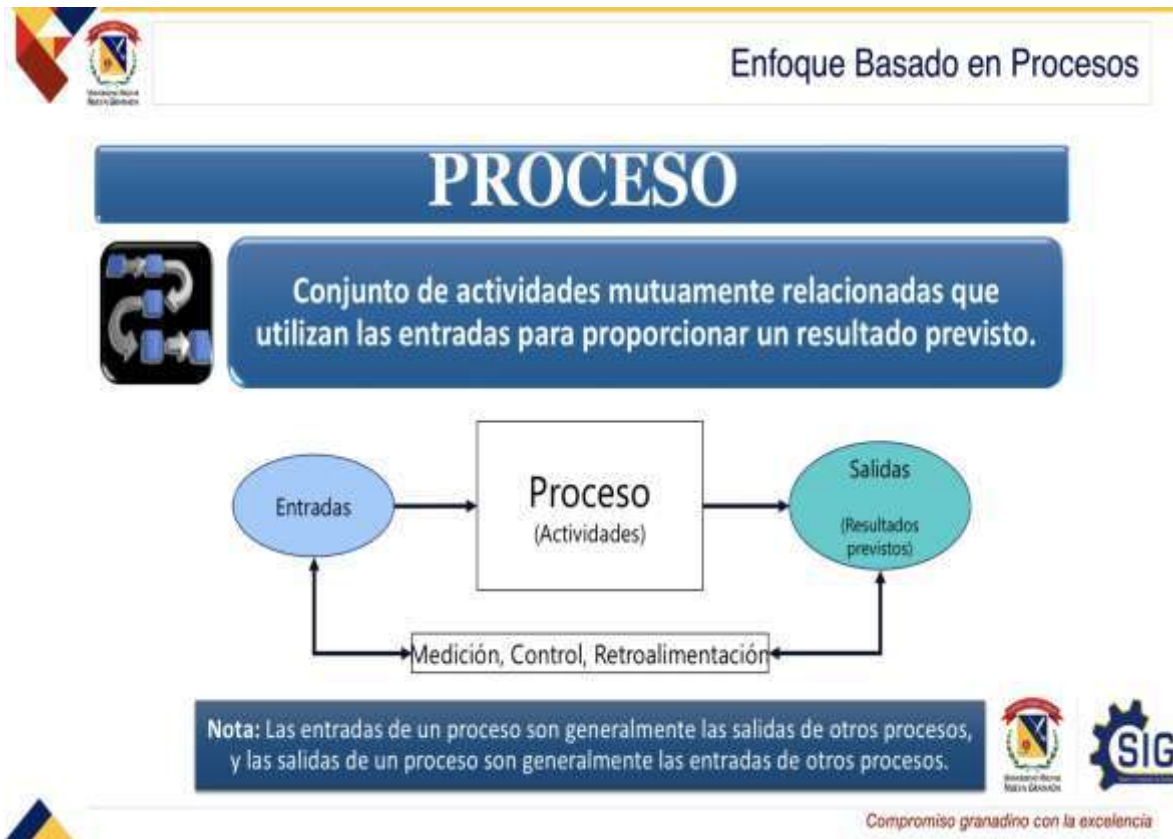
La clasificación estándar de los procesos que se desarrollan al interior de las organizaciones se enuncia a continuación:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo
- Procesos de evaluación y mejora

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN

- En el Sistema Integrado de Gestión de la Universidad se establece la definición y alcance de los procesos como se evidencia en la gráfica a continuación:

Fuente: www.UMNG.gov.co



Es importante tener en cuenta que los empleos del nivel directivo no son objeto de levantamiento de cargas de trabajo, ya que el número de directivos de una organización debe ser concordante con las dependencias que se establecen en la norma de estructura de la entidad.

Adicionalmente, es necesario determinar el Nivel Jerárquico del Empleo: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico o Asistencial, al que le corresponde ejecutar cada actividad. Es importante tener en cuenta, desde el punto de vista técnico, que no es posible establecer más de un nivel de empleo por actividad.

A continuación se presentan las denominaciones de empleo y la naturaleza general de las funciones asociadas a éstos:



Información extraída de: www.funcionpublica.gov.co



Los elementos y fórmulas técnicas para el proceso de levantamiento de cargas de trabajo se describen a continuación y son adaptadas de la metodología para el levantamiento de cargas de trabajo del Departamento Administrativo de la Función Pública. www.funcionpublica.gov.co

Metodología: Elementos Procedimentales:

1. Recolección de información correspondiente a actividades, es decir una agrupación de tareas con un objetivo específico, que debe ser explicada en la descripción y que está atada a los procesos desempeñados por las dependencias.
2. Frecuencia de realización de actividades.
3. Definición de tiempos estándar de duración de actividades

Procedimiento de cálculo:

El tiempo estándar o resultante es el tiempo que debe tardar un colaborador experimentado en realizar una actividad a ritmo normal, de acuerdo al proceso o procedimiento definido.

Al tiempo estándar de las actividades, se le debe sumar un tiempo estimado de 7% correspondiente a externalidades del puesto de trabajo que disminuyen el desempeño de su gestión.

La determinación de los tiempos de trabajo pueden realizarse de diversas maneras que se basan en la descripción de las actividades, funciones u obligaciones determinadas.

Existen varias metodologías para obtener el tiempo estándar, entre las que se encuentran:



- Estándares subjetivos: Está basado en la descripción de las actividades, funciones u obligaciones .
- Estándares estadísticos: Según promedios de períodos anteriores.
- Estándares técnicos: Fijados como resultado de la aplicación de técnicas especiales.

El análisis realizado está basado en la adaptación de la metodología de estándares subjetivos y consulta la dedicación de las personas a las actividades basándose entre otros en objetos contractuales, volumetrías o estudios de necesidades de contratación en el caso de ejercicios de formalización laboral.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

T= Tiempo Estándar o Resultante

T_m= Tiempo mínimo de la actividad: Es el tiempo, expresado en horas, que requiere el responsable para desarrollar la actividad.

T_p= Tiempo promedio de la actividad. Se refiere al tiempo que usualmente emplea el responsable para desarrollar una actividad específica.

T_M = Tiempo máximo de la actividad. Se refiere al tiempo que emplea el responsable para desarrollar una actividad de alta complejidad, pero que no se presenta frecuentemente.



La metodología le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para de esta manera disminuir el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula.

Finalmente, para determinar el personal requerido por nivel y denominación se divide el total de horas en el mes por 167 horas (tiempo promedio de trabajo de un empleado público en el mes).

Según la metodología, el ejercicio tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica de manera exclusiva a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor. Cuando varias personas de una misma dependencia tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a una persona, preferiblemente la más experimentada, para inferir el número de servidores requeridos para el desarrollo de los procesos.

Uno de los elementos que ha servido de base para determinar los recursos que se requieren para operar los procesos de la Universidad, es el documento denominado estructura de procesos y responsables de los procesos:



Liberalización estratégica con visión regionalista

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 1 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso
MACROPROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	DE	Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	DE-DE-CP-1	Direccionamiento Estratégico	Rector
			DE-PP-CP-1	Planeación Presupuestal	Jefe Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva
			DE-IN-CP-1	Internacionalización	Jefe Oficina de Relaciones Internacionales
			DE-GT-CP-1	Gestión Estratégica TIC	Jefe de la Oficina Asesora de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC
			DE-CE-CP-1	Comunicaciones Estratégicas	Jefe de la División de Comunicaciones, Publicaciones y Mercadeo
MACROPROCESOS MISIONALES (Cadena de Valor)	AR	Admisiones y Registro	AR-AR-CP-1	Admisiones y Registro	Jefe División de Admisiones, Registro y Control Académico
	AC	Académico	AC-GA-CP-1	Gestión Académica	Vicerrector Académico / Decanos de Facultad Director del Instituto Nacional e Internacional de Posgrados
	IN	Investigación e Innovación	IN-IV-CP-1	Investigación	Vicerrector de investigaciones Decanos de Facultad
			IN-IE-CP-1	Innovación y Emprendimiento	Vicerrector de investigaciones Decanos de Facultad
	BI	Bienestar Universitario	BI-BU-CP-1	Bienestar Universitario	Jefe División de Bienestar Universitario
	PS	Proyección Social	PS-EC-CP-1	Educación Continua	Jefe División Extensión y Proyección Social Decanos de Facultad
			PS-PS-CP-1	Proyección Social	Jefe División Extensión y Proyección Social Decanos de Facultad
			PS-CE-CP-1	Coordinación de Egresados	Jefe División Extensión y Proyección Social Decanos de Facultad

NOTA



Liderazgo estratégico con visión regionalista

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 2 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso
MACROPROCESOS DE APOYO	GF	Gestión Financiera	GF-IG-CP-1	Ingresos	Jefe División Financiera
			GF-GS-CP-1	Gastos	Jefe División Financiera
	GA	Gestión Administrativa y Logística	GA-GH-CP-1	Gestión del Talento Humano	Jefe División de Talento Humano
			GA-AD-CP-1	Contratación y Adquisiciones	Jefe División Contratación y Adquisiciones
			GA-GL-CP-1	Gestión Logística	Bogotá: Jefe División de Servicios Generales Campus Nueva Granada: Jefe División Administrativa Campus
	GJ	Gestión Jurídica	GJ-CA-CP-1	Consultoría, Actualización, Análisis y Desarrollo Jurídico	Jefe Oficina Asesora Jurídica
	GR	Gestión de Recursos Educativos	GR-AR-CP-1	Administración de Recursos Educativos	Bogotá: Jefe División Recursos Educativos Campus Nueva Granada: Jefe Sección de Recursos Educativos
			GR-AB-CP-1	Administración de Biblioteca y Hemeroteca	Bogotá: Jefe División Recursos Educativos Campus Nueva Granada: Jefe Sección de Recursos Educativos
	GC	Gestión de Cooperación Institucional	GC-CI-CP-1	Convenios	Jefe División de Extensión y Proyección Social Jefe de la Oficina de Relaciones Internacionales Vicerrector Académico Vicerrector de Investigaciones Vicerrector Campus Nueva Granada

VALIDACIÓN



Liberalización estratégica con visión neogranadina

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESPONSABLES DE PROCESOS	Fecha de Emisión: 2018/01/25	GI-PR-F-1
	Revisión No.: 21	Página 3 de 3

Tipo de Macroproceso	Código del Macro Proceso	Nombre del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Responsable del Proceso
	GL	Gestión de Laboratorios y Departamentos	GL-AA-CP-1	Apoyo a la Academia	Vicemáster Académico Jefe División de Laboratorios Sede Bogotá Decano Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud Director del Departamento de Estudios Interinstitucionales (DEIN) Director de Departamento de Tecnologías del Conocimiento Jefe División de Laboratorios Campus
	GP	Gestión de la Protección al Patrimonio	GP-PP-CP-1	Protección al Patrimonio	Jefe Oficina Protección del Patrimonio
	GD	Gestión Documental	GD-GD-CP-1	Gestión Documental	Vicerector General
MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	GI	Gestión Integral	GI-AF-CP-1	Autoevaluación, Autoregulación y Acreditación Institucional y de Programas	Jefe Oficina de Acreditación Institucional
			GI-PR-CP-1	Planificación y Revisión del Sistema Integrado de Gestión	Rector
			GI-GI-CP-1	Identificación y Seguimiento de Grupos de Interés	Jefe Oficina Asesora de Dirección Estratégica e Inteligencia Competitiva
			GI-MA-CP-1	Medición, Análisis y Mejoramiento	Jefe División Gestión de Calidad
			GI-SS-CP-1	Seguridad y Salud en el Trabajo	Jefe Oficina Protección del Patrimonio
GI-GA-CP-1	Gestión Ambiental	Jefe Oficina Protección del Patrimonio			

EN VALIDACIÓN



Componente 1 optimización planta de personal: Formalización Laboral.

FORMALIZACIÓN LABORAL

Según datos de la División de Talento Humano, existen en la Universidad 230 contratos de apoyo a la gestión de carácter administrativo, distribuidos en las diferentes dependencias, los cuáles corresponden a necesidades reales, teniendo en cuenta que la planta de personal es insuficiente o las áreas no cuentan con los perfiles requeridos para operar determinados procesos.

El ejercicio adelantado ha determinado que las necesidades de estos recursos son evidentes en las diferentes dependencias, por lo que en concordancia con la política de formalización laboral del Gobierno Nacional, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia potencia de la vida", se recomienda la creación de cargos que puedan desarrollar, con vocación de permanencia, las actividades desarrolladas por contratistas, promoviendo la política de trabajo decente, evitando riesgos de tipo jurídico y de pérdida de memoria institucional.

La política de formalización laboral implica la transformación de los recursos destinados a órdenes de prestación de servicios en recursos destinados a la planta de personal, por lo que en principio los cargos a crear tendrían recursos para su financiación total o parcial.



Teniendo en cuenta la política de formalización laboral, se realizó un análisis de la contratación de prestación de servicios de la universidad, identificando aquellos contratos que se encuentran relacionados directamente con el apoyo a la gestión y se clasificaron teniendo en cuenta los niveles jerárquicos a los que pertenecen y los procesos que apoyan.

En el ejercicio se analizaron las actividades, los objetos contractuales, los requisitos establecidos para los contratistas en términos de estudios y experiencia y se levantaron las frecuencias y dedicación a las actividades, cual arrojó que de la totalidad de contratos suscritos de apoyo a la gestión identificados en el diagnóstico, existen 149 contratos que se recomienda formalizar en una primera fase, dado su aporte a la productividad de las áreas de desempeño y la vocación de permanencia de las actividades que realizan según estudio de distribución de empleos a formalizar por nivel jerárquico.

Los empleos a crear producto de la formalización pertenecen todos al nivel profesional, teniendo en cuenta los requisitos exigidos en los estudios previos y en los respectivos contratos.

Las áreas que apoyarían los empleos a formalizar son las siguientes:



ÁREAS	NÚMERO DE EMPLEOS A FORMALIZAR
CENTRO DE ACOMPAÑAMIENTO, ORIENT Y SEG EST -COASE	11
DIVISION DE ADMISIONES, REGISTRO Y CONTROL	2
AUDIOVISUALES - CAMPUS	1
VICERRECTORIA ACADEMICA	8
DIVISION DE RECURSOS EDUCATIVOS	3
DECANATURA MEDICINA	3
DIRECCION POSGRADOS MEDICINA	1
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, SST CAMPUS	1
PREG. RELACIONES INTERN. Y EST. POL.(CAMPUS)	1
DIV. EXTENSION	3
DIVISION DE CONTRATACION Y ADQUISICIONES	17
DIVISION DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	10
DIVISION FINANCIERA	10
DIVISION LOGISTICA	4



VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	1
DIRECCION ACADEMICA CAMPUS	1
DIVISIÓN DE INFRAESTRUCTURA	3
DIVISION DE LABORATORIOS - CAMPUS	4
VICERRECTORIA CAMPUS NUEVA GRANADA	1
SECCION BIENESTAR UNIVERSITARIO CAMPUS	2
EDITORIAL DE COMUNICACION CIENTÍFICA, AC	11
DIVISIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	1
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	1
RECTORIA	1
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	6
OFICINA TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICAC	11
GESTION AMBIENTAL – PRPOTECCIÓN AL PATRIMONIO	3
ESCUELA DE ALTOS ESTUDIOS ESTRAT NUEVA GRANADA	11
OFICINA ASESORA JURIDICA	1
OFICINA ASESORA RELACIONES INTERNACIONALES	1



OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	1
DIVISION DE GESTION DE CALIDAD	1
SECCION ARTE Y CULTURA	4
DIVISION PUBLICACIONES, COMUNICACIONES Y MERCADEO	4
DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	1
VICERRECTORIA GENERAL	1
VICERRECTORIA INVESTIGACIONES	3
TOTAL	149

Los cargos a formalizar ascienden a la suma de \$ 17.012.761.297 al año incluido los conceptos prestacionales, según datos suministrados por la División de Gestión del Talento Humano.

Los recursos que hoy se emplean para contratar las órdenes de prestación de servicios a formalizar ascienden a la suma de \$ 10.000.633.212.



Componente N. 2. Optimización planta de personal - Creación de cargos que obedecen a la estructura propuesta

CARGOS QUE CORRESPONDEN A LA ESTRUCTURA PROPUESTA.

Una vez determinada la estructura propuesta, se establecen los cargos requeridos para operarla, teniendo en cuenta criterios técnicos que establecen que los cargos directivos son de creación directa del acto administrativo que determina la dependencia que liderarán y por lo tanto se derivan directamente del Acuerdo de estructura . En ese sentido se crearían vía acuerdo de estructura 23 cargos así:

DOCUMENTO EN VALIDACIÓN



CARGO	DIRECCIÓN	DEPENDENCIA
DIRECTIVO 20 LN	SECRETARIA GENERAL	RECTORÍA
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS ACADÉMICOS	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA DIGITAL	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE DESARROLLO PROFESORAL	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE FORMACIÓN ACADÉMICA	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN CENTRO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN REGIONAL CAMPUS NUEVA GRANADA	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DEL MEDIO ESTUDIANTIL	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y PROYECTOS ESPECIALES	



DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE GESTIÓN PARA LA EXCELENCIA	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN PRESUPUESTAL	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE EXPERIENCIA AL USUARIO	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE FUTURO Y VIGILANCIA ESTRATÉGICA	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y GOBERNANZA	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN CENTRO DE GESTIÓN INTERADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN	GERENTE INNOVACIÓN SOCIAL	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE OBSERVATORIOS	
DIRECTIVO 20 LN	ESCUELA DE DERECHOS HUMANOS	
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE GESTIÓN CULTURAL	



De otra parte se propone la incorporación de 214 nuevos cargos que corresponden a las dependencias que se crearán o transformarán y que se refieren a procesos nuevos o adaptados, producto de la recomendación técnica de contar con una planta mínima para operación de la nuevas direcciones conformadas por los siguientes empleos :

1 Director

3 Profesionales

1 Técnico

De conformidad con lo anterior y producto del ejercicio de análisis realizado en esta Fase I del proceso de optimización organizacional teniendo en cuenta la estructura propuesta, se requieren 214 nuevos empleos así:

CARGO	DIRECCIÓN	DEPENDENCIA
DIRECTIVO 23	RECTORÍA	RECTORÍA
ASESOR 08 LN		RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO	RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	OFICINA DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN	RECTORÍA



DIRECTIVO 17	SECRETARIA GENERAL	RECTORÍA
ASESOR 08 LN		RECTORÍA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		RECTORÍA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		RECTORÍA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		RECTORÍA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		RECTORÍA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		RECTORÍA
DIRECTIVO 20 LN	VICERRECTORÍA	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS ACADÉMICOS	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA DIGITAL	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA



PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE DESARROLLO PROFESORAL	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANO - DIRECTIVO 19	ESCUELAS SUPERIORES	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANO - DIRECTIVO 19		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANO - DIRECTIVO 19		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANO - DIRECTIVO 19		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANO - DIRECTIVO 19		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE FORMACIÓN ACADÉMICA	VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA

DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA



DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTOR DE PROGRAMA - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECTIVO 20 LN	VICERRECTORÍA	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN SOCIAL	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN EDITORIAL NEOGRANADINA	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES



DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN CENTRO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
DIRECTIVO 20 LN	VICERRECTORÍA	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN REGIONAL CAMPUS NUEVA GRANADA	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
VICEDECANO - SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	VICEDECANOS	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
VICEDECANO - SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
VICEDECANO - SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
VICEDECANO - SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES



VICEDECANO - SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	SUBDIRECCIÓN MEDIO UNIVERSITARIO	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	SUBDIRECCIÓN DE INNOVACIÓN SOCIAL	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	SUBDIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA SEDES REGIONALES
DIRECTIVO 20 LN	VICERRECTORÍA	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
ASESOR 08 LN		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DEL MEDIO ESTUDIANTIL	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO



SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	SUBDIRECCIÓN DE ADMISIONES Y MERCADEO	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
SUBDIRECTOR - DIRECTIVO 15 LN	SUBDIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN COASE	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN ALUMNI	VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO



PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		VICERRECTORÍA GENERAL Y DEL MEDIO UNIVERSITARIO
DIRECTIVO 20 LN	GERENCIA	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y PROYECTOS ESPECIALES	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE GESTIÓN PARA LA EXCELENCIA	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN PRESUPUESTAL	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE



PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE EXPERIENCIA AL USUARIO	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE FUTURO Y VIGILANCIA ESTRATÉGICA	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y GOBERNANZA	GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE



TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
DIRECTIVO 20 LN	GERENCIA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ADMINISTRATIVA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN FINANCIERA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ADMINISTRATIVA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN		GERENCIA ADMINISTRATIVA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18	DIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIONES	GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN LOGÍSTICA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN CENTRO DE GESTIÓN INTERADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS Y PROTECCIÓN AL PATRIMONIO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA ADMINISTRATIVA
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECTIVO 20 LN		GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	DIRECCIÓN DE OBSERVATORIOS	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL



PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10	ESCUELA DE DERECHOS HUMANOS	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
DIRECTIVO 20 LN	ESCUELA DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20	DIRECCIÓN DE GESTIÓN CULTURAL	GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		GERENCIA INNOVACIÓN SOCIAL

De conformidad con lo anterior, la planta de personal administrativa de la Universidad estaría conformada por 1151 empleos así:

Formalización laboral: 149



Empleos producto de la propuesta de estructura organizacional: 214

Empleos Directivos: 23

DE PERIODO FIJO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
RECTOR	0045-23	1

DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

DIRECTIVO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
VICERRECTOR GENERAL	0060-20	1
VICERRECTOR UNIVERSIDAD	0060-19	4
DECANO	0085-18	12
DIRECTOR INSTITUTO	0095-09	1
DIRECTOR CAMPUS	0100-16	2
JEFE DE OFICINA	0137-17	3
DECANO		5
DIRECTIVO 15		33
DIRECTIVO 20		23
DIRECTIVO 20		22



ASESOR

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
ASESOR	1020-04	1
ASESOR	1020-08	2
ASESOR 08		3
JEFE OFICINA ASESORA	1045-12	3

PROFESIONAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-23	17
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-20	12
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL UNIVERSITARIO MÉDICO	2085-16	5

ASISTENCIAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
ENFERMERO AUXILIAR	4128-20	1

DE CARRERA ADMINISTRATIVA

DIRECTIVO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
-------------------------	----------------	--------



DIRECTIVO 17

1

PROFESIONAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-23	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 22		6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-20	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		38
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 20		8
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-18	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 18		41
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-16	44
PROFESIONAL ESPECIALIZADO 16		8
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-12	47

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-10	61
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		67
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 10		8
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-08	8
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 08		78
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-05	11
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-03	10

TECNICO

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
TECNICO	3100-12	40



TECNICO	3100-13	3
TECNICO	3100-17	4
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-07	6
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-10	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-12	22
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-14	26
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-16	17
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-18	5
TECNICO ADMINISTRATIVO 18		44
TECNICO AREA SALUD	3234-12	6
TECNICO AREA SALUD	3234-13	3
TECNICO AREA SALUD	3234-15	4
TECNICO OPERATIVO	3132-12	17
TECNICO OPERATIVO	3132-13	3
TECNICO OPERATIVO	3132-14	8
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-11	44
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-13	38

ASISTENCIAL

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO Y GRADO	CARGOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-13	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-14	16
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-16	10
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-20	9
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-23	4
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-14	1
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-20	1
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-07	7
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-11	3
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-13	15
CONDUCTOR MECANICO	4103-19	18



ENFERMERO AUXILIAR	4128-13	1
ENFERMERO AUXILIAR	4128-15	2
ENFERMERO AUXILIAR	4128-20	1
OPERARIO CALIFICADO	4169-07	6
OPERARIO CALIFICADO	4163-11	9
OPERARIO CALIFICADO	4163-13	2
OPERARIO CALIFICADO	4163-15	12
OPERARIO CALIFICADO	4163-19	1
SECRETARIO	4178-12	48
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-16	77
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-17	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-18	6
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-20	5
		1151

Planta actual: 766 empleos

Costo anual planta actual: 62.378.766.076

Planta propuesta: 1151 cargos

Costo planta propuesta: 114.945.832.802



Diferencia en costos planta actual Vs Planta Propuesta: \$ 52.567.066.727

Recursos actuales contratos de prestación de servicios: \$ 10.000.633.212

Total recursos requeridos para ampliación planta de personal: \$ 42.566.433.515

Componente N. 3. Optimización planta de personal – Modificación de las denominaciones de empleo de la planta de personal de la universidad

MODIFICACIÓN DE LAS DENOMINACIONES DE EMPLEOS

A continuación se presenta la propuesta de Modificación de las denominaciones de empleo de la planta de personal administrativa de la universidad, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones que son producto del diagnóstico organizacional realizado:

1. La planta de personal administrativa de la Universidad ha venido creciendo de manera parcial en concordancia con las reformas a la estructura de la universidad y hoy se encuentra dispersa en diversos Acuerdos que hacen más compleja la gestión del Talento Humano de la Universidad.



2. La Universidad Militar Nueva Granada en desarrollo de su misión institucional debe propender por el cumplimiento del Plan de desarrollo Institucional (PEI), el Plan Rectoral y demás instrumentos de política institucional en materia de administración del talento humano.
3. El ejercicio participativo de construcción de la Matriz FODA 2024, elaborado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica - Sección de Prospectiva y Desarrollo Organizacional, en el análisis en materia de talento humano identifica una oportunidad que permitirá a la universidad desarrollar las capacidades de sus servidores: “propiciar las condiciones óptimas para los funcionarios de la universidad logrando el mejoramiento de la calidad de vida”
4. La Universidad requiere fortalecer su planta de personal administrativa a través del establecimiento de empleos que propendan por la profesionalización y el mejoramiento de las condiciones del talento humano administrativo, que permitan atraer y retener servidores que gestionen los aspectos administrativos con criterios de calidad, oportunidad y la observancia de los principios que rigen la Función Pública.



5. La planta de personal que se propone establecer se encuentra de conformidad con lo establecido en las normas que regulan las escalas salariales de los funcionarios públicos emitidos por el Gobierno Nacional: Decreto 301 de 2024 “por el cual se fijan las remuneraciones de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, y se dictan otras disposiciones” y el Decreto 2489 de 2006 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones.” y demás normas que lo modifican.
6. En la propuesta se privilegia el fortalecimiento de los empleos de carrera administrativa de la Universidad, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos y jurídicos en materia de talento humano.



7. El costo asociado a la adopción de la nueva planta de personal asciende a la suma de \$67.358.823.662 pesos correspondientes a la vigencia 2024, lo que representa una diferencia de \$4.980.057.586 frente al costo de la planta actual.
8. Teniendo en cuenta las consideraciones técnicas y jurídicas expuestas, la modificación del Acuerdo 23 de 2015 y demás normas que lo reglamentan o modifican permitirá establecer una planta de personal administrativa consolidada, lo que optimizará su gestión y a su vez contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los servidores.

Por lo anterior, la propuesta recomienda derogar el Acuerdo 23 de 2015 y demás normativa en la materia para permitir el establecimiento de una planta de personal unificada que optimice el funcionamiento administrativo de la Universidad propendiendo por el mejoramiento de las condiciones laborales de los servidores de la Universidad.

La planta de personal que se propone establecer responde a la necesidad de la Universidad de contar con un talento humano administrativo con condiciones que propicien el mejoramiento del clima



organizacional, el bienestar y la calidad de vida, por lo que la planta se la universidad quedaría conformada por los siguientes empleos con su respectiva denominación:

DE PERIODO FIJO

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
RECTOR	0045-23	1

DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

DIRECTIVO

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
VICERRECTOR GENERAL	0060-20	1
VICERRECTOR UNIVERSIDAD	0060-20	4
DECANO	0085-19	12
DIRECTOR INSTITUTO	0095-10	1



Liberalización estratégica con visión regionalista

DIRECTOR CAMPUS	0100-17	2
JEFE DE OFICINA	0137-18	3

ASESOR

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
ASESOR	1020-05	1
ASESOR	1020-09	2
JEFE OFICINA ASESORA	1045-13	3

PROFESIONAL

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
--------------------------------	-----------------------	---------------



PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-24	17
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-22	12

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
--------------------------------	-----------------------	---------------

PROFESIONAL UNIVERSITARIO MÉDICO	2085-18	5
----------------------------------	---------	---

ASISTENCIAL

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
ENFERMERO AUXILIAR	4128-20	1

DE CARRERA ADMINISTRATIVA

PROFESIONAL

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-24	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-22	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-20	6
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-18	39



PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-16	5
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-14	39
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028-12	8

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
--------------------------------	-----------------------	---------------

PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-11	55
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-10	12
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-08	2
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-07	10
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-05	10
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044-03	1

TECNICO

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
--------------------------------	-----------------------	---------------

TECNICO	3100-12	3
TECNICO	3100-14	37
TECNICO	3100-15	3
TECNICO	3100-18	4
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-07	3
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-09	3



TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-12	11
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-14	18
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-16	21
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124-18	22
TECNICO AREA SALUD	3234-12	5
TECNICO AREA SALUD	3234-14	1
TECNICO AREA SALUD	3234-15	3
TECNICO AREA SALUD	3234-17	4
TECNICO OPERATIVO	3132-12	3
TECNICO OPERATIVO	3132-14	16
TECNICO OPERATIVO	3132-15	3
TECNICO OPERATIVO	3132-16	6
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-11	5
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-13	43
TECNICO SERV. ASISTENCIALES	3128-15	34

ASISTENCIAL

<u>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</u>	<u>CÓDIGO Y GRADO</u>	<u>CARGOS</u>
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-14	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-15	2



Libros de estrategia con cédulas reconocidas

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-16	16
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-18	8
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-20	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-22	8
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044-25	4
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-16	1
AUXILIAR AREA DE SALUD	4046-22	1
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-09	7
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-13	4
AUXILIAR SERV. GENERALES	4064-15	14
CONDUCTOR MECANICO	4103-19	1
CONDUCTOR MECANICO	4103-21	17
ENFERMERO AUXILIAR	4128-15	1
ENFERMERO AUXILIAR	4128-17	2
ENFERMERO AUXILIAR	4128-22	1
OPERARIO CALIFICADO	4169-07	2
OPERARIO CALIFICADO	4169-09	4
OPERARIO CALIFICADO	4163-11	1
OPERARIO CALIFICADO	4163-13	8
OPERARIO CALIFICADO	4163-15	2
OPERARIO CALIFICADO	4163-17	12
OPERARIO CALIFICADO	4163-21	1
SECRETARIO	4178-12	17



SECRETARIO	4178-14	31
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-16	10
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-18	67
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-19	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-20	6
SECRETARIO EJECUTIVO	4210-22	5

TOTAL EMPLEOS EN LA PLANTA ADMINISTRATIVA 766

Las funciones, propósitos y requisitos de los cargos de los empleos que se proponen se mantienen teniendo en cuenta el principio de empleo equivalente y que no se está modificando la estructura organizacional de la universidad, sino fortaleciendo su planta de personal administrativa de manera escalonada.