



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



BASES EPISTEMOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA LA COMPRENSIÓN DEL **PROYECTO INSTITUCIONAL**

José William Castro Salgado
Liliana Santamaria Ariza

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7537>



Bases epistemológicas y conceptuales para la comprensión del proyecto institucional

RECTOR

Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, Ph. D.

VICERRECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERRECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Coronel (R) Pedro Javier Rojas Guevara

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Claudia Ximena López Pareja

VICERRECTORA ACADÉMICA

Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca, Ph. D.

Autores

José William Castro Salgado

Magister en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

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

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

Liliana Santamaría Ariza

Magister en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales - Oficina Asesora de Planeación Estratégica

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

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

Diseño y diagramación

División Editorial Neogranadina

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

Tabla de contenido

1. Generalidades	7
2. Fundamentos epistemológicos y teóricos	10
3. Propuesta del ecosistema de gestión	16
3.1 Fines	18
3.2 Propuesta de valor	26
4. Alineación total	30
4.1 Objetivos estratégicos	30
5. Evaluación y seguimiento	31
6. Bibliografía	32

07

10

16

18

26

30

30

31

32

Agradecimientos

La actualización del direccionamiento estratégico de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) ha marcado un hito significativo al tener como insumo principal las ideas derivadas del proceso de participación y escucha de las voces y perspectivas de la comunidad neogranadina. En sintonía con el Plan Rectoral 2024-2028, "Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz", este documento representa el resultado tangible de un esfuerzo colectivo, puesto que estudiantes, administrativos, docentes y egresados se unieron respondiendo a una convocatoria abierta, tipo *crowd-sourcing*, en la que cada idea y aporte ha sido fundamental en la definición de la propuesta de valor.

De esta manera, extendemos nuestro sincero agradecimiento a cada uno de los integrantes de los grupos participantes:

Grupo U-niendo ideas para innovar



Integrantes

Andrea Gómez Piedrahíta
María Ofelia Molina
Leidy Carolina Peña Peña
Armando Sánchez Falcón

Grupo Starlink



Integrantes

Mónica Patricia Padilla Hernández
Nathaly Johanna Acero López
Juan María Cuevas Silva
Luis Fernando Barco Giraldo

Grupo Los campu's



Integrantes

Yefri Manuel Pascagaza Corredor
Edward Billy Ocampo Sierra
Gladys Johana Arias Clavijo
Raúl Andrés García Pinzón

Grupo UMNG-VALUE



Integrantes

Óscar Yesid Buitrago Suescún
Cindy Valeria Orjuela Alvarado
Karen Yineth Niño Mora
Diana Catalina Martínez Roa

Grupo AguaConSciencia



Integrantes

Karol Lucía Fuentes Escobar
Cristian David Cárdenas
Erika Tatiana Pulido
Tatiana Rodríguez Chaparro

Jurados



Integrantes

Walter René Cadena Afanador, representante de los docentes en el Consejo Superior Universitario (CSU).

Yuri Paola González Vega, representante de los egresados en el CSU.

Oscar Manrique Niño, representante de los estudiantes en el CSU.

Ivonne Pamela Hernández Villamizar, jefe de la División de Investigación Científica.

Pedro José Sánchez Cañamán, director de Programa de Ingeniería Industrial.

Finalmente, agradecemos al rector, Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, Ph. D., por su liderazgo y apoyo continuo a la Oficina Asesora de Planeación Estratégica, así como por promover activamente la democracia participativa en nuestra institución.

Sus contribuciones han sido esenciales para la elaboración de este documento, que busca fortalecer los pilares de gestión de la organización para posicionar a la UMNC en el escenario de cambios, desafíos y transformaciones globales.

Generalidades

El desarrollo evolutivo de las instituciones universitarias a lo largo de la historia ha experimentado significativas transiciones entre diversas estructuras paradigmáticas. Inicialmente, las universidades medievales, como la Universidad de Bolonia (fundada en 1088), la Universidad de París (fundada en 1150) y la Universidad de Oxford (fundada en 1096), se caracterizaban por su enfoque en la enseñanza teológica, médica y de artes liberales. Luego, surgieron las universidades católicas, como la Universidad de Salamanca, en España; la Universidad de Notre Dame, en Estados Unidos, y la Universidad de Lovaina, en Bélgica, que integraban la educación académica con los principios éticos católicos.



Posteriormente, emergieron las universidades humanistas influenciadas por el modelo educativo de Humboldt¹, como la Universidad de Berlín. Luego, las universidades técnicas surgieron como respuesta a la Revolución Industrial, destacándose instituciones como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). En el siglo XX, surgieron las universidades de investigación, como la Universidad de Stanford, en Estados Unidos, la Universidad de Cambridge, en el Reino Unido, y la Universidad de Tokio, en Japón, que adoptaron un énfasis centrado en la investigación.

¹ Es un concepto de educación académica que surgió a principios del siglo XIX y cuya idea central es una combinación holística de investigación y estudios. El concepto de educación académica holística fue una idea de Wilhelm von Humboldt, un prusiano filósofo, funcionario del gobierno y diplomático. Como consejero privado en el Ministerio del Interior reformó el sistema educativo prusiano según los principios del humanismo.

Estas transiciones y enfoques distintivos en diversas universidades a nivel mundial reflejan los cambios y necesidades generados en ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, teológicos y culturales, los cuales han evolucionado para adaptarse a los desafíos contemporáneos. Es así que la permanencia y el éxito de estas instituciones a lo largo del tiempo dependen de la formulación, la estructuración y la implementación eficaz de su dirección estratégica (Ozdem, 2011).



En este contexto, la transición y evolución de las universidades refleja la convergencia hacia nuevas realidades, pasando de un sistema educativo memorístico con currículos rígidos y enseñanza dirigida, a métodos que promueven la comprensión analítica, crítica y reflexiva. Esta transformación responde a las demandas cambiantes de la sociedad y ha llevado a las instituciones educativas a replantear sus modelos de gestión para mantenerse vigentes en el tiempo (Bernate y Guativa, 2020).

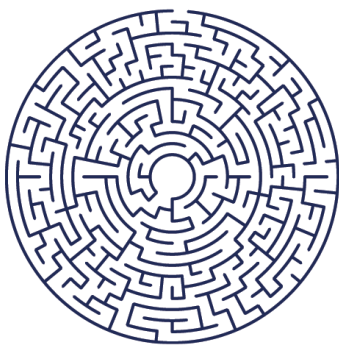
Brunner (2010) sostiene que “las organizaciones exitosas son aquellas que logran adaptar su modelo de gestión a las demandas del entorno en el que operan” (p. 634), por tanto, la anticipación estratégica y el estudio de escenarios prospectivos se convierten en herramientas cruciales para proyectar futuros posibles. De esta manera, la UMNG busca actualizar su Proyecto Institucional (PI), para redefinir el modelo de negocio que incorpore los cambios, desafíos y transformaciones globales que le permitan mantenerse como institución relevante en los contextos educativo y social.

En consecuencia, este documento tiene como objeto establecer las bases epistemológicas y conceptuales que permitan comprender, desde una perspectiva hermenéutica, el desarrollo del PI. De esta manera, se integrará el ecosistema de gestión institucional, los objetivos estratégicos y los elementos dinamizadores, con el fin de mejorar el posicionamiento de la UMNG, mediante la incorporación de acciones innovadoras, tecnologías emergentes y transformación social.

Fundamentos epistemológicos y teóricos



Las universidades son organizaciones inherentemente complejas, que desde su accionar tienen multiplicidad de fines, la participación de diversos actores con variados grados de influencia en los procesos para la toma de decisiones y la convergencia de culturas organizacionales polifacéticas que emergen de numerosos escenarios de confluencia. Estos elementos interactúan en estructuras internas que poseen un carácter multidimensional y requieren del análisis y una inmersión desde diferentes enfoques.



En cuanto a la perspectiva externa, la complejidad se atenúa en la medida en que las instituciones de educación superior (IES) atraviesan procesos de globalización, privatización, autonomía universitaria, acreditación y transformación de los sistemas de gobernanza, que implican constantes cambios, retos y acciones para mantenerse en el tiempo. De igual manera, "la sociedad asigna a la educación superior el papel crucial de contribuir al desarrollo nacional y global mediante la generación de cono-

cimiento que fomente un desarrollo sostenible” (Moja, 2008, p. 164). Esta expectativa genera un gran desafío y posiciona a las IES como agentes de cambio que fortalecen las capacidades para impulsar el desarrollo social, humano y económico.

Bajo este escenario, las universidades utilizan diferentes herramientas para planificar sus acciones futuras en pro de la comunidad educativa. En Colombia existe una reglamentación, como la Ley General de la Educación², que señala que “cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (Ley 115 de 1994, art. 73).

Según la revisión documental realizada, se observa que todas las IES consultadas poseen un Proyecto Educativo Institucional (PEI) formalmente establecido, publicado y adoptado, el cual define la hoja de ruta de la institución. En el contexto específico de la UMNC, además del PEI, se ha desarrollado un documento adicional complementario conocido como el PI, que incluye la estructuración de las gestiones estratégica y administrativa, integrando herramientas que facilitan la ejecución práctica del PEI mediante la implementación de un modelo de negocio y políticas institucionales adecuadas.

La tabla 1 presenta las principales divergencias entre los dos documentos, con hincapié en las diferencias en cuanto al ámbito de aplicación. El PEI se centra en el componente académico-pedagógico, mientras que el PI se enfoca en la gestión administrativa, como complemento. Es crucial destacar que, aunque estos documentos son distintos, no son mutuamente excluyentes; por el contrario, son complementarios y están interrelacionados, ya que la estructura institucional facilita el desarrollo de actividades formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. En consecuencia, tanto el PEI como el PI deben implementarse de manera coordinada para garantizar un equilibrio entre la innovación académica y la sostenibilidad administrativa.

² La Ley 115 de 1994 señala las normas generales para regular la educación en Colombia, a partir de su carácter de servicio público fundamentado en los principios sobre el derecho a la educación de la Constitución Política de Colombia.

Tabla 1. Diferencias entre el PEI y el PI

Categoría	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Proyecto Institucional (PI)
Énfasis	Ámbito académico-pedagógico	Gestión administrativa y organizacional
Objetivos	Establecer una ruta para fomentar el desarrollo humano a partir de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión	Orientar la gestión mediante un sistema de arquitectura institucional que apoye y promueva las labores formativas y administrativas, y la sostenibilidad
Componentes clave	Referentes filosóficos, conceptuales y pedagógicos Estrategia pedagógica, Orientaciones curriculares, Perfil de ingreso, Perfil de egreso	Modelo de arquitectura institucional, Objetivos estratégicos, Dinamizadores de la gestión

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se definen los conceptos del PEI y el PI:



El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la carta de navegación que contiene las bases epistemológicas, conceptuales, filosóficas, éticas y metodológicas, en la cual se plasma la filosofía institucional, la estrategia pedagógica, los principios y fundamentos, en concordancia con la tipología, el propósito y la identidad institucional.



El Proyecto Institucional (PI) se define como el ecosistema que orienta la gestión institucional mediante un modelo de arquitectura que establece directrices para la administración, desarrollo, proyección y evaluación de estrategias administrativas con incidencia académica. Su propósito fundamental radica en promover la sostenibilidad de la institución, integrando el direccionamiento estratégico y las capacidades, en consonancia con la propuesta de valor.

Por lo anterior, se denota que el PI tiene como elemento constitutivo el modelo de gestión de la entidad, que es “el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la orga-

nización” (Duque, 2009, p. 39). Cada uno de los tipos de modelos de gestión orientan el plano estratégico y organizacional, al proporcionar bases sólidas para intervenir en las cadenas de valor, que en el caso de las universidades se reflejan en la oferta en educación, investigación y servicios a la comunidad.

Desde una perspectiva histórica, se evidencia que los primeros modelos de gestión surgieron de los teóricos clásicos, como Weber en la administración pública y Taylor en la empresa privada, en especial en la producción industrial. Ambos introdujeron principios organizativos que enfatizaron en la estandarización del trabajo, el control de la calidad y la estructura jerárquica. En este contexto, varios estudiosos, como Muñoz (2019), destacan que “la burocracia se apoderó, de la conducción de la universidad y con ello desarrolló una manera de ser donde la lentitud de la operación no es acorde con la existencia de una institución formada por varios actores cuya actividad es de ritmo rápido” (p. 77).

Con el transcurso del tiempo han surgido nuevos enfoques que ofrecen alternativas al modelo tradicional establecido por los teóricos clásicos. Morantes y Acuña (2013) señalan que en el ámbito educativo se ha enfatizado en la promoción de modelos basados en lo siguiente: 1) la gestión del conocimiento permite capturar, compartir y aplicar saberes, promoviendo la innovación y mejorando tanto la enseñanza como la investigación; 2) la gestión de la calidad se centra en asegurar altos estándares en los procesos institucionales, y 3) la gestión por competencias integra habilidades y capacidades específicas alineadas con las necesidades estratégicas de la institución educativa.

Tabla 2. Modelos de gestión universitarios

Modelo de gestión	Autores	Referentes de aplicación en Instituciones de Educación Superior
Direccionamiento estratégico*	Porter (1980) Mintzberg (1990)	Medina (2010) desarrolla modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social.
Gestión del conocimiento**	Etzioni (1979) Nonaka- Takeuchi (1997)	" Un objetivo clave de la gestión del conocimiento en las universidades es precisamente la creación de grupos interdisciplinarios de investigación" (Castellanos, 2007, p.72).
Gestión de calidad***	Deming (1989) Jurán (1990) Ishikawa (1990)	Según Blanco (2009). Las prácticas dentro de las cuales las Instituciones de Educación Superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen mayor reconocimiento internacional: el de las normas ISO 9000, el de los sistemas de acreditación de programas y el de los premios de calidad.
Gestión por competencias****	McClelland (1973)	Valenzuela (2010) propone las competencias para la modalidad <i>e-learning</i> aplicada en el Tecnológico de Monterrey, Mexico. En el contexto nacional, Herrera (2008) desarrolla once grupos de competencias del cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD Colombia
<p>* La dirección estratégica se configura como un "sistema de planeación" en el que tan importante como la formulación es la implementación de las estrategia. (Bueno 1993).</p> <p>** Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (<i>know how</i>) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a la necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Farfán & Garzón, 2006).</p> <p>*** Calidad: Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>**** La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y/o personas que las componen (Oliveros, 2006). Villardón(2006) define la competencia como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones.</p>		

Fuente: Morantes, A. E., y Acuña, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. (18), 72-79.

No obstante, Whitley (2008) destaca que el direccionamiento estratégico emerge como un paradigma de gestión altamente efectivo, que se distingue por su habilidad para formular una visión de largo plazo y establecer objetivos estratégicos por medio de un análisis de los entornos externo e interno. De esta manera, este modelo de gestión se posiciona como un integrador, al combinar de manera inherente la gestión del conocimiento, de la calidad y las competencias, dentro del marco de una transformación productiva y social.

Hoy, con la evolución de las tecnologías convergentes NBIC, los avances en inteligencia artificial (en particular en tecnologías emergentes y computación cuántica) y la capacidad para procesar datos y gestionar conocimiento, se han impulsado tendencias hacia modelos educativos personalizados, de corta duración y con certificación de habilidades mediante insignias digitales. Estos progresos en las tendencias y megatenden-

cias promueven la transformación de procesos administrativos educativos y de la arquitectura institucional, propiciando escenarios de gestión basados en redes que incluyen nuevas realidades, como el metaverso, la realidad virtual y el desarrollo en la nube.

Dada la necesidad de cambio impulsada por la aceleración tecnológica y la constante evolución de los sistemas vinculados de IES, es necesario adoptar procesos de innovación en la gestión. En especial, dinamizar la concepción de estructura orgánica, razón por la cual es imprescindible implementar un modelo de gestión basado en redes de gestión del conocimiento que tenga los siguientes fines: generar alto valor agregado, promover la flexibilidad, la colaboración y la articulación entre unidades de gestión y la innovación, alineándose con las necesidades del siglo XXI.

Una estructura orgánica basada en redes (redarquía), a diferencia de la jerarquía tradicional, tiene como objetivo la gestión apoyada en redes de colaboración y no en niveles de autoridad. Para su implementación, se inicia con la creación de un ecosistema educativo en el que los roles y las responsabilidades no están rígidamente definidos, sino que se adaptan de manera dinámica, según las necesidades y proyectos específicos.

En la estructura de diseño se debe contar, como mínimo, con los siguientes elementos:

- Configuración de redes de colaboración
 - Enfoque interdisciplinario
 - Equipos autogestionados
- Cultura de innovación y flexibilidad en los procesos
 - Ambiente de adaptación al cambio
 - Visión de aprendizaje continuo
- Gestión del liderazgo
 - Roles de mentores para la gestión de equipos de trabajo
 - Corresponsabilidad
- Desarrollo tecnológico y alta conectividad
 - Implementación de tecnologías emergentes y convergencia tecnológica
 - Sistemas integrados de información

Principios para el éxito de una gestión basadas en redes:

1. Formación para una cultura de la colaboración
2. Desarrollo para el liderazgo compartido
3. Incorporación de tecnologías de avanzada
4. Cultura para la autoevaluación y la autorregulación

Objetivo



Definir las bases epistemológicas del PI para reestructurar y actualizar su estructura, asegurando su relevancia en los entornos educativo y social, frente a los cambios, desafíos y transformaciones globales.

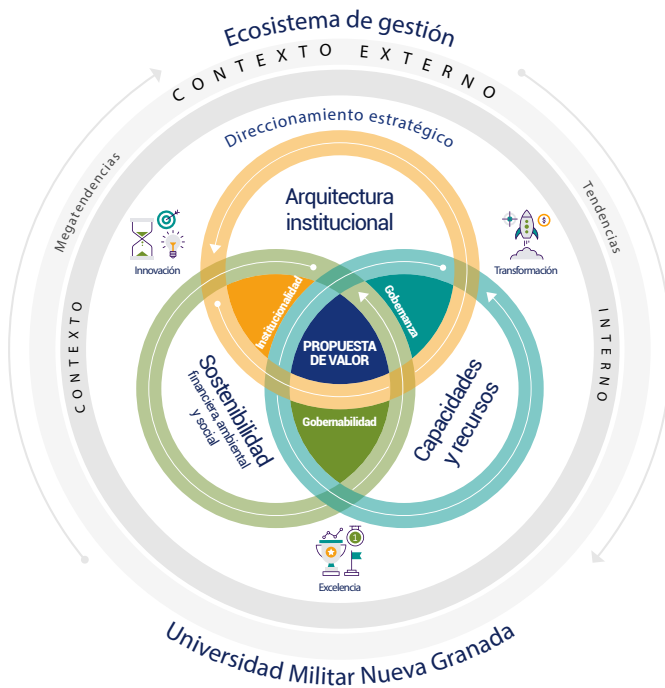
Propuesta del ecosistema de gestión de la UMNG

Según Linder y Cantrell (2000), el modelo de gestión representa la esencia estratégica de una organización orientada a la creación de valor, siendo crucial para ofrecer servicios y productos que satisfagan las necesidades de los usuarios. En este sentido, la actualización del modelo implica la redefinición de los componentes operativos de la institución, con el fin de optimizar el desarrollo de los procesos académico-administrativos y adaptarse a las demandas del entorno.

La figura 1 presenta la propuesta del modelo de gestión conceptualizado como un ecosistema³ institucional en el que se configura una “red de conexiones formada por las experiencias, interacciones y capacidades de una organización” (Castañeda y Adell, 2013). En este marco, cada elemento está inmerso en un sistema complejo caracterizado por interacciones dinámicas, en lugar de lineales.

³ Según Morin (1996), “El ecosistema significa que, en un medio dado, las instancias geológicas, geográficas, físicas, climatológicas (biotopo) y los seres vivos de todas clases, unicelulares, bacterias, vegetales, animales (biocenosis), inter-retro-actúan los unos con los otros para generar y regenerar sin cesar un sistema organizador o ecosistema producido por estas mismas inter-retroacciones” (p. 12).

Figura 1. Ecosistema de gestión de la UMNG



Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior, el ecosistema del modelo de gestión de la UMNG se define como:



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, evoluciona hacia nodos interconectados que incorporan los fines (transformación, innovación y excelencia) con los estructuradores (arquitectura institucional, sostenibilidad y capacidades), enmarcados en el concepto de direccionamiento estratégico, con la finalidad de conectar y trascender las gestiones académico y administrativa.

De esta manera, el ecosistema institucional busca los siguientes fines:



Transformación:

- Identificar la socioestructura de la universidad, promoviendo una gestión basada en redes horizontales de trabajo, mediante la creación de equipos interconectados que favorezcan la colaboración interdisciplinaria y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas de la Universidad.
- Desarrollar e integrar sistemas de gestión que optimicen los procesos administrativos, incrementen la transparencia en la toma de decisiones y mejoren la eficiencia operativa, garantizando una administración dinámica, enfocada en el rendimiento y centrada en la gestión de resultados.
- Adoptar herramientas digitales innovadoras y plataformas tecnológicas que enriquezcan la experiencia educativa, optimicen las operaciones institucionales y faciliten la investigación de vanguardia, asegurando la adaptación a las tendencias tecnológicas emergentes.



Excelencia:

- Generar estrategias de transformación digital y automatización de procesos que permitan adoptar y aplicar tecnologías emergentes y de convergencia tecnológica, con el fin de lograr la eficiencia y reducir tiempos y costos.
- Implementar programas de desarrollo profesional para el personal académico y administrativo, que permitan fomentar un entorno de trabajo motivador que estimule la mejora de la calidad de la enseñanza y la investigación.
- Desarrollar e implementar políticas y prácticas sostenibles en todas las áreas de la institución, con el fin de promover y posicionar a la UMNG como líder en responsabilidad social y ambiental.



Innovación:

- Implementar ecosistemas de aprendizaje personalizados y adaptativos que permitan el desarrollo y la integración de plataformas basadas en inteligencia artificial y análisis de datos, para gestionar la experiencia educativa.
- Desarrollar modelos y lineamientos de educación híbrida y experiencial en programas académicos diferenciales que combinen la educación en línea y presencial con experiencias prácticas.

- Dinamizar la gestión de la innovación desde los centros de investigación para el desarrollo interdisciplinario, nacional e internacional, formando y atrayendo investigadores en diferentes núcleos de conocimiento para trabajar en proyectos que aborden desafíos globales.
- Desarrollar e implementar programas que integren la innovación social y la sostenibilidad en el currículo, la investigación y la docencia, posicionando a la UMNG como líder en innovación social.
- Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas con empresas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y comunidades, para desarrollar programas conjuntos en investigación, prácticas profesionales, proyectos comunitarios y oportunidades de aprendizaje aplicado, con el objetivo de facilitar la transferencia de conocimiento y tecnología, mejorar la empleabilidad de los estudiantes, generar recursos adicionales y maximizar el impacto de la institución en la sociedad y la economía.

Para cumplir estas finalidades, la UMNG requiere de una serie de estructuradores⁴, que constituyen la base esencial para establecer un entorno adecuado que facilite la implementación efectiva de las acciones a nivel institucional proporcionando la infraestructura necesaria para aplicar de manera consistente el modelo de gestión. Entre ellos se encuentran:



Arquitectura institucional:

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. Está constituida por los siguientes elementos:



Estructura organizacional:

Basada en redes de gestión a partir de equipos multifuncionales que promueven la creatividad y la innovación del pensamiento divergente. Fomenta una cultura organizacional de aprendizaje continuo y mejora constante hacia la excelencia.

⁴ Cada estructurador está constituido por elementos fundamentales que definen su esencia y correlacionan su implementación, por lo que en cada categoría se describe el escenario ideal que se aspira alcanzar. Sin embargo, es crucial señalar que el documento titulado "Evaluación del Proyecto Institucional: Un diagnóstico para su comprensión y mejora" establece una línea base que refleja la situación actual de cada estructurador. Por lo tanto, la consecución del escenario ideal delimitado en este modelo será gradual, mediante la implementación y evaluación continua de cada una de las categorías.

Alineación estratégica:



Corresponde a un concepto que articula los niveles estratégico, táctico y operativo. 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 y el seguimiento de políticas institucionales, generando impactos positivos. Esta visión está incorporada a la cultura institucional.



Gestión del conocimiento:

Acciones encaminadas a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito, para impulsar la innovación y la excelencia como soportes para la toma de decisiones.



Gestión de la excelencia de los procesos:

Los procesos se alinean a las políticas institucionales y a los planes institucionales, en el marco del direccionamiento estratégico, promoviendo la innovación y la anticipación estratégica en todos los niveles, y contribuyendo a mantener altos estándares de excelencia.



Capacidades y recursos:

Habilidad, competencia o función con que cuenta la organización para realizar actividades o prestar servicios específicos que permiten mejorar el desempeño por medio de elementos tangibles e intangibles (recursos) que posee y utiliza la institución para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar los objetivos estratégicos.

Comprende los siguientes:



Capacidad directiva:

Se impulsa la toma de decisiones basada en sistemas de gobernanza, así como la implementación de políticas, programas, planes y proyectos que fortalecen la gobernabilidad.



Capacidad competitiva:

Destaca en el sector Educativo y se distingue por su excelencia competitiva a escalas nacional e internacional. Es reconocida por su habilidad para prever y moldear las tendencias del mercado, así como por su capacidad para innovar de forma disruptiva.



Capacidad financiera:

La organización optimiza los recursos disponibles y aquellos por gestionar con el fin de maximizar el rendimiento financiero, gestionar los riesgos y generar alto valor agregado. Además, se adapta rápidamente a los cambios en el entorno económico y financiero, asegurando la sostenibilidad en el largo plazo.



Capacidad tecnológica:

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.



Capacidad del talento humano:

Desarrolla una cultura organizacional centrada en el potencial humano, en la cual se fomenta la colaboración, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y el empoderamiento. Se enfoca en la diversidad e inclusión, la creación de una cultura de aprendizaje continuo y el desarrollo de líderes inspiradores y transformadores.



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 de los impactos ambiental, social y económico de las actividades desarrolladas en la UMNG, buscando un desarrollo duradero y equitativo que contribuya a la sociedad.



1. Sostenibilidad financiera

Capacidad para preservar la estabilidad económica a largo plazo mediante el cumplimiento de obligaciones financieras, la identificación y aprovechamiento de oportunidades de inversión, la toma de decisiones fundamentadas y la ejecución de actividades que promuevan el bienestar financiero. Aborda los siguientes componentes:



· Rentabilidad:

Redefine el direccionamiento estratégico, con el fin de medir el retorno de inversiones sostenibles dedicadas a la restauración de ecosistemas, a empoderar comunidades, a liderar iniciativas globales relacionadas con el cambio climático y a la desigualdad social.



· *Eficiencia del uso de los recursos:*

Rediseña los procesos para adoptar prácticas sostenibles, con la gestión de recursos bajo un enfoque de gestión sistémica, generando impactos positivos netos que son reinvertidos en proyectos de innovación social y bienestar social.



· *Diversificación:*

Consolida un sistema de financiación basado en protocolos de inteligencia artificial que potencia las capacidades derivadas de los programas académicos, con una oferta de productos a la medida y con un sello diferencial para la generación de fuentes de recursos adicionales.

2. Sostenibilidad ambiental



Capacidad para mantener el equilibrio entre el entorno natural y las actividades realizadas en la UMNG, promoviendo un énfasis en sus programas académicos y en acciones que priorizan la protección de los ecosistemas y los recursos naturales, para garantizar su preservación para las generaciones presentes y futuras.



· *Infraestructura verde:*

Se convierte en un componente clave de la estrategia institucional de sostenibilidad. Integra planes maestros de infraestructura verde que abordan múltiples aspectos del desarrollo sostenible, incluyendo la resiliencia climática y la equidad social.



· *Prácticas bioéticas:*

Se introduce el sistema de consentimientos informados y la materialidad de prácticas bioéticas en todos los procesos de gestión, basado en el reconocimiento y respeto de los derechos humanos y los principios de la práctica One Health (una salud, un bienestar: personas, animales y medio ambiente).



· *Enfoque sistémico:*

Se incorpora un ecosistema de sostenibilidad social basado en principios de complejidad, en el cual el enfoque de la teoría de sistemas es una guía orientadora para la toma de decisiones.



· *Certificaciones y reconocimientos:*

La UMNG logra ser reconocida con la certificación “B”, con altos niveles de excelencia en las siguientes áreas: desempeño social y ambiental, transparencia pública, responsabilidad legal, equi-

librio entre el propósito institucional y su capacidad presupuestal, así como la gestión con los grupos de valor externos.



3. Sostenibilidad social

La UMNG concibe la innovación social como el marco de acción institucional que permite la aplicación de capacidades dinámicas para la transformación de los territorios apostando por actividades que procuren la mejora en: salud, educación, infraestructura, cultura y bienestar social. Este proceso se logra a través de:



· *Medición de la contabilidad social:*

Corresponde a la estructuración de sistemas avanzados para monitorear, medir, evaluar y reportar el impacto de sus actividades sociales, utilizando métricas específicas y herramientas de análisis de datos para mejorar continuamente su desempeño social.



· *Transformación social:*

La UMNG adopta un territorio (población, municipio, región) en el cual instala las capacidades institucionales de sus funciones misionales, con un esquema de hélice séxtuple (universidad, empresa, Estado, sociedad, ambiente y sector Defensa), con el fin de transformar cultura, calidad de vida y productividad.



· *Diversidad e inclusión:*

Se formula políticas, prácticas y programas innovadores para abordar las necesidades de grupos minoritarios, garantizar la equidad social y promover el liderazgo inclusivo en todos los niveles de la organización.



· *Alianzas estratégicas:*

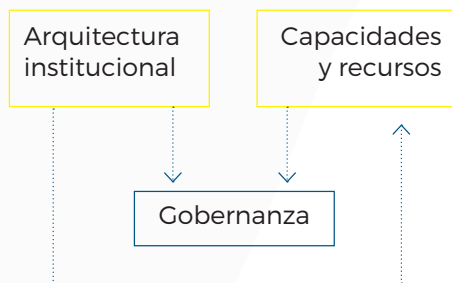
Corresponde a la gestión estratégica realizada con entidades gubernamentales, empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y sector Defensa, a los que ofrece sus capacidades en la formulación, desarrollo y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos destinados a la transformación social.

En este contexto, todos los componentes están integrados en el ecosistema de gestión de la UMNG, lo que implica la generación de relaciones interactivas que optimizan los resultados y promueven un funcionamiento sistémico. En consecuencia, el modelo de gestión se basa en tres dinamizadores clave, los cuales son fundamentales para la administración, promoción y potenciación de cada uno de los estructuradores. Son los siguientes:

Gobernanza⁵



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.



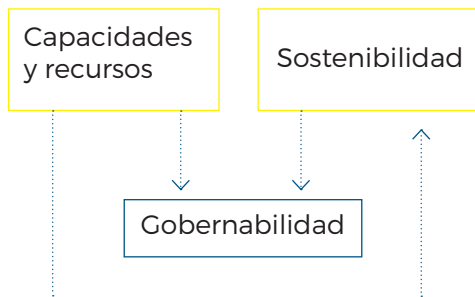
La integración entre la arquitectura institucional y las capacidades es fundamental para propiciar la gobernanza, en la medida en que la estructura organizacional establecida define el tipo de relaciones y la interacción entre colaboradores y áreas de trabajo. Cuando la arquitectura institucional facilita una dinámica colaborativa en redes y fomenta equipos multifuncionales-autogestionados, estos pueden utilizar las capacidades para implementar una gestión proactiva. Por lo tanto, esta fusión permite la interacción eficiente entre diversos actores, facilita la resolución de retos y la satisfacción de las demandas de los grupos de interés mediante la adecuada implementación de políticas y estrategias.

Gobernabilidad



Capacidad ejercida por los órganos de dirección de la UMNG para preservar la estabilidad institucional por medio de la administración, la gestión, el control y la 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.

⁵ El concepto de gobernanza ha sido discutido por múltiples autores, generando una arista de posibilidades en lo que a su definición se refiere. Ese es el motivo por el cual se puede afirmar que no existe un único concepto de gobernanza aceptado universalmente, sino que existen nociones comunes que agrupan diferentes rasgos polisémicos (Santamaría, 2022, p. 8).



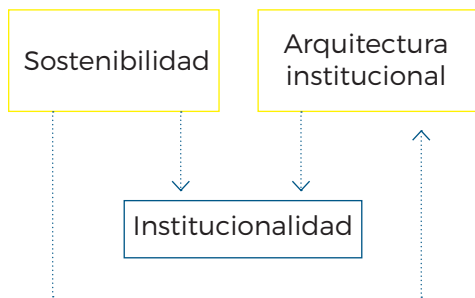
La interrelación surge debido a la interconexión que se propicia cuando las capacidades son adecuadas, pertinentes y se optimizan en el contexto de la gestión, promoviendo acciones que favorecen la sostenibilidad, incorporando así enfoques con impactos social, económico y ambiental en el accionar de la UMNG.

De esta manera, se crea un entorno en el que la gobernabilidad se convierte en un factor clave para satisfacer a los grupos de interés mediante acciones efectivas de gestión, administración y control derivadas de la implementación de las capacidades y las acciones que fomentan un impacto positivo en la sociedad.

Institucionalidad



Conjunto de directrices que formalizan las normas (dimensión jurídica), prácticas y comportamientos (dimensión sociológica), y procedimientos (dimensión administrativa), dentro del marco de la tipología e identidad institucionales (dimensión filosófica), con el fin de mantener la cohesión y la consistencia en las operaciones de la Universidad, promoviendo su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

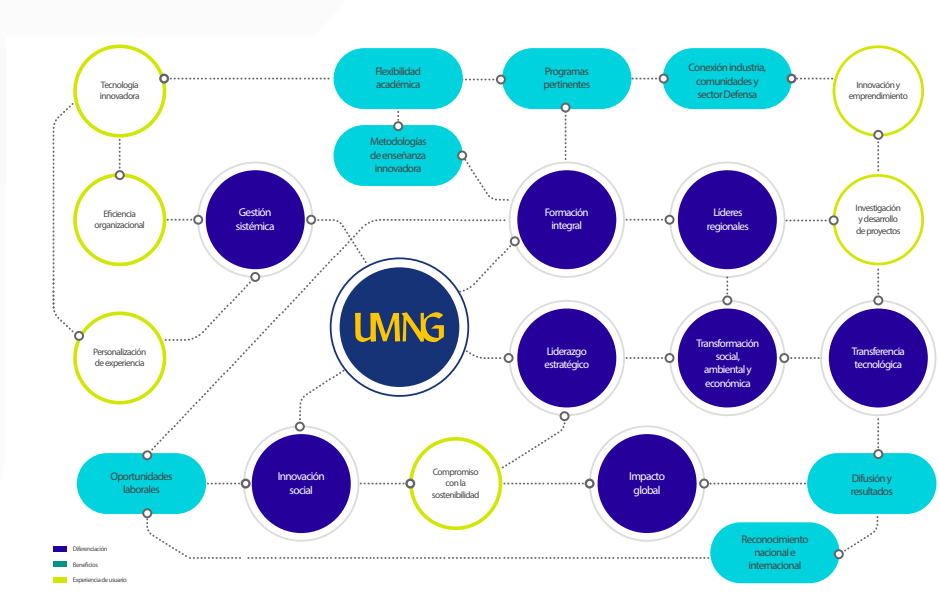


Las acciones de sostenibilidad que están orientadas a equilibrar aspectos económicos, sociales y ambientales demandan de un marco organizativo robusto y claramente definido para la implementación, que debe integrar de manera cohesionada el capital humano, la información, la tecnología y los procesos, con el objetivo de desarrollar una cultura organizacional y un sistema operativo que fortalezcan la estabilidad y la legitimidad institucionales. Es así como la interconexión e integración entre estos elementos facilita el desarrollo de una institucionalidad adaptativa que enfrenta los desafíos contemporáneos y asegura un impacto duradero.

Los estructuradores se integran para dar soporte al pilar del ecosistema de gestión, generando valor agregado a la institución. De esta manera, este pilar representa la propuesta de valor que constituye la ventaja competitiva, es decir, la esencia única que la UMNG ofrece a los grupos de interés mediante sus servicios y productos, lo cual la posiciona como la mejor elección por encima de otras IES.

La figura 2 presenta la propuesta de valor de la UMNG, detallando las características, beneficios y ventajas clave de sus productos y servicios. Es importante resaltar que esta propuesta fue desarrollada mediante la integración de ideas provenientes del concurso en el que participaron diversos miembros de la comunidad neogranadina (anexo 1).

Figura 2. Propuesta de valor de la UMNG



Existen tres elementos clave que permiten estructurar la propuesta de valor de la UMNG:



Diferenciación

Son aquellos componentes que hacen que los servicios y productos ofrecidos por la UMNG sean únicos y atractivos para la población objetivo (valor diferencial-ventaja competitiva).



Beneficios

Incluye todos los aspectos positivos y ventajas tangibles e intangibles que los usuarios obtendrán al gestionar servicios y productos de la UMNG.



Experiencia del usuario

Se refiere a la percepción global de los usuarios al interactuar con la Universidad, desde el primer contacto hasta la experiencia continua.

En este contexto, para la UMNG, la diferenciación se fundamenta en el compromiso con la formación integral del estudiante neogranadino, que incluye el diseño e implementación de procesos de aprendizaje innovadores, programas pertinentes y flexibles que le proporcionan insumos para convertirse en un líder estratégico, innovador y emprendedor que facilita la transferencia de capacidades de investigación y desarrollo de proyectos, con el fin de contribuir a la transformación social, económica y ambiental.

De esta manera, la UMNG contribuye a los procesos de transformación mediante la consolidación de la transferencia tecnológica, la difusión de resultados y la innovación social, demostrando un alto compromiso con la sostenibilidad y generando reconocimientos en los ámbitos nacional e internacional. El prestigio de la institución, junto con su vinculación con la industria, las comunidades y el sector Defensa, actúan como un catalizador que amplía las oportunidades laborales de sus egresados.

Para cumplir con esta finalidad, a nivel interno, la UMNG establece una gestión sistémica fundamentada en procesos tecnológicos innovadores que permiten la personalización de la experiencia, aplicando criterios de eficiencia organizacional en las gestiones académica y administrativa. Durante el proceso de formación, el estudiante tiene una experiencia educativa integral para su desarrollo académico y profesional.

Para este propósito, se ha considerado una serie de componentes articulados que operan de forma sinérgica: como eje se cuenta con una propuesta de valor (máxima apuesta que contiene elementos diferenciadores que hacen única a la UMNG en el marco de las IES) soportada en tres estructuradores (capacidades y recursos, sostenibilidad y arquitectura institucional), tres dinamizadores (gobernanza, gobernabilidad e institucionalidad) y tres fines (transformación, innovación y excelencia), enmarcados en un ecosistema de gestión que se nutre de la lectura de variables de cambio externo (análisis de tendencias y megatendencias) y de un contexto interno de data soportada en procesos de autoevaluación y autorregulación (planes de mejoramiento, recomendaciones y alertas).



La apuesta por un direccionamiento estratégico para la UMNG supera la concepción clásica de la planeación estratégica que por muchos años sirvió como guía de orientación lineal que buscaba el cumplimiento de objetivos, con una visión centrada en la alta dirección, pero de relativo empoderamiento por parte de las áreas operativas.

Es así como el direccionamiento estratégico para la UMNG corresponde a la formulación de una estrategia continua que permita anticipar acciones ante posibles escenarios futuros, y con esto determinar un norte para el trabajo congruente de orientación institucional, el logro de una ventaja competitiva, enfrentar nuevos retos y permitir la perdurabilidad y sostenibilidad institucionales.

Diseñar, proyectar y gestionar la UMNG desde una perspectiva de direccionamiento estratégico implica el desarrollo de una cultura orientada a la implementación de sistemas adaptativos complejos. Esta estrategia debe permitir la gestión del cambio en un entorno caracterizado por hiperconexión, aceleración tecnológica y, en ocasiones, caos, definido por las

características BANI⁶ (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible). Este enfoque exige una revisión de la función de las IES, promoviendo la dinamización de soluciones que se alineen con la gestión de riesgos. Además, se requiere actuar con flexibilidad, fomentar la creatividad y la innovación, y asegurar la integración de la tecnología por medio de la adopción de tecnologías convergentes y la aplicación de tecnologías emergentes en los procesos misionales y de apoyo institucional.

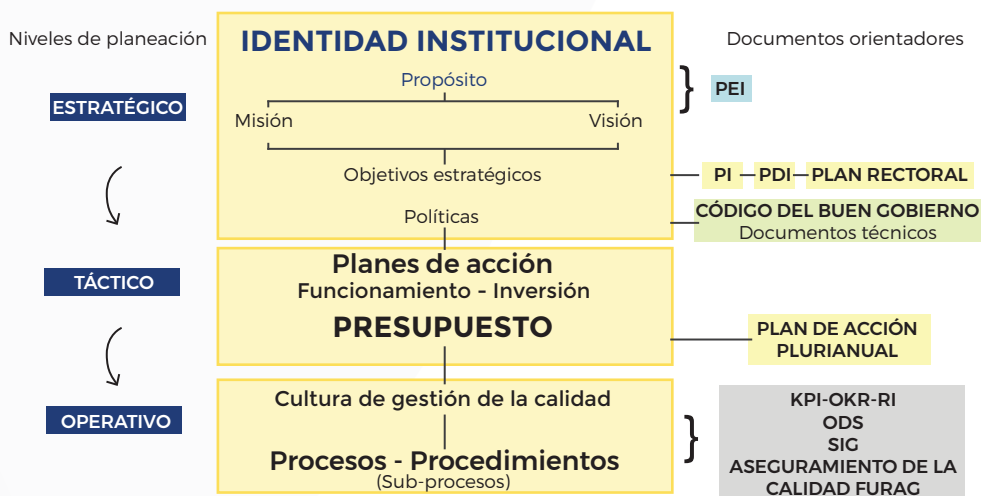


6 Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. (<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>)

Alineación total

La actualización del direccionamiento estratégico contempla dentro de los objetivos, lograr una alineación total entre los niveles estratégico, táctico y operativo, con el fin de que cada acción realizada desde las diferentes áreas y procesos contribuya a la materialización de la visión institucional. La figura 3 contempla los documentos maestros que establecen la guía orientadora en cada nivel.

Figura 3. Niveles de planeación



Fuente: Castro Salgado, J. W., & Santamaria Ariza, L. (2024). Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG. Documentos Institucionales. <https://doi.org/10.18359/docinst.7378>

En el nivel estratégico, el PI integra los elementos direccionadores (identidad institucional, propósito, misión y visión), para proporcionar una base epistemológica, conceptual y normativa en la definición de los objetivos estratégicos que abarcan metas a corto, mediano y largo plazo, orientadas a la gestión de la propuesta de valor y al cumplimiento de las funciones misionales de la institución.

Los objetivos estratégicos de la UMNG, son:



- Fortalecer la excelencia en la enseñanza y la investigación, con el objetivo de generar impactos positivos en el entorno global y en la sociedad.



· Desarrollar procesos innovadores en todas las áreas de la institución, para maximizar la propuesta de valor de la UMNG y mejorar el posicionamiento institucional en los ámbitos académico y administrativo.



· Promover prácticas de gobernanza y gobernabilidad a partir de una gestión participativa y eficiente, facilitando el crecimiento y el desarrollo sostenible de la UMNG.



· Gestionar alianzas estratégicas y redes de colaboración para promover un bienestar accesible, equitativo, diverso e incluyente para todos los miembros de la comunidad neogranadina.



· Orientar los recursos y capacidades de la institución para cumplir con la misión, maximizar el impacto y la relevancia de la UMNG, en especial en coordinación con el sector Defensa.

De acuerdo con las directrices establecidas en el documento “Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG”, las políticas institucionales son el instrumento que permite la integración entre los tres niveles.

En el nivel estratégico, se elabora un documento técnico que define las disposiciones generales y conceptuales, orientando su implementación mediante la correlación con los elementos estratégicos de identidad, propósito, misión, visión y objetivos. En el nivel táctico, se desarrolla un plan de acción articulado a cada política, que especifica las actividades, tareas, presupuesto, producto e indicador. Finalmente, en el nivel operativo, se lleva a cabo la implementación de las acciones mediante actividades diarias, procesos y procedimientos definidos que deben ser actualizados en la gestión de cada plan rectoral.

Evaluación y seguimiento

El PI define el ecosistema de gestión y los objetivos estratégicos que contienen todos los elementos de la estrategia institucional. El proceso se hace operativo por medio de la medición, control, seguimiento, evaluación y retroalimentación de las políticas institucionales y sus correspondientes planes de acción. Para esto se establece una periodicidad anual en la medición, a partir de los instrumentos y metodologías aprobados por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica, que será responsable de reportar el resultado de los avances ante la Rectoría y el Consejo Superior Universitario.

Es crucial destacar que cualquier modificación al PI conlleva un ajuste en las políticas institucionales, para integrar de manera sistémica todos los elementos descritos en los objetivos estratégicos y el ecosistema de gestión institucional, incluyendo la propuesta de valor, fines, estructuradores y dinamizadores, con el objetivo de lograr una alineación total.

Bibliografía

Amil, B., Nasional, Z., Badan, K. y Zakat, A. (2020). Diseño de un modelo de Gestión, base científica y práctica para su elaboración. *J. Chem. Inf. Modeling*, 21, 165-177.

Bernate, J. y Guativa, J. A. V. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 141-154.

Brunner, J. J. (2010). *Educación: escenarios del futuro. Nuevas tecnologías y sociedad de la información*. PREAL / Fundación Chile.

Castañeda, L. J. y Adell, J. (2013). *Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Editorial Marfil.

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Castro, J. W. y Santamaría, L. (2024). *Evaluación del Proyecto Institucional: un diagnóstico para su comprensión y mejora*. Editorial Neogranadina.

Castro, J. W. y Santamaría, L. (2024). *Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG*. Documentos Institucionales. <https://doi.org/10.18359/docinst.7378>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). Ley 115 de 1994, Por la cual se expide la Ley General de la Educación. *Diario Oficial* No. 41.214

Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar, Especial en Educación*, 25-42.

Gordan, C. y Marius, P. (2013). Mission statements in higher education: Context analysis and research propositions. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2), 653-663.

Linder, J. y Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

Moja, T. (2008). Desafíos institucionales y sus implicaciones en las IES: transformación, misión y visión para el siglo XXI en el informe *La educación superior en el mundo 2008: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social* (161-177). <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7980>

Morantes, A. E. y Acuña, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona próxima*, (18), 72-79.

Morin, E. (1996). El pensamiento ecologizado. *Gaceta de antropología: Le Monde diplomatique*. <https://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/100115.pdf>

Muñoz, H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista de la educación superior*, 48(189), 73-96.

Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.

Santamaría, L. (2022). *Incidencia de la gobernanza, la gobernabilidad y el gobierno corporativo en la acreditación de las Instituciones de Educación Superior*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/44210>

Whitley, R. (2008). *Construction universities as strategic actors: Limitations and variations* (No. 557). Manchester Business School Working Paper.

Anexo 1

Convocatoria abierta: concurso de ideas para generar la propuesta de valor de la UMNG

Reto:



Buscamos ideas que exploren y definan la propuesta de valor de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), imaginando un sello distintivo en los servicios que ofrecemos. Desde el compromiso con la excelencia académica, la innovación educativa y el impacto positivo en la sociedad, queremos conocer visiones que ayuden a fortalecer nuestra identidad institucional y destacar lo que nos hace únicos.

Fase 1: inscripción



Actividad: Formar un equipo de cuatro personas, con la posibilidad de que participen integrantes de cualquier grupo de valor (estudiantes, administrativos, docentes o egresados). Asignar un nombre al equipo y completar la inscripción utilizando el siguiente formulario:

<https://forms.office.com/r/B9q3AcQgn2?origin=lprLink>

Nota: Las inscripciones estarán abiertas hasta el 14 de junio de 2024.

Resultado: Durante esta fase se inscribieron 12 grupos.

Fase 2: formulación



Actividad: Elaborar un documento que describa en detalle las ideas desde una perspectiva innovadora y disruptiva. Enviar la propuesta escrita al correo electrónico: politicasinstitucionales@unimilitar.edu.co antes de la fecha límite: 5 de julio de 2024.

Resultado: Se recibieron ocho propuestas escritas que fueron remitidas a los jurados.

Fase 3: interacción



Actividad: Elaborar un documento que describa detalladamente las ideas desde una perspectiva innovadora y disruptiva. Enviar la propuesta escrita al correo electrónico politicas-institucionales@unimilitar.edu.co antes de la fecha límite: 05 de julio de 2024.

Resultado: Se recibieron 8 propuestas escritas que fueron remitidas a los jurados.



Reglas del juego

1. Para participar en la fase de interacción debe haberse cumplido con la etapa previa de entrega de la propuesta de valor.
2. Un participante puede alternar como máximo en dos pruebas.
3. Todas las estaciones deben cumplirse llenando todos los requisitos.

4. Por cada una de las estaciones, los jurados asignarán una puntuación entre cero y cinco en cada criterio de evaluación (creatividad, innovación, congruencia y pertinencia). Los grupos que tengan el mayor número de puntos serán los ganadores de los premios.

5. Una vez se termine el tiempo establecido para cada una de las actividades, no habrá tiempo adicional para explicar o desarrollar su propuesta.

6. Debe existir una correlación entre la propuesta enviada en la fase de formulación y las respuestas de la fase de interacción.

Dinámica



1. La actividad se desarrollará en cuatro estaciones ubicadas en la sede Bogotá Calle 100: cancha múltiple, Hub de innovación y un aula especial (7A o 7B).

2. El orden de salida de los equipos estará condicionado por una balota numerada que seleccionará uno de los participantes de cada equipo.

3. En cada estación se encontrará un jurado que validará el cumplimiento de los requisitos solicitados.

Estación N.º 1: Hub de innovación

Dinámica: consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos innovadores que contiene la propuesta de valor presentada?



Desarrollo: deben construirse, con legos dispuestos en las mesas de trabajo, los elementos (conceptos) innovadores que contiene la propuesta de valor presentada.

Estación N.º 2: Mesas aledañas al Hub de innovación

Dinámica: consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos de sostenibilidad y transformación institucional que contiene la propuesta de valor presentada para lograr el éxito en el mediano y largo plazo?



Desarrollo: los equipos deberán construir, con los elementos dispuestos en las mesas de trabajo, los conceptos de sostenibilidad y transformación institucional que contiene la propuesta de valor presentada, argumentando sobre los diferenciadores que permitirán en la implementación.

Estación N.º 3: Cancha múltiple

Dinámica: consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos de comunicación y coordinación institucional que contiene la propuesta de valor presentada para lograr el éxito en la implementación?



Desarrollo: dos participantes iniciarán tomando un pimpón y transportándolo hasta el siguiente extremo de la cancha, para depositarlo en los recipientes; repetirán esto dos veces.

Por otra parte, los dos participantes restantes deberán elaborar una infografía en la cartelera indicando los elementos de comunicación y coordinación que contiene la propuesta de valor, es señalar la razón por la cual estos permitirán el éxito en la implementación.

Estación N.º 4: Salón *Road Mapping*

Dinámica: consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos de estrategia y prospectiva institucional que contiene la propuesta de valor presentada para lograr el éxito en la implementación?



Desarrollo: los equipos construirán en la cartelera indicada un *road mapping*, en el cual deberán diligenciar los elementos de mercado (¿por qué?), producto-servicio (¿qué) y tecnología (¿cómo?) que contiene la propuesta de valor, e indicar las estrategias por medio de las cuales alcanzarán el éxito en la implementación en el corto, mediano y largo plazo, y cómo se concatenan con la visión institucional.

Perspectivas / Objetivos en el tiempo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Visión
Negocio / Mercado				
¿Por qué?				
Producto / Servicio				
¿Qué?				
Tecnología				
¿Cómo?				

Criterios de evaluación

El comité de evaluación analizará las propuestas durante la actividad interactiva a partir de los siguientes criterios:



- **Innovación:** se espera que la propuesta presente ideas novedosas y creativas que marquen la diferencia y aporten valor de manera original.



- **Credibilidad:** la propuesta debe ser sólida, fundamentada en datos o evidencia confiable, y capaz de generar confianza sobre su viabilidad y efectividad.



- **Medición:** debe incluir indicadores claros y específicos que permitan evaluar el impacto y los resultados de la propuesta de manera objetiva y cuantificable.



- **Relevancia:** es fundamental que la propuesta aborde necesidades reales y actuales de la comunidad universitaria y esté alineada con los objetivos estratégicos de la institución.



" Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar"

Pedro Mendoza

Liderazgo estratégico con visión neogranadina