



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

EVALUACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL: UN DIAGNÓSTICO PARA SU COMPRENSIÓN Y MEJORA

2024

José William Castro Salgado
Liliana Santamaria Ariza

Liderazgo estratégico
con visión neogranadina



DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7536>



Evaluación del proyecto institucional:
un diagnóstico para su comprensión y mejora

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. Introducción	4
2. Objetivo	5
3. Fase 1: Análisis documental	5
3.1 Vigencia	6
3.2 Evolución	7
3.3 Articulación	20
4. Fase 2: Alcance institucional	31
4.1 Evaluación de la eficiencia y consistencia del modelo de negocio	31
4.2 Definición de la línea base	34
5. Fase 3: Resultados	46
5.1 Síntesis de hallazgos	46
5.2 Orientaciones para la dinámica	47
6. Bibliografía	49

Introducción

La elaboración de diagnósticos se posiciona como una herramienta fundamental en el desarrollo de proyectos, al ofrecer una visión integral de las fortalezas y debilidades de una institución. Este proceso no solo permite la identificación de aspectos críticos, sino que también establece una línea base esencial para la formulación de objetivos concretos y la definición de estrategias que guíen el accionar institucional. En palabras de Rodríguez (2019, p. 2), el diagnóstico “define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se debe realizar al interior de esta para alcanzar una posición exitosa en su ámbito de acción”.

En este contexto, los diagnósticos participativos han adquirido una relevancia creciente, al proporcionar una perspectiva directa de los beneficiarios, usuarios o clientes, permitiendo así identificar sus necesidades, expectativas y oportunidades con respecto a los productos o servicios ofrecidos. Por ende, su diseño debe integrar variables que faciliten el reconocimiento e intercambio de experiencias, promoviendo la inclusión de la diversidad y la pluralidad de los participantes. Según Valderrama (2013), la realización de un diagnóstico participativo proporciona un análisis detallado de los contextos específicos, permitiendo comprender los principales mecanismos estructurales que influyen en las relaciones de una comunidad y su realidad socioambiental.

En el contexto de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), los diagnósticos se establecen como una herramienta esencial para evaluar el progreso en diversas áreas misionales en relación con la estrategia institucional. En este sentido, resulta crucial llevar a cabo una evaluación del Proyecto Institucional (PI) que permita medir la pertinencia, el impacto, la congruencia y el grado de alineación con otros documentos maestros.

Con este propósito, se ha desarrollado el presente diagnóstico, el cual integra una variedad de herramientas destinadas a abordar el análisis documental, la evaluación de capacidades, la apuesta competitiva y la posterior sistematización de la información. Mediante este análisis, se busca determinar la eficiencia y consistencia del modelo de negocio como respuesta a las cambiantes demandas y necesidades del entorno institucional.

Objetivo



Evaluar la pertinencia, articulación y viabilidad del PI en el marco de la gestión estratégica de la UMNG, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad, transformación e innovación, y la promoción de la participación de los actores institucionales.

Metodología



Con el propósito de evaluar el PI se ha diseñado un Plan Estratégico que se desglosa en diversas fases, con un enfoque sistémico y holístico que aborda la evaluación de múltiples variables. Para el desarrollo se contempla la recolección de datos mediante un conjunto de herramientas cualitativas y cuantitativas, las cuales, por medio de criterios de análisis predefinidos, facilitan la identificación de variables para evaluar la viabilidad, aplicabilidad, congruencia y pertinencia del PI dentro del contexto específico de la UMNG. De esta manera, se identificarán tendencias, patrones, desafíos y áreas de oportunidades de mejora que proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones específicas destinadas a actualizar el PI, asegurando así mayor impacto, relevancia y trascendencia a nivel institucional.

1. Fase 1: análisis documental

Se enfoca en examinar la documentación existente que orienta, guía y define el Proyecto Institucional (PI). Su objetivo principal radica en analizar el contenido para identificar el alcance y pertinencia dentro del contexto institucional. Durante esta fase, se lleva a cabo una revisión detallada de los documentos relacionados, tales como: políticas, planes estratégicos, actos administrativos, entre otros, con el fin de comprender en profundidad los objetivos, metas y directrices establecidas.

De esta manera, se busca identificar cualquier discrepancia, inconsistencia o área de mejora en la documentación existente que pueda afectar la efectividad o relevancia del PI.

Para el desarrollo, se abordan las siguientes variables:

1.1 Vigencia

El Proyecto Institucional es “el instrumento orientador de corte general, que articula las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), el quehacer y el desarrollo de la visión para la gestión institucional desde el componente estratégico mediante la formulación de políticas y lineamientos que guían el actuar institucional” (Artículo 1, Acuerdo 13 de 2021).

El proceso de creación y aplicabilidad del Proyecto Institucional (PI) en la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) sigue un protocolo específico que garantiza la legitimidad y efectividad. Inicialmente, se presenta la propuesta del documento del PI ante el Consejo Superior de la UNMG, el máximo órgano de gobierno, donde se somete a un análisis. Durante esta etapa, se evalúan los fundamentos, objetivos y directrices propuestos con el fin de determinar su viabilidad y pertinencia para la institución.

Una vez que la propuesta del documento del PI es aprobada por el Consejo Superior, se emite un acuerdo oficial que otorga validez y autoridad al PI en toda la institución. En consecuencia, el Acuerdo se convierte en el marco normativo fundamental que guía todas las acciones relacionadas, desde el diseño inicial hasta la ejecución y evaluación continua

Hasta la fecha, se han emitido dos acuerdos:

- 1** Mediante el Acuerdo N° 05 del 2013 se expidió el Proyecto Institucional.
- 2** El Acuerdo N° 13 del 2021 realiza una actualización del proyecto, pero en realidad sustituye y deroga el Acuerdo N° 05 del 2013, debido a que:



Acoge lo establecido en el Acuerdo del 2013, introduce elementos y elimina otros.



El artículo noveno del Acuerdo N° 13 de 2021 indica que deroga el Acuerdo N° 05 de 2013.



No es una modificación ni una actualización, porque si así fuera, el Acuerdo de 2013 seguiría vigente y solo se entendería modificado o “actualizado” en los apartados en los que hubiese lugar. Eso implica que en el cuerpo del nuevo Acuerdo se hubiese indicado, por ejemplo,

lo siguiente:

“Artículo 1. Modifíquese / actualícese el artículo x del Acuerdo 05 de 2013, en el sentido de adicionar / quitar el párrafo x quedando de la siguiente manera: nuevo texto”.

Considerando lo anterior, se puede concluir que existe una ambigüedad entre el título, el cuerpo y el último artículo del Acuerdo N° 13 de 2021. Por consiguiente, para todas las referencias y fundamentación de otros documentos, el Acuerdo que debe ser empleado es el Acuerdo N° 13 de 2021 pues actualmente el Acuerdo N° 05 de 2013 se encuentra derogado.

No obstante, es importante destacar que documentos orientadores de la gestión institucional como el Estatuto General, se encuentra armonizado al Acuerdo 05 de 2013 generando inconsistencias con los lineamientos institucionales.

1.2 Evolución

El Proyecto Institucional articula los objetivos estratégicos y las políticas institucionales, relación que otorga operatividad al documento. De esta manera, la revisión de los dos Acuerdos denota un proceso de transición que cambia sustancialmente en los siguientes factores:

1.2.1 Modificación de los enunciados de políticas institucionales

A partir de los enunciados referentes a las políticas institucionales, se crea la tabla 1 que establece un comparativo del contenido de los numerales alusivos a este asunto.

Tabla No 1. Comparación entre los enunciados de las políticas institucionales del PI.

<p>Acuerdo 05 de 2013 (derogado)</p>	<p>Acuerdo 13 de 2021 (vigente)</p>	<p>Observaciones Denominación de la política (las normas deben ser ordenadas, escalonadas, coherentes, armonizadas y en principio no admite contradicciones) (principios de coordinación y concurrencia)</p>
<p>1. Ejercicio responsable de la autonomía universitaria para lograr el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, con vinculación directa a los conceptos de pertinencia y responsabilidad social.</p>	<p>14. Gestionar los cambios estratégicos de forma planificada y sistemática, analizando permanentemente el contexto organizacional y realizando seguimiento y evaluación permanente a los cambios planificados e implementados, a fin de garantizar la calidad y continuidad de la prestación del servicio educativo, el cuidado del ambiente y la salud y seguridad de los grupos de interés.</p>	<p>El compromiso propuesto corresponde al objetivo consignado en el documento “Procedimiento gestión para el cambio”, sin embargo, no está consolidada como una política institucional. Del mismo modo, existe una diferenciación entre un procedimiento y una política. El procedimiento es más específico, puesto que contiene un conjunto de pasos secuenciales y detallados que deben seguirse para llevar a cabo una actividad o tarea específica, mientras que la política es más general y está establecida por la alta dirección.</p> <p>Desde un enfoque centrado en la pertinencia del enunciado, se observa la priorización de otorgar importancia al principio de autonomía universitaria. Aunque el apartado del Acuerdo 13 de 2021 se fundamenta en el concepto de calidad, resulta más significativo el énfasis en la autonomía institucional, lo cual indica que el PI se percibe con énfasis hacia la operatividad y menos hacia un enfoque estratégico.</p>

	<p>11. Establecer y a implementar un modelo de Liderazgo Dinámico Integral que orienta a los líderes al desarrollo de competencias en cuanto a habilidades de comportamiento directivo, normativo, motivacional, desarrollo de personas y orientación a resultados, por medio del engranaje dinámico de los estilos de liderazgo autocrático, participativo, burocrático, transaccional y transformacional, como modelo que permite alcanzar el compromiso, la participación y el cumplimiento de los objetivos institucionales, estableciendo responsabilidades y autoridades para los diferentes roles, a fin de aumentar la satisfacción de los grupos de interés pertinentes, fomentando la mejora continua y asegurando una comunicación asertiva en toda la Universidad.</p>	<p>El objetivo propuesto corresponde a la Política de liderazgo; este documento no tiene la estructura completa, y la política no ha sido aprobada a través de ninguna resolución, es decir, que no cumplió la fase de adopción de la decisión del ciclo de políticas públicas. Dentro del diagnóstico, se propone que esta política sea eliminada, puesto que es un tema transversal a todas las políticas y se concibe como un principio.</p> <p>Desde una perspectiva sociológica, resulta carente de sentido intentar imponer el liderazgo mediante políticas, especialmente cuando lo primordial es el establecimiento y fortalecimiento de una cultura institucional que promueva la autorregulación como medio para desarrollar una identidad organizacional sólida. Este planteamiento no trasciende más allá de un mero enunciado teórico.</p>
--	--	---

<p>2. Búsqueda de la excelencia académica por medio de procesos de mejoramiento continuo.</p>	<p>3. Concebir la autoevaluación de manera integral y transversal, de conformidad con las características del Proyecto Educativo Institucional (PEI), desde las dimensiones filosófica, pedagógica, administrativa y de proyección social, con el fin de cumplir con el objetivo social que se deriva de las funciones sustantivas.</p>	<p>No hay ninguna política vigente que tenga este objetivo explícito descrito. No obstante, este ítem se puede incluir dentro de las políticas académicas, enfatizando en la articulación y coordinación que debe existir entre la Oficina de Acreditación Institucional y la Vicerrectoría Académica.</p> <p>Nota: es importante revisar la propuesta de las políticas que se generan en el diagnóstico, específicamente la creación de la política de excelencia de la calidad (política de aseguramiento de la calidad), que se articula con este componente.</p>
<p>3. Ampliación de la cobertura en los niveles de pregrado y postgrado, y estructuración de nuevos programas académicos que respondan a necesidades nacionales en los ámbitos social, económico, científico, cultural y humanístico.</p>	<p>4. Buscar el fortalecimiento de la oferta académica, a través de la creación de nuevos programas académicos a nivel de pregrado y postgrado, que respondan a necesidades nacionales en los ámbitos social, económico, científico, cultural y humanístico.</p> <p>5. Proyectar la ampliación de su campo de acción y presencia a nivel nacional e internacional, mediante la implantación de programas de formación a distancia y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en apoyo a los sectores Defensa y Educación.</p>	<p>No existe ninguna política vigente que tenga este objetivo explícitamente descrito. Sin embargo, estos aspectos se relacionan con las políticas académicas que se encuentran en construcción. Por lo tanto, se puede incluir los aspectos mencionados en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política para el fortalecimiento de la retención y la graduación 2. Política curricular 3. Política de desarrollo profesoral. <p>De igual manera, se evidencia que la política de internacionalización es transversal a este objetivo.</p>

<p>4. Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como fundamento esencial para generar, apropiar y adaptar el conocimiento encaminado a la solución de problemas de los entornos local, regional, nacional e internacional.</p>	<p>1. Fomentar la cultura de apropiación de las TIC, como parte del proceso de gestión del cambio de los macroprocesos institucionales, concientizando y asegurando su uso y apropiación, lo cual ayudará a la calidad educativa y a la participación de los diferentes grupos de interés de la Universidad.</p>	<p>El objetivo propuesto no se encuentra explícitamente descrito. Sin embargo, se relaciona con la Política de las tecnologías de la información y la comunicación de la UMNG (2016), por lo tanto, se podría mencionar el que esta enuncia: “establecer el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en los procesos administrativos, de enseñanza-aprendizaje, de investigación y de proyección social de la UMNG, para realizar con mayor eficiencia y eficacia las actividades propuestas en todas las áreas y sobresalir como institución innovadora, lo que permitirá ampliar el rango de cobertura de la educación en el país y, en especial cubrir las necesidades del Sector Defensa”.</p> <p>Así mismo, resulta relevante mencionar que el concepto TIC debe evolucionar a tecnologías convergentes (NBIC) y de tecnologías emergentes: IA, BD, BLCH, CQ, RN, entre otros.</p>
--	--	--

5. Formación integral orientada a desarrollar actitudes y aptitudes para fortalecer la identidad nacional, respetar los principios, los valores y las tradiciones patrias.

8. Articular la oferta de servicios de diversos grupos, centros e institutos de investigación con la comunidad, el sector productivo y el Estado, para resolver problemas y aportar al desarrollo económico del país.

No existe una política que tenga explícitamente descrito este fin. Sin embargo, este ítem se relaciona con el objetivo específico número uno (01) de la Política de proyección social, que busca "integrar a la universidad con la sociedad, la empresa, el Estado y el medio ambiente, en busca de soluciones que impacten positivamente a los grupos de interés de la UMNG".

Por otro lado, resulta relevante que exista una transición que le dé mayor énfasis a la innovación social.

<p>6. Fortalecimiento de los valores y principios para el desarrollo humano sostenible, la valoración y promoción de la diversidad étnica y cultural.</p>	<p>9. Contribuir a la conservación y el enriquecimiento del patrimonio cultural y nacional, así como a la creación de nuevo conocimiento mediante la investigación y la generación de productos técnicos, científicos y culturales.</p>	<p>Los dos ítems mencionados como propuestos no están estipulados explícitamente dentro de ninguna política. Sin embargo, se relacionan con la política existente de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento (aprobada por el Acuerdo 04 de 2019, del CSU). Además, se relaciona con el objetivo estratégico 2: ciencia, tecnología e investigación: perspectiva de transformación y emprendimiento del PDI 2020-2030, por lo tanto, se debe hacer un análisis para incluir estos aspectos.</p>
<p>7. Establecimiento de relaciones de intercambio y cooperación con entidades e instituciones académicas, culturales y científicas nacionales e internacionales para facilitar el diálogo entre pares.</p>	<p>7. Establecer una agenda dinámica de trabajo con grupos de investigación internos y externos, y con empresas nacionales e internacionales, con el fin de identificar líneas estratégicas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que permitan a unos y otros satisfacer necesidades y resolver problemas que afecten su competitividad, permitiendo elevar la calidad de su producción y el cumplimiento de sus objetivos para impactar positivamente un sector específico de la sociedad.</p>	<p>En el “Diagnóstico para el fortalecimiento de las políticas institucionales” se sugirió incorporar aspectos relacionados con la creación artística y cultural. Específicamente, para darle cumplimiento al factor 6, “aportes a la investigación y la creación, el desarrollo tecnológico y la creación al entorno”, se encuentra la característica 24, alusiva al “impacto cultural y artístico”.</p>

<p>8. Búsqueda, generación, apropiación, adaptación y transmisión del conocimiento como ejercicio riguroso, pluralista y abierto a sus diversas formas dentro de los ámbitos de la ciencia, la cultura, el arte y las humanidades.</p>	<p>13. Identificar, adquirir, crear, organizar, desarrollar y compartir el conocimiento para utilizarlo en su gestión, de tal forma que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, fortaleciendo el aprendizaje, mediante la mejora y la innovación continua, asignando los recursos necesarios, a fin de generar ventajas competitivas y valor para cumplir y superar las expectativas de los grupos de interés en un entorno cambiante y globalizado.</p>	<p>El objetivo corresponde a la Política de gestión del conocimiento, pero no tiene la estructura completa. Por otra parte, se encontró el documento denominado "Procedimiento gestión para el conocimiento", sin embargo, los objetivos no coinciden.</p>
<p>9. Formación de profesionales con excelentes condiciones éticas, humanísticas, científicas y un alto compromiso social.</p>	<p>2. Propender por la formación de profesionales competentes e íntegros, con excelentes condiciones éticas, humanísticas, científicas y un alto compromiso social, promotores de valores ciudadanos, líderes y respetuosos de la diversidad y el entorno ambiental, y que contribuyen al fortalecimiento de la identidad nacional y a respetar los principios, los valores y las tradiciones patrias.</p>	<p>El fin propuesto no coincide con los objetivos de las políticas existentes. No obstante, se relaciona con la Política de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento (2018), aprobada por el CSU en el Acuerdo 04 de 2019, que tiene como fin "fortalecer los procesos de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento en la UMNG, con la idea de promover el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias en la formación de profesionales autónomos, reflexivos, críticos, éticos y socialmente responsables, con capacidades para la argumentación, la rigurosidad científica y el trabajo colectivo".</p>

<p>10. Respeto de la dignidad humana en todas las dimensiones y áreas de trabajo sobre las cuales se proyecta la Universidad.</p>	<p>12. Cumplir con los requisitos aplicables asociados a sus grupos de interés pertinentes, con responsabilidad social, asumiendo la autoevaluación y la autorregulación de los procesos, el mejoramiento continuo, la gestión de riesgos e impactos y el fomento de una cultura para el cuidado de la salud y la protección del ambiente.</p>	<p>No existe una política que tenga el objetivo propuesto, sin embargo, al tratar temas como el mejoramiento continuo, la gestión de riesgos e impactos y el fomento de una cultura para el cuidado de la salud y la protección del medio ambiente se puede relacionar con la política integral.</p>
<p>11. Generación de espacios de integración en el triángulo virtuoso Universidad-Empresa-Estado, con especial atención en las necesidades y proyecciones del sector Defensa.</p>	<p>6. Formar parte del grupo de universidades que interactúan con el Estado y con el sector productivo, en beneficio de la sociedad colombiana y del sector Defensa, de acuerdo con las áreas temáticas, programas, procesos y grupos de investigación que actualmente posee, los cuales servirán de soporte a la implementación de estrategias de interacción y creación de redes colaborativas y de trabajo para cumplir objetivos comunes en desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación (C+T+I).</p>	<p>No existe una política que tenga el objetivo propuesto. Es importante revisar la pertinencia de este ítem, ya que tiene elementos en común con la propuesta del numeral 5 del Acuerdo 13 de 2021.</p>

<p>12. Nuevo eje de internacionalización.</p>	<p>10. Construir redes de internacionalización dirigidas a lograr la visibilidad y el posicionamiento a nivel internacional, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas que faciliten y promuevan de manera amplia la gestión internacional comprometida con los procesos de internacionalización.</p>	<p>En el análisis realizado mencionan que se incorpora como eje nuevo la internacionalización, sin embargo, este componente ya era mencionado en el Acuerdo 05 de 2013, numeral 7. Se sugiere que en lugar del enunciado “construir redes” se mantenga el término “relaciones de intercambio y cooperación”, debido a que la Universidad se adhiere o vincula a las redes de internacionalización, pero no las crea. También es importante mencionar que existe una política de internacionalización reglada en la Resolución 0682 de 2021.</p>
<p>13. Nuevo eje de extensión y proyección social.</p>	<p>15. Fomentar acciones desde la extensión y la proyección social, derivadas de su servicio educativo, que incluyan la producción y actualización del conocimiento, el servicio social, el desarrollo comunitario y la cultura empresarial, con el objeto de lograr un impacto, que sea reconocido en la sociedad, el sector Defensa y la misma Universidad, ofreciendo una respuesta a las necesidades del contexto y retroalimentando sus propios procesos educativos.</p>	<p>Este ítem se relaciona con la Política de proyección social, que tiene el fin de “Establecer relaciones efectivas de interacción entre la Universidad Militar Nueva Granada, el entorno y grupos de interés pertinentes, para responder a sus necesidades, desde las capacidades institucionales, con el fin de generar impacto y aportar al desarrollo social, económico, ambiental y cultural”.</p>

Fuente: elaboración propia.

La comparación entre los dos acuerdos revela una transición de 11 a 15 enunciados; resalta la inclusión de aspectos recurrentes relacionados con la internacionalización y la proyección social. Se observa un mayor énfasis en procesos internos de la institución, como la gestión del cambio y los grupos internos, que no constituyen una política institucional, así como una reiteración en diferentes numerales de compromisos en el ámbito de la investigación.

No obstante, esta actualización no implicó cambios fundamentales en el componente de las políticas ni proporcionó un marco amplio de articulación que permitiera comprender de manera concisa cómo cada política contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, se evidencia una alta desarticulación y duplicidad, lo que genera confusión en cuanto a los lineamientos u orientaciones que cada dependencia debe seguir, en especial como soporte para la toma de decisiones.

1.2.2 Inclusión de estrategias y del concepto de gobernanza institucional

El artículo 6 del Acuerdo 13 de 2021 presenta “estrategias generales” destinadas a articular planes, actividades, metas y proyectos desde la gestión de diversas áreas, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales. Dentro de las estrategias se incluyen acciones dirigidas a gestionar movilidades internacionales, fortalecer el posicionamiento en las clasificaciones, desarrollar procesos de gestión curricular y promover los avances en ciencia, tecnología e investigación, entre otras.

Acuerdo 13 de 2021 por el cual se actualiza el Proyecto Institucional

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ACUERDO No. 13 DE 2021
(09 DIC 2021)

**Por el cual se actualiza el Proyecto Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada
EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

En uso de la autonomía universitaria consagrada en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia, de sus facultades legales, y en especial las que le confiere los artículos 28, 57 y 85 de la Ley 30 de 1992, los artículos 2, 7 y 9 de la Ley 805 de 2003, el artículo 5 del Acuerdo 13 de 2010 y los artículos 5, 7 y 9 de 2016 y;

CONSIDERANDO:

Que el artículo 69 de la Constitución Política, proposita que se garantice la autonomía universitaria, por tanto, las Universidades pueden darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la Ley.

Que la Ley 30 de 1992 organiza el servicio público de educación superior en su artículo 28 y literales a) y g) del artículo 29, reconocen la autonomía de las instituciones universitarias para dar forma y modificar sus estatutos.

Que la Ley 805 de 2003, por la cual se transformó la naturaleza jurídica de la Universidad Militar Nueva Granada, estableció que esta Universidad es un ente Universitario autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, con autonomía académica, administrativa, financiera, patrimonio independiente, capacidad para gobernarse, designar sus propias autoridades y dictar sus normas y reglamentos.

Que el Estatuto General de la UMNG, Acuerdo 13 de 2010, en el artículo 21, numeral 1, que trata de las funciones del Consejo Superior Universitario, incluye dentro de ellas definir las políticas académicas, administrativas y las de planeación institucional.

Que la Universidad Militar Nueva Granada, para la ejecución estratégica requiere de un Proyecto Educativo Institucional -PEI y un Proyecto Institucional -PI y, en el cual se plasman, la filosofía institucional, misión, códigos éticos, valores, principios y políticas en temas académicos, las funciones sustantivas y de apoyo, así como los objetivos institucionales que inspiran la filosofía institucional, la noción de formación integral y currículo, cultura organizacional, bienestar institucional, interacción con el medio externo y la orientación de los recursos físicos y financieros para el cumplimiento del quehacer institucional.

Que mediante Acuerdo 05 de 2013, se aprobó el Proyecto Institucional, como instrumento orientador de corte general que articula los fundamentos, el quehacer y el desarrollo de la visión para la gestión institucional.

Que el Consejo Superior Universitario aprobó en Plan de Desarrollo Institucional 2020 - 2030, mediante acuerdo 08 del 24 de junio del 2020.

Que en consecuencia de lo anterior, se hace necesario actualizar el Proyecto Institucional, toda vez que se constituye en el documento estratégico marco, donde se establecen políticas y estrategias

Continuación Acuerdo 13 del 09 DIC 2021 Página 2 de 14

institucionales, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2020 - 2030.

Que para la puesta en marcha de los proyectos inscritos en el Plan de Desarrollo Institucional 2020 - 2030, se hace necesario redefinir el marco de la gestión institucional en cuanto a las orientaciones y estrategias para la realización de la misión, visión y proyectos inscritos.

Que con el fin de contribuir al avance en el proceso de formación, la organización administrativa, la gestión académica de programas y la evaluación, se requiere trazar directrices que desarrollen los elementos esenciales para la proyección institucional.

Que, por lo antes expuesto, el Consejo Superior Universitario,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: OBJETO. El Proyecto Institucional, es el instrumento orientador de corte general, que articula las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), el quehacer y el desarrollo de la visión para la gestión institucional desde el componente estratégico, mediante la formulación de políticas y lineamientos que guían el actuar institucional.

ARTÍCULO SEGUNDO: NATURALEZA. La Universidad Militar Nueva Granada —UMNG, 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 vinculen a la UMNG. Vinculada al Ministerio de Educación Nacional, en lo que a las políticas y a la planeación del sector educativo se refiere.

ARTÍCULO TERCERO: FINES. En el marco de la Ley 805 de 2003, por la cual se transforma la naturaleza jurídica de la UMNG, el cumplimiento de la misión y visión institucional responde a:

1. 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.
2. 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.
3. Prestar apoyo y asesoría en los órdenes científico y de educación al sector Defensa y a las entidades e instituciones que lo soliciten.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Propiciar y participar en el estudio y solución de asuntos de interés para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, independientemente o en asociación con entidades que persigan fines similares.
9. Ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior y a la educación no formal.
10. Fomentar la cooperación con entidades de similar fin, tanto nacional como internacionales.

ARTÍCULO CUARTO: EJES ARTICULADORES. Constituyen los fundamentos estructurales sobre los cuales se desarrolla la misión y se proyecta la visión institucional. Proporcionan el soporte al desarrollo de las funciones sustantivas y de soporte de la UMNG.

1. **Sostenibilidad.** Entendida como una interacción económica, social, ambiental desde la gobernanza institucional, que promueve el crecimiento institucional garantizado el equilibrio de las dimensiones institucionales, y que cumple con las siguientes características:

Continuación Acuerdo 13 del 09 DIC 2021 Página 3 de 14

- Una Universidad, que gestiona los asuntos materiales identificados para el beneficio de sus grupos de interés.
- Una Universidad que exalta su contribución al futuro, a la mejora de las condiciones, los avances y las tendencias económicas, ambientales y sociales en los ámbitos local, regional e internacional.
- Una Universidad comprometida con los impactos generados sobre sus ecosistemas.
- Una Universidad que fortalezca su gobernanza, y diseñe políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.
- Una Universidad, que prioriza sus proyectos de inversión de conformidad con las condiciones del entorno.

2. Alta calidad. Concebida desde las siguientes dimensiones:

- a) La calidad como resultado de la correlación entre metas, objetivos y resultados.
- b) La calidad como mayor o menor distancia con respecto a un modelo que se considera como lo ideal o deseable para la institución o unidad académica.
- c) La calidad como satisfacción de las necesidades del usuario.
- d) La calidad como valor agregado.
- e) La calidad como conjunto de condiciones que deben ser revisadas y rediseñadas para guiar los procesos de autorregulación y la toma de decisiones, considerando la pertinencia del aporte institucional en un contexto social.

3. Mejoramiento continuo. Se reconoce como un proceso permanente, para incrementar la ventaja competitiva a través de la optimización de capacidades institucionales y para la transformación de la realidad social. Por medio de él se busca:

- Una Universidad, desde un conjunto de relaciones académicas y administrativas de carácter sistémico, que interactúa permanentemente en función la autoevaluación y la transformación.
- Una Universidad, que reconoce en la autonomía la posibilidad de ser vinculante y promotora de cultura, equidad e igualdad.
- Una Universidad, que propicie dinámicas sociales.
- Una Universidad, que promueva la formación de gestores sociales para el cambio.
- Una Universidad, comprometida con el mejoramiento continuo permanente.

4. Reflexión. Para el desarrollo de la capacidad autocrítica para re-conocerse y re-crearse.

- Una Universidad, que sea capaz de asumir problemáticas sociales que no han sido causa de deterioración.
- Una Universidad, que fomente el libre ejercicio de pensamiento.
- Una Universidad, que considere la necesidad de proyectar nuevas formas de construcción social y de procesos de formación para un individuo comprometido, crítico y socialmente responsable.

5. Creatividad. Pensar en una Universidad propositiva desde todas las aristas del conocimiento, que promueva el fortalecimiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

- Una Universidad flexible, con la capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Una Universidad capaz de abordar situaciones y problemas sociales desde diferentes perspectivas.
- Una Universidad que crea y dispone de una oferta académica, acondicionada a las necesidades del contexto.
- Una Universidad con la capacidad de gestionar y difundir el conocimiento.

6. Aprendizaje continuo. Vivir la UMNG que educa para transformar y que construya en otro para ser alguien diferente.

- Una Universidad, que busca lo novedoso, que modifica y ve en la generación de conocimientos, una posibilidad de cambio, un sentido de mejora.
- Una Universidad que proyecte en sus acciones un mejor estado social.
- Una Universidad como motor de cambio.

7. Innovación. Asumir el cambio como un estado natural y la capacidad para reaccionar ante él.

- Una Universidad que incorpora e implementa cambios planeados en el marco de una realidad existente.
- Una Universidad con la capacidad de dar respuestas satisfactorias a las demandas de la sociedad.

A partir del enunciado se observa una falta de consistencia en este artículo, dado que establecer estrategias específicas dentro del Acuerdo puede generar duplicidad de información. Las líneas de acción, campos estratégicos o dimensiones pertinentes deben estar delineados dentro de cada política individual, en lugar de ser abordados a nivel de acuerdo general. Además, dado que las estrategias pueden estar sujetas a cambios según las variables del contexto, es más apropiado que estas se reflejen en documentos técnicos y planes de acción que aborden el ámbito específico de aplicación, en lugar de ser parte integral de un acuerdo que se espera establezca principios y directrices generales.

Por otro lado, el artículo 7 del acuerdo aborda la Gobernanza Institucional, destacando el papel del Código de Buen Gobierno como un instrumento para asegurar la transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión académica y administrativa. No obstante, estos conceptos deben evolucionar hacia la cultura de la autorregulación, la innovación y la transformación institucional (menos lineal y determinista, más hacia lo sistémico junto con el reconocimiento del enfoque de complejidad).



Así mismo, hace referencia a la composición del Consejo Superior y del Comité de Gestión y Desempeño, aspectos que ya están contemplados en otra normativa, lo que conlleva a una duplicidad de información. No queda claro si el propósito del acuerdo es establecer un marco para la gobernanza institucional en la toma de decisiones, pero en caso de ser así, sería necesario resaltar el tipo de decisiones que se aprueban en cada instancia. Sería pertinente que este artículo ampliara su alcance para incluir otras herramientas que contribuyen a garantizar la gobernanza y la gobernabilidad y no centrarse en replicar información.

1.3 Articulación

El componente de articulación se centra en determinar el grado de cohesión y coherencia entre las políticas institucionales enunciadas en el “Diagnóstico para el fortalecimiento de las políticas institucionales” y el artículo 5 del Acuerdo 13 de 2021. Para esto, la tabla 2 presenta el nivel de articulación a partir de las siguientes convenciones:

Tabla 2. Nivel de articulación de las políticas institucionales y el PI

Nivel de articulación	
Alta	Indica que existe una conexión fuerte y efectiva entre el PI y las políticas institucionales establecidas.
Media	Implica la conexión de áreas o temáticas específicas en las que la entidad cumple plenamente con los lineamientos de las políticas, mientras que en otras áreas la alineación es menos clara o menos efectiva.
Baja	Implica que existe una conexión limitada entre los lineamientos establecidos en el PI y las políticas institucionales.
Inexistente	Indica que no hay conexión aparente entre los lineamientos establecidos por la entidad en el PI y las políticas institucionales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Nivel de articulación de las políticas institucionales y el PI

Política	Relación del proyecto institucional (Acuerdo 13 de 2021, art. 5)	Nivel de articulación
Políticas sin componentes reiterativos-repetitivos		
Política de gestión del conocimiento	13. Identificar, adquirir, crear, organizar, desarrollar y compartir el conocimiento para utilizarlo en su gestión, de tal forma que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, fortaleciendo el aprendizaje mediante la mejora y la innovación continua, asignando los recursos necesarios, a fin de generar ventajas competitivas y valor para cumplir y superar las expectativas de los grupos de interés en un entorno cambiante y globalizado.	Alta: el objetivo corresponde a la finalidad de la política, por lo que está completamente articulado, al incorporar componentes asociados a las etapas para determinar y gestionar los conocimientos a partir del aprendizaje y la innovación continua.
Política de excelencia de la calidad (antes política de aseguramiento de la calidad)	3. Concebir la autoevaluación de manera integral y transversal, de conformidad con las características del PEI, desde las dimensiones filosófica, pedagógica, administrativa y de proyección social, con el fin de cumplir con el objetivo social que se deriva de las funciones sustantivas.	Alta: la propuesta de la política de aseguramiento de la calidad está orientada a optimizar los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo, que se desarrollan de manera transversal y están en función de las labores administrativas, académicas, de extensión y de investigación.
Política de internacionalización	10. Construir redes de internacionalización dirigidas a lograr la visibilidad y el posicionamiento a nivel internacional mediante el establecimiento de alianzas estratégicas que faciliten y promuevan de manera amplia la gestión internacional comprometida con los procesos de internacionalización.	Alta: la internacionalización contempla actividades asociadas al fortalecimiento de las alianzas estratégicas, la movilidad de personas, el posicionamiento internacional y la integración de las funciones sustantivas en escenarios multiculturales y globales, por lo que existe una relación intrínseca entre el objetivo y la política.

<p>Política de concientización del buen trato</p>	<p>2. Propender por la formación de profesionales competentes e íntegros con excelentes condiciones éticas, humanísticas, científicas y un alto compromiso social, promotores de valores ciudadanos, líderes y respetuosos por la diversidad y el entorno ambiental, que contribuyen al fortalecimiento de la identidad nacional y a respetar los principios, los valores y las tradiciones patrias.</p>	<p>Alta: La formación de estudiantes con excelentes condiciones éticas, humanísticas y con valores ciudadanos se fortalece a partir de actividades que fomentan el respeto por los demás y la dignidad humana.</p>
<p>Política de educación inclusiva e intercultural</p>	<p></p>	<p>Media: Dentro del objetivo se señala que la UMNG forma estudiantes respetuosos por la diversidad, lo que implica que se realizan actividades para fomentar el reconocimiento de la población diversa. No obstante, la política encamina la mayoría de sus estrategias a garantizar el acceso a una educación de calidad por medio de componentes humanos, técnicos, pedagógicos, tecnológicos, operativos y financieros, por lo que se otorga la calificación de una articulación media.</p>

<p>Política para el fortalecimiento de la permanencia y la graduación estudiantil</p>	<p>4. Buscar el fortalecimiento de la oferta académica mediante la creación de nuevos programas académicos de pregrado y postgrado que respondan a necesidades nacionales en los ámbitos social, económico, científico, cultural y humanístico.</p>	<p>Baja: la deserción contempla diferentes variables asociadas a aspectos psicológicos, pedagógicos, académicos y socioculturales que conllevan a que el estudiante no finalice su ciclo de formación. Dentro del objetivo se señala la oferta académica, sin embargo, desde esta perspectiva no se vincula la definición de competencias de aprendizaje, metodología de enseñanza y estrategias de evaluación, que son las aristas que se analizan respecto a este componente.</p>
<p>Política de desarrollo profesoral</p>		<p>Alta: para garantizar que en los programas de formación se imparta información actualizada, coherente y que responde a las necesidades en los diferentes ámbitos de la sociedad, se necesita contar con un cuerpo docente que se capacita continuamente en las competencias genéricas (interacción y relacionamiento), pedagógicas (estrategias de enseñanza-aprendizaje), de planificación-gestión y disciplinares, en coherencia con la modalidad, el lugar de desarrollo y el nivel de formación del programa académico.</p>

Política de liderazgo

11. Establecer y a implementar un modelo de Liderazgo Dinámico Integral que orienta a los líderes al desarrollo de competencias en cuanto a habilidades de comportamiento directivo, normativo, motivacional, desarrollo de personas y orientación a resultados, por medio del engranaje dinámico de los estilos de liderazgo autocrático, participativo, burocrático, transaccional y transformacional, como modelo que permite alcanzar el compromiso, la participación y el cumplimiento de los objetivos institucionales, estableciendo responsabilidades y autoridades para los diferentes roles, a fin de aumentar la satisfacción de los grupos de interés pertinentes, fomentando la mejora continua y asegurando una comunicación asertiva en toda la Universidad.

Alta: el objetivo corresponde a la finalidad de la política, por lo que está completamente articulado.

Políticas con componentes reiterativos-repetitivos

Política de proyección social y extensión

6. Formar parte del grupo de universidades que interactúan con el Estado y con el sector productivo en beneficio de la sociedad colombiana y del sector Defensa, de acuerdo con las áreas temáticas, programas, procesos y grupos de investigación que actualmente posee, los cuales servirán de soporte a la implementación de estrategias de interacción y creación de redes colaborativas y de trabajo para cumplir objetivos comunes en desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación (C+T+I).

8. Articular la oferta de servicios de diversos grupos, centros e institutos de investigación con la comunidad, el sector productivo y el Estado, para resolver problemas y aportar al desarrollo económico del país.

15. Fomentar acciones desde la extensión y la proyección social, derivadas de su servicio educativo, que incluyan la producción y la actualización del conocimiento, el servicio social, el desarrollo comunitario y la cultura empresarial, con el objeto de lograr un impacto que sea reconocido en la sociedad, el sector Defensa y la misma Universidad, ofreciendo una respuesta a las necesidades del contexto y retroalimentando sus propios procesos educativos.

Alta: los diferentes objetivos se vinculan con establecer relaciones efectivas de interacción entre la Universidad Militar Nueva Granada, el entorno y grupos de interés pertinentes, con el fin de generar impacto y aportar al desarrollo social, económico, ambiental y cultural. No obstante, se sugiere no incorporar en el objetivo elementos que se relacionan directamente con el ámbito de aplicación de otra política; esta correlación se puede hacer en las actividades de las líneas de acción o en las actividades.

Política de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento

7. Establecer una agenda dinámica de trabajo con grupos de investigación internos y externos y con empresas nacionales e Internacionales, con el fin de identificar líneas estratégicas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que permitan a unos y otros satisfacer necesidades y resolver problemas que afecten su competitividad, permitiendo elevar la calidad de su producción y el cumplimiento de sus objetivos para impactar positivamente un sector específico de la sociedad.

9. Contribuir a la conservación y el enriquecimiento del patrimonio cultural y nacional, así como a la creación de nuevo conocimiento, mediante la investigación y la generación de productos técnicos, científicos y culturales.

6. Formar parte del grupo de Universidades que interactúan con el Estado y con el sector productivo en beneficio de la sociedad colombiana y del sector Defensa, de acuerdo con las áreas temáticas, programas, procesos y grupos de investigación que actualmente posee, los cuales servirán de soporte a la implementación de estrategias de interacción y creación de redes colaborativas y de trabajo para cumplir objetivos comunes en desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación (C+T+I).

Alta: los diferentes objetivos apuntan a fortalecer los procesos de investigación, innovación, creación artística, desarrollo tecnológico y emprendimiento para promover el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias en la formación de profesionales autónomos, reflexivos, críticos, éticos y socialmente responsables, con capacidades para la argumentación, la rigurosidad científica y el trabajo colectivo.

Política curricular	4. Buscar el fortalecimiento de la oferta académica mediante la creación de nuevos programas académicos de pregrado y postgrado, que respondan a necesidades nacionales en los ámbitos social, económico, científico, cultural y humanístico.	Alta: el currículo contempla los planes de estudios, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral. A partir de los criterios derivados de la política, se establecen los principios básicos de diseño del contenido curricular y de las actividades académicas relacionadas con la formación integral y con los resultados de aprendizaje.
	5. Proyectar la ampliación de su campo de acción y presencia a nivel nacional e internacional mediante la implantación de programas de formación a distancia y el uso de las TIC en apoyo a los sectores Defensa y Educación.	
	2. Propender por la formación de profesionales competentes e íntegros con excelentes condiciones éticas, humanísticas, científicas y un alto compromiso social, como promotores de valores ciudadanos, líderes y respetuosos por la diversidad y el entorno ambiental, que contribuyen al fortalecimiento de la identidad nacional y respetan los principios, los valores y las tradiciones patrias.	

<p>Política integral</p>	<p>14. Gestionar los cambios estratégicos de forma planificada y sistemática, analizando permanentemente el contexto organizacional y realizando seguimiento y evaluación continua a los cambios planificados e implementados, a fin de garantizar la calidad y la continuidad de la prestación del servicio educativo, el cuidado del ambiente y la salud y la seguridad de los grupos de interés.</p>	<p>Alta: el objetivo doce (12) corresponde a la finalidad de la política integral, por lo que está completamente articulado.</p>
<p>12. Cumplir con los requisitos aplicables asociados a sus grupos de interés pertinentes con responsabilidad social, asumiendo la autoevaluación y autorregulación de los procesos, el mejoramiento continuo, la gestión de riesgos e impactos y el fomento de una cultura para el cuidado de la salud y la protección del ambiente.</p>		
<p>Política de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)</p>	<p>1. Fomentar la cultura de apropiación de las TIC como parte del proceso de gestión del cambio de los macroprocesos institucionales, concientizando y asegurando su uso y apropiación, lo cual ayudará a la calidad educativa y a la participación de los diferentes grupos de interés de la Universidad.</p>	<p>Alta: las TIC, como elemento transversal a las funciones sustantivas (investigación, extensión y proyección social) y a la gestión institucional, brindan herramientas para fortalecer la calidad educativa por medio de procesos innovadores, por lo que se evidencia la articulación existente entre la política y los objetivos.</p>
<p>5. Proyectar la ampliación de su campo de acción y presencia nacional e internacional mediante la implantación de programas de formación a distancia y el uso de las TIC en apoyo a los sectores Defensa y Educación.</p>		

Políticas sin articulación		
Política de bienestar institucional	N/A	Inexistente
Política de egresados	N/A	Inexistente
Política de gestión documental	N/A	Inexistente
Política de comunicación	N/A	Inexistente
Política de multilingüismo	N/A	Inexistente
Política de gestión del talento humano	N/A	Inexistente
Política de actualización y renovación de la infraestructura física y tecnológica	N/A	Inexistente
Política de racionalización de trámites	N/A	Inexistente
Política de gestión estadística de la UMNG	N/A	Inexistente
Política de prevención del daño antijurídico	N/A	Inexistente
Política de gestión financiera (Manual de políticas contables)	N/A	Inexistente
Política de seguridad vial	N/A	Inexistente

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información analizada, se identifica que existen variables de agrupación, por lo que se establecen las siguientes categorías de análisis:



Políticas sin componentes reiterativos–repetitivos

Hacen referencia a políticas que tienen correlación directa de alineación con los objetivos delineados en el PI, destacándose por su alto grado de cohesión y articulación. Estas se distinguen por seguir un modelo estructural óptimo, en el cual una o más políticas contribuyen a la consecución de un objetivo mediante el abordaje epistemológico, conceptual y de implementación del campo de aplicación específico que aborda.

En este apartado se evidencia que políticas como la de educación inclusiva y la de concientización del buen trato aportan al objetivo de propender por la formación de profesionales competentes e íntegros con excelentes condiciones éticas, humanísticas y científicas, y un alto compromiso social. De esta manera, la interrelación directa permite que por medio de las líneas y los planes de acción provenientes de la política se avance hacia la realización de los propósitos generales establecidos en el PI.

Es así como este componente cuenta con un 32 % de las políticas que se encuentran alineadas con los objetivos, abordando políticas, tales como la gestión del conocimiento, la excelencia en calidad y la internacionalización, entre otras.



Políticas con componentes reiterativos–repetitivos

A diferencia de la categoría previa, se observa una relación inversamente proporcional de correlación, por lo que uno o más objetivos inciden en el ámbito de aplicación de una única política. Esta articulación genera una contradicción, dado que los objetivos estratégicos del PI se sitúan en un nivel jerárquico superior, en el que se espera que varias políticas contribuyan a su aplicabilidad. En este escenario, se identifican componentes que se repiten y enfatizan ciertos aspectos de manera redundante.

Se aprecia que políticas como la de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento abarcan diversos objetivos, como los siguientes: establecer una agenda dinámica con grupos de investigación, contribuir a la preservación del patrimonio cultural mediante la investigación e interactuar con distintos actores para fomentar el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación (C+T+I). De esta forma, se constata que todos los

propósitos están asociados con un área de acción, por lo que se sugiere la necesidad de formular un enunciado general que englobe esta perspectiva.

El 20 % de las políticas establecidas en el PI agrupa más de dos objetivos institucionales, entre ellas, las que abordan temas relacionados con el currículo, la investigación, la innovación, la proyección social y la extensión.



Políticas sin articulación

Este apartado aborda las políticas cuyo ámbito de aplicación no se alinea con los objetivos establecidos en el PI. Esta discrepancia revela un vacío que indica la ausencia del concepto de alineación total en la versión actual del proyecto institucional. Se observa que el 48 % de estas políticas no se corresponde con los enunciados del artículo 5 del Acuerdo 13 de 2021, lo que muestra una desconexión entre las políticas institucionales y los lineamientos establecidos por las autoridades competentes.

Fase 2: alcance institucional

La finalidad de esta fase se centra en evaluar, desde una perspectiva crítica, el alcance que ha tenido el PI. Por esto se analizan componentes, como la consistencia del modelo de negocio y la alineación estratégica, para determinar oportunidades de progreso que permitan mejorar la posición competitiva de la institución.

2.1 Evaluación de la eficiencia y la consistencia del modelo de negocio

El actual PI, en su artículo 8, contempla la definición de un sistema estratégico, integrado, ordenado y consecuente compuesto por herramientas, procesos y actividades que interactúan de forma sistémica y sistemática, que funciona de forma articulada, como el sistema de direccionamiento estratégico o modelo de negocio.

Figura 1. Sistema de direccionamiento estratégico del PI actual



Fuente: Oficina Asesora de Planeación Estratégica de la UMNG (2013).

Tal como se evidencia en la figura 1, los elementos principales son los siguientes:

La gestión estratégica



Contempla los componentes asociados con el direccionamiento estratégico, que se centran en propiciar un ambiente de control sobre los riesgos inherentes a la gestión institucional y en prever de forma eficiente y prospectiva, contingencias para el desarrollo de la gestión institucional. Está compuesta por la estructura organizacional, los documentos maestros, el banco de proyectos, el Balanced Score Card, el cuadro de mando integral, el programa funcional, los centros de gestión y las unidades de ejecución presupuestal.

La gestión presupuestal:



Comprende el conjunto de herramientas que organizan y administran la información financiera institucional, con el fin de optimizar y evaluar el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos, planes, estrategias y proyectos de la UMNG.

Agrupar el presupuesto anual de la nación, el acuerdo de presupuesto de ingresos y gastos, el plan financiero, el flujo anual de caja y el plan de acción, que a su vez se encuentra conformado por el plan anual de funcionamiento, el plan anual de inversiones, el destino presupuestal y los fondos especiales.

La gestión de control:



Es concebida como un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la UMNG para procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen conforme a las normas constitucionales y legales vigentes, con un grado

razonable de seguridad. Está conformado por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el mapa de riesgos institucional estratégico y de corrupción, los procesos y procedimientos, el Sistema General de Indicadores Institucionales y las políticas institucionales.

Gestión de la evaluación:



Enmarca el Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema Institucional de Autoevaluación (SIA), que desde las aristas misionales busca asegurar su compromiso por promover la eficiencia, la eficacia y las efectividades, desde la autoevaluación y la autorregulación de los procesos.

Estos fundamentos fueron establecidos inicialmente en el Acuerdo 05 de 2013 y continúan vigentes en el Acuerdo 13 de 2021, y sirven como cimientos para el desarrollo de la gestión administrativa. La evaluación de su pertinencia y relevancia se ve limitada por la falta de sistemas de seguimiento y evaluación que permitan establecer un nivel, grado o porcentaje de aplicabilidad o cumplimiento. Es evidente que este modelo fue establecido en 2013 y desde entonces han surgido cambios significativos en megatendencias y tendencias, lo que hace indispensable la inclusión de nuevas variables para fortalecer la posición de la UMNG en el ámbito educativo.

2.2 Definición de la línea base



La actualización del PI incorpora variables nuevas que hasta ahora no habían sido consideradas en el ámbito de la gestión institucional. En consecuencia, se introduce un apartado específico que evalúa cada una de las nuevas variables, para establecer un punto de partida y, basándose en esta evaluación inicial, determinar el progreso en cada uno de los elementos estructurales. De esta manera, se establece un método que facilita la medición comparativa de los cambios logrados dentro de la UMNG.

Para el desarrollo de esta fase se usa como base el Modelo de Madurez de Procesos y Empresa (PEEM por sus siglas en inglés), que sirve para medir, evaluar, mejorar y replicar la transformación de procesos. En su aplicación, Hammer (2007) identifica dos conjuntos de características necesarias para el desempeño eficiente de la organización: los facilitadores, que se aplican a los procesos individuales, y las capacidades, que involucran a la empresa.

Al considerar que un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización, ofreciendo un punto de partida. Al interior de la Oficina de Planeación se estableció una matriz de medición del nivel de madurez del PI, que tiene categorías de análisis propias que se evalúan a partir de estructuradores que a su vez se componen de variables a evaluar.

De esta manera, esta matriz contempla los siguientes grados de madurez:



P1 (nivel inicial): las prácticas o procesos correspondientes al componente estructurador se encuentran en su fase inicial, por lo que pueden ser inconsistentes, no formalizados o ejecutados de manera *ad hoc*.



P2 (nivel en proceso): contempla acciones y esfuerzos para mejorar las prácticas o procesos establecidos en el estructurador, reflejando el compromiso de la institución por alcanzar un nivel de excelencia.



P3 (nivel avanzado): existe una implementación efectiva y sistémica de las acciones principales de cada estructurador. También hay métricas y controles que aseguran la calidad y la eficiencia de las prácticas implementadas.



P4 (nivel de excelencia): define el estado ideal o de referencia de cada estructurador, integrando prácticas avanzadas de mejora continua e innovación que posicionan a la organización como un líder destacado en el sector educativo.

La matriz de medición del nivel de madurez (anexo 1) fue diligenciada por los directivos de la UMNG con el apoyo de un profesional con experticia en sus respectivas áreas. De esta manera, se analizaron las matrices individuales completadas y se estableció un parámetro de recurrencia para determinar los siguientes resultados de los estructurados en los niveles de madurez:

Tabla No. 4. Resultados evaluación Matriz de Medición del PI

MATRIZ MEDICIÓN NIVEL DE MADUREZ PROYECTO INSTITUCIONAL					
Estructuradores	Variables a evaluar	Grado de Madurez			
		P1 (nivel inicial)	P2 (nivel en proceso)	P3 (nivel avanzado)	P4 (nivel de excelencia)
Propuesta de valor	Diferenciación				
	Beneficios				
	Experiencia del usuario				
Arquitectura empresarial	Estructura organizacional				
	Alineación estratégica				
	Gestión del conocimiento				
	Gestión de la excelencia de los procesos				
Capacidades y recursos	Capacidad directiva				
	Capacidad competitiva				
	Capacidad financiera				
	Capacidad tecnológica				
	Capacidad del talento humano				

Sostenibilidad	Sostenibilidad financiera			
	Rentabilidad			
	Eficiencia del uso de los recursos			
	Diversificación			
	Sostenibilidad ambiental			
	Infraestructura verde			
	Prácticas bioéticas			
	Enfoque sistémico			
	Certificaciones y reconocimientos			
	Sostenibilidad social			
	Medición de la contabilidad social			
	Transformación social			
	Diversidad e inclusión			
	Alianzas estratégicas			
Cultura de la innovación para la transformación	Liderazgo			
	Formación para la innovación			
	Recursos			
	Participación			

Fuente: elaboración propia.

1. Propuesta de valor



Diferenciación:



Nivel P2 (en proceso):

La UMNG presenta una oferta de servicios y productos que comparte similitudes con las ofrecidas por otras instituciones de educación superior, debido, principalmente, a la falta de una propuesta de valor formalizada. No obstante, internamente se han identificado características distintivas que la destacan, entre las cuales se realiza su identidad militar. Aunque su oferta académica es convencional, se diferencia en el ámbito del desarrollo científico por su capacidad para generar conocimiento e innovación.



Beneficios:

Nivel P2 (en proceso):

La UMNG ofrece beneficios centrados en descuentos de matrícula, sobre todo dirigidos a miembros del sector Defensa, careciendo de incentivos atractivos en otras áreas. A pesar de los esfuerzos por realizar procesos de consulta y validación, no se han implementado estrategias efectivas para satisfacer completamente las necesidades, oportunidades y expectativas. Además, no se lleva a cabo una medición del progreso en las acciones realizadas desde las gestiones académica y administrativa en este asunto.



Experiencia del usuario:

Nivel P1 (nivel inicial):

La interacción de los usuarios con los servicios y productos ofrecidos está en una fase inicial, debido a la falta de un valor diferencial de prontitud, agilidad y satisfacción. Existen oportunidades de mejora relacionadas con la integración de tecnologías emergentes que podrían facilitar la personalización del servicio, así como la implementación directa de la retroalimentación por parte de los estudiantes. De esta manera, podrían reducir las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSFD), que en su mayoría están relacionadas con los procesos de matrícula, inscripción de materias y recibos de pago.



2. Arquitectura empresarial



Estructura organizacional:

Nivel P1 (nivel inicial):

La estructura organizacional actual se caracteriza por ser rígida y jerárquica, lo que limita la comunicación y la colaboración entre las diversas áreas. Así mismo, se evidencia que no ha sido actualizada para adaptarse a las necesidades actuales del sector ni para integrar las transformaciones tecnológicas emergentes.



Alineación estratégica:

Nivel P2 (en proceso):

Cada unidad funcional atiende las necesidades específicas de su área, lo que conlleva a operar como silos independientes. Sin embargo, es importante destacar la existencia de un Plan Rectoral (PR) que define una ruta de acción para contribuir a los objetivos estratégicos generales. Además, la Oficina Asesora de Planeación Estratégica está en el proceso de actualizar el direccionamiento estratégico para lograr una alineación completa.



Gestión del conocimiento:

Nivel P2 (en proceso):

Se han implementado iniciativas de gestión del conocimiento, aunque la institución carece de herramientas o plataformas sólidas para la preservación de la información. Además, se reconoce la ausencia de una memoria institucional adecuada, con un principal énfasis en que las actas de entrega no son suficientes y falta un sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad neogranadina.



Gestión de la excelencia de los procesos:

Nivel P2 (en proceso):

Se resalta que los procesos están documentados, no obstante, no delimitan la realidad institucional. Aunque existe un Sistema Integrado de Gestión (SIG), no es efectivo, eficaz ni eficiente. Dentro de los aspectos a mejorar se enfatiza en la integración de los procesos en cada una de las sedes.

3. Capacidades y recursos



Capacidad directiva:

Nivel P2 (en proceso):

Existe una visión estratégica clara que es conocida y adoptada por todos los niveles de la organización. Hay un compromiso de la alta dirección por darle cumplimiento a las estrategias del PR, pero, se denota la falta de control y seguimiento en todos los niveles para validar su cumplimiento. Se enfatiza en que se fomenta la toma de decisiones ágiles, sin embargo, el modelo de la estructura no permite darle operatividad, lo que implica tramitología y largos tiempos de espera en la gestión.



Capacidad competitiva:

Nivel P1 (nivel inicial):

La UMNC presenta una visión restringida de su posición competitiva en el mercado, ya que carece de un mapeo progresivo de capacidades en docencia, investigación y extensión que le facilite comprender los aspectos necesarios para el fortalecimiento y la diferenciación.



Capacidad financiera:

Nivel P2 (en proceso):

La organización implementa medidas para optimizar la gestión financiera mediante la adopción de sistemas de contabilidad avanzados, la elaboración de presupuestos detallados y una gestión adecuada del flujo de efectivo, que se caracteriza por la diversificación del portafolio de inversión. No obstante, se evidencia que existen diferentes modificaciones presupuestarias a lo largo del año fiscal que impiden la correcta aplicación de la planificación financiera.





Capacidad tecnológica:

Nivel P1 (Nivel inicial):

La UMNG dispone de una infraestructura tecnológica básica que la habilita para llevar a cabo sus funciones de manera elemental, mediante sistemas rústicos como Excel y Univex, y desarrollos propios que no están a la vanguardia con los avances tecnológicos. Se admite que la información obtenida no es fiable.



Capacidad del talento humano:

Nivel P1 (nivel inicial):

El enfoque actual de la gestión del talento humano carece de una estructura definida, puesto que los instrumentos de planeación de esta área están desactualizados. No se observa una organización clara de los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención del talento humano. Así mismo, no existe una correspondencia entre las funciones desarrolladas y lo establecido en el manual de funciones.



3. Sostenibilidad

Sostenibilidad financiera:



Rentabilidad:

Nivel P2 (en proceso):

La UMNG implementa programas de gestión que permiten maximizar eficiencias y reducción de costos mediante la aplicación de prácticas sostenibles, pero no se evidencian en la evaluación de resultados. De igual manera, se reconoce la necesidad de crear valor en los diferentes procesos, sobre todo de tipo social.



Eficiencia de los recursos:

Nivel P2 (en proceso):

La UMNG adopta el cumplimiento de normas que permiten la reducción de residuos y niveles óptimos de consumo de recur-



Los recursos no renovables (agua, energía, combustibles), desde el sistema de gestión ambiental y basura cero. No obstante, es necesario crear mayor conciencia e incorporar alianzas innovadoras que generen impacto social.



Diversificación:

Nivel P2 (en proceso):

la UMNG posee un portafolio de servicios que requiere de transferencia y diversificación para fortalecer su papel institucional, en especial en las áreas de investigación y extensión. Es crucial reestructurar la gestión de la función de extensión como una unidad de negocio independiente, eliminando la estructura rígida actual y mejorando los procedimientos para incrementar su eficacia.



Sostenibilidad ambiental



Infraestructura verde:

Nivel P1 (nivel inicial):

en relación con los componentes de la infraestructura verde, se observa que en la sede del Campus Nueva Granada se ha realizado un avance básico en la implementación de jardines de lluvia, la plantación de árboles y arbustos, así como la instalación de pavimentos impermeables. En contraste, las sedes de Calle 100 y Medicina muestran una infraestructura más elemental en este aspecto. Por lo tanto, es crucial desarrollar estrategias para integrar tecnología de manera armoniosa y respetuosa con el medio ambiente.



Prácticas bioéticas:

Nivel P1 (nivel inicial):

se observa un bajo avance en la adopción de prácticas bioéticas dentro de la UMNG, caracterizado por la implementación de un código de ética que requiere de actualización para incorporar aspectos como la responsabilidad social, la inclusión y la equidad. La sede de Medicina ha liderado iniciativas significativas en este ámbito; sin embargo, se evidencia una aplicación limitada



de los principios de One Health (personas, animales y medio ambiente), los cuales no se utilizan de manera efectiva en la toma de decisiones.



Enfoque sistémico:

Nivel P2 (en proceso):

dentro del Sistema Integrado de Gestión se contempla el sistema ambiental, el cual facilita la gestión de actividades con impacto en diversas áreas académicas y administrativas, como la Oficina de Patrimonio y las facultades. Sin embargo, se observa una falta de efectiva interconexión entre el sistema, las actividades, los procesos y las decisiones.



Certificaciones y reconocimientos:

Nivel P2 (en proceso):

la UMNG reconoce la importancia de obtener certificaciones internacionales que validen su compromiso ambiental, como lo demuestra la certificación ISO 14001 para el Sistema de Gestión Ambiental. En este contexto, se inicia con la identificación de áreas de mejora y estableciendo planes para cumplir con los requisitos esenciales. Sin embargo, se observa una deficiencia en la colaboración interdisciplinaria y en la implementación de acciones orientadas a mitigar el impacto ambiental, requisitos que son fundamentales para obtener la certificación B.

Sostenibilidad social



Medición de la contabilidad social:

Nivel P1 (nivel inicial):

la UMNG implementa iniciativas para promover la proyección social, aunque aún no ha logrado establecer un marco que refleje una transformación social significativa en las comunidades o regiones. Se evidencia la ausencia de herramientas de análisis de datos y de gestión necesarias para medir el impacto social y facilitar la transformación requerida.





Transformación social:

Nivel P1 (nivel inicial):

La UMNG posee una comprensión elemental sobre la relevancia de la transformación social y hasta ahora se ha limitado al ámbito discursivo institucional, sin avanzar hacia un enfoque estratégico que impulse cambios concretos en la sociedad. Para avanzar en estas acciones, es crucial promover la implementación de un plan de regionalización y la ejecución de proyectos efectivos destinados a abordar prácticas sociales específicas.



Diversidad e inclusión:

Nivel P1 (nivel inicial):

Dentro del Plan Rectoral PR se reconoce la importancia estratégica de la diversidad y la inclusión como pilares fundamentales para establecer un entorno inclusivo. Sin embargo, aún no se han implementado medidas concretas para promover un ambiente inclusivo, debido a la carencia de protocolos claros y específicos, así como de componentes de infraestructura, acceso y cobertura que deberían estar alineados con la política de inclusión institucional.



Alianzas estratégicas:

Nivel P1 (nivel inicial):

La UMNG dispone de varios convenios y alianzas, pero no están orientados hacia proyectos de colaboración y apoyo comunitario. Se observa que muchos de estos convenios permanecen en un estado meramente formal y no se gestionan de forma activa para generar valor para la institución y para la sociedad.

Cultura de innovación para la transformación



Liderazgo:

Nivel P2 (en proceso):

Se entiende que la innovación es un factor estratégico para el desarrollo de la UMNG, pero se refleja en acciones de liderazgo individual y no colectivo. La capacidad de cambio es escasa y depende de pocas personas de la alta dirección.



Formación para la innovación:

Nivel P1 (nivel inicial):

La capacitación en innovación se dirige a un grupo específico y no abarca todos los niveles de la Universidad. Para su desarrollo se requiere un ecosistema propio que garantice el desarrollo de iniciativas. La principal deficiencia radica en la falta de una cultura organizacional que internalice la necesidad de impulsar acciones innovadoras.



Recursos:

Nivel P1 (nivel inicial):

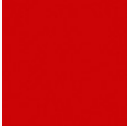
Se reconocen programas de financiación para la innovación, aunque actualmente no se gestionan ni se presentan proyectos. Un ejemplo de esto es el inicio de las convocatorias, por parte de la Vicerrectoría de Investigaciones, para el año 2024, un proceso que arroja resultados a largo plazo. Como deficiencia notable se observa la falta de participación en convocatorias internacionales que podrían permitir la captación de mayores recursos.



Participación:

Nivel P1 (nivel inicial):

Se reconoce la innovación como un tema de interés, pero se enfrenta a desafíos para lograr un nivel medio de participación.



Actualmente, existen modelos de innovación centrados en los procesos de investigación, los cuales no aseguran la inclusión de diversos grupos de valor.

Fase 3: resultados

3.1 Síntesis de hallazgos

A partir del análisis de la información recolectada en las fases de análisis documental y alcance institucional, se estudian diferentes variables de los datos obtenidos. Por lo tanto, esta fase se centra en sistematizar la información recolectada para determinar la situación actual del PI frente a los siguientes componentes:



Evolución: la transición del Acuerdo 05 de 2013 al Acuerdo 13 de 2021 no implicó cambios sustanciales que potencializaran la gestión institucional, por el contrario, conservó los componentes más importantes del modelo de negocio y generó desarticulación entre el PI y los demás documentos maestros. En específico, en lo referente a las políticas se introdujeron nuevos enunciados que generaron duplicidad de la información y se delimitaron estrategias que no debían estar enmarcadas en el acuerdo general, sino en cada política específica. De esta manera, se denota que los lineamientos establecidos en el actual PI no proporcionan una guía de orientación clara para las unidades académicas y administrativas.



Articulación: las políticas institucionales son el instrumento que permite darle operatividad al PI, al ser el insumo que permite medir los objetivos estratégicos. La evaluación del PI revela una notable desarticulación, evidenciada por el hecho de que el 48 % de estas políticas no se alinean con los principios establecidos en el artículo 5 del Acuerdo 13 de 2021. Esta falta de alineación estratégica ha resultado en ineficiencias en la implementación y en la duplicación de esfuerzos dentro de la institución.



Relevancia y competitividad: el sistema de direccionamiento estratégico implementado hasta la fecha se ve limitado por la ausencia de sistemas formales de seguimiento y evaluación que permitan cuantificar el grado de aplicabilidad o cumplimiento. En el caso de la Matriz de Medición del Proyecto Institucional, se observa que el 51,85 % de las variables evaluadas se encuentran en un nivel PI (inicial), mientras que el 46,15 % están en nivel dos (en proceso). Esto indica que la madurez en la gestión institucional de la UMNG necesita consolidarse, puesto que esta evaluación refleja la falta de implementación completa de estrategias, protocolos claros, herramientas tecnológicas emergentes y sistemas integrados necesarios para alcanzar niveles superiores de innovación, eficiencia y cumplimiento de objetivos estratégicos.

3.2 Orientaciones para la dinámica del PI



1. La distinción entre el PI y el PEI se fundamenta en diferencias semánticas y de estructuras específicas. El PI se configura como un marco normativo orientado hacia la gestión estratégica-administrativa, mientras que el PEI se concentra en la dirección estratégica-académica de la UMNG. De esta manera, se resalta que son elementos complementarios que permiten optimizar el rol y el posicionamiento de la UMNG.



2. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y culturales de la última década han tenido un impacto significativo en la UMNG. Es crucial reconocer que las megatendencias y tendencias han impulsado transformaciones en el ámbito educativo, en especial por el progreso del desarrollo tecnológico. En este contexto, es necesario evaluar cómo el PI se alinea con los ajustes del PR y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), considerando que estos deben revisarse anualmente para reflejar los avances graduales y la implementación en cada área correspondiente, sobre todo en la pertinencia de los modelos de gestión y la oferta académica.



3. La evaluación del PI debe basarse en parámetros que faciliten la medición precisa del impacto. Para lograr esto es necesario aplicar metodologías de evaluación que integren variables cualitativas y cuantitativas, en especial lo que respecta a los componentes de arquitectura empresarial, políticas y objetivos institucionales.



4. La definición de la línea base del PI se convierte en una herramienta fundamental para la evaluación, ya que facilita la medición gradual de los cambios implementados en la UMNG. De esta manera, se inicia el proceso de evaluación de impacto, teniendo en cuenta que la definición de la línea base para toda medición constituye el éxito para la evaluación del proceso.



5. El PI, como marco de operación para la gestión administrativa y la arquitectura empresarial, debe avanzar, considerando los siguientes pilares: transformación, innovación, sostenibilidad y excelencia.

Es crucial realizar ajustes en la cultura institucional, enfocándose en lo siguiente:



- Adoptar una visión analítica basada en sistemas complejos que permita abordar de manera integral la mayoría de variables y las interacciones emergentes.



- Desarrollar directrices congruentes con el contexto institucional para gestionar de manera efectiva y sistemática el conocimiento: lecciones aprendidas, mejores prácticas y conocimientos expertos, entre otros, que faciliten procesos de innovación y adaptación al cambio.



- Implementar y fomentar la alineación estratégica que, más allá de buscar eficiencia, promueva la interoperabilidad en las funciones misionales ampliadas¹, impulsando nuevos vectores de crecimiento y desarrollo institucional.



- Dar prioridad al Plan de Comunicaciones (PECO) y al Plan Vigía (PV), que aseguren una comunicación continua como requisito para la toma de decisiones informadas y retroalimenten a toda la organización sobre las rutas y planes de acción ajustados desde un enfoque de flexibilidad y anticipación para la gestión estratégica.

Bibliografía

Consejo Superior Universitario de la UMNG. (2023). Acuerdo 13 de 2021, “Por medio del cual se actualiza el Proyecto Institucional”.

Consejo Superior Universitario de la UMNG. (2023). Acuerdo 05 de 2013, “Por medio del cual se expide el Proyecto Institucional”.

Hammer, M. (2007). The process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111.

Pöppelbuß, J. y Röglinger, M. (2011). *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*.

Rodríguez, M. D. (2019). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones uc.

Universidad Militar Nueva Granada. (2010). Acuerdo 13 de 2010. Estatuto General de la UMNG. <https://www.umng.edu.co/documents/20136/466691/Estatuto+general+Acuerdo+13+de+2010.pdf/2b035419-fa50-8399-3624-6b6a8690f111?t=1575126255689>

¹ Las funciones misionales ampliadas abarcan las tradicionales (docencia, investigación y extensión) más las que emergen de manera transversal para optimizar el campo de acción institucional, entre ellas encontramos la innovación social, el bienestar institucional, la internacionalización y la gestión administrativa.

Universidad Militar Nueva Granada. (2018). Acuerdo 09 de 2018, "Por el cual se crea la Política de Bienestar Institucional y se unifica el Sistema de Bienestar Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada". UMNG.

Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *Lineamientos para una política de educación inclusiva*. Editorial Neogranadina.

Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *Política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos*. Editorial Neogranadina.

Valderrama, R. (2013). Elaboración de diagnóstico participativo desde un enfoque de educación, desarrollo y cultura. *Iberoamérica Social: Revista-red de estudios sociales*, 7(1), 28-31.

Universidad Militar Nueva Granada. (2018). *Política de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento*. Editorial Neogranadina.

Anexo 1

Tabla No. 5. Matriz medición nivel de madurez del Proyecto Institucional

MATRIZ MEDICIÓN NIVEL DE MADUREZ PROYECTO INSTITUCIONAL				
GRADO DE MADUREZ				
VARIABLES A EVALUAR	P1 (NIVEL INICIAL)	P2 (NIVEL EN PROCESO)	P3 (NIVEL AVANZADO)	P4 (NIVEL DE EXCELENCIA)
Diferenciación	La UMNG proporciona una gama de servicios y productos educativos que se asemejan a los ofrecidos por otras instituciones de Educación Superior. Por ende, su propuesta de valor se considera genérica en el contexto académico.	La UMNG ofrece servicios y productos con similitudes de los proporcionados por otras instituciones de Educación Superior. Sin embargo, dentro de su ámbito interno, han identificado ciertas características o aspectos distintivos que la destacan y la diferencian de la competencia.	La UMNG cuenta con una propuesta de valor reconocida por sus grupos de interés y por lo tanto, genera acciones y actividades desde la gestión administrativa y académica para contribuir a su diferenciación.	La UMNG se diferencia notablemente en el mercado, siendo reconocida por los usuarios como una institución que ofrece productos y servicios de alta calidad, innovadores y socialmente relevantes.
Propuesta de valor	La institución presenta beneficios fragmentados y restringidos que carecen de integración con la propuesta de valor, ya que guardan una notable similitud con los ofrecidos por otras IES.	La institución realiza procesos de consulta y validación con los grupos de valor para proporcionar beneficios que se adaptan a sus necesidades, oportunidades y expectativas.	Los beneficios ofrecidos por la institución se adaptan a las necesidades, oportunidades y expectativas de los grupos de interés y están articulados a la propuesta de valor, otorgándole una ventaja competitiva.	La institución proporciona beneficios tangibles e intangibles que cumplen con las expectativas de los grupos de valor. Además, persiste en su labor innovadora para consolidar las relaciones con la comunidad hispanoamericana mediante la creación de espacios de participación y diálogo.
Experiencia del usuario	La experiencia del usuario carece de estructura y no se ha definido claramente el valor diferencial al interactuar con los servicios y productos ofrecidos por la UMNG.	Se han implementado algunas mejoras en la experiencia del usuario, pero aún existen áreas de oportunidad para lograr la satisfacción de los grupos de valor.	Las interacciones de los usuarios con la UMNG son más fluidas y personalizadas, lo que contribuye a una mayor satisfacción por parte de los grupos de valor.	Se implementan constantemente mejoras basadas en retroalimentación y análisis de datos, lo que contribuye a una experiencia del usuario altamente personalizada y gratificante.

	<p>La estructura organizacional es rígida y jerárquica generando que la comunicación y la colaboración entre las diferentes áreas sea limitada.</p>	<p>Se están implementando cambios graduales en la estructura organizacional para fomentar la colaboración y la innovación, desde una perspectiva funcional horizontal.</p>	<p>La estructura organizacional se ha adaptado para ser más flexible y ágil. Se han establecido equipos multifuncionales y se fomenta la colaboración entre diferentes áreas y niveles jerárquicos.</p>	<p>Se implementa una estructura basada en redes que cuenta con equipos multifuncionales para promover la creatividad y la innovación. Se fomenta una cultura organizacional de aprendizaje continuo y mejora constante.</p>
Arquitectura empresarial	<p>Cada unidad funcional atiende las necesidades específicas de su área sin integrarse al direccionamiento estratégico de la institución, lo que conlleva a operar como silos independientes.</p>	<p>Se están explorando métodos para mejorar la alineación entre los diferentes niveles de planeación. Se establece una ruta para que cada área identifique cómo desde los objetivos individuales contribuyen a los objetivos estratégicos.</p>	<p>Se ha establecido una alineación precisa entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en el que cada área dirige sus actividades hacia el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.</p>	<p>Todas las dependencias de la UMNG están alineadas estratégicamente, evaluadas mediante sistemas de gestión del desempeño y resultados seguimiento de objetivos y políticas institucionales generando impactos positivos. Esta alineación está incorporada en la cultura organizacional.</p>
	<p>La UMNG no tiene una estrategia formal de gestión del conocimiento.</p>	<p>Se han implementado algunas iniciativas informales de gestión del conocimiento, que no están integradas a los procesos académico- administrativos.</p>	<p>Se utilizan herramientas y plataformas para capturar, almacenar y compartir el conocimiento de manera efectiva dentro de la UMNG.</p>	<p>La UMNG considera el conocimiento y la experiencia de sus empleados como activos fundamentales para la organización. Por ello, fomenta el intercambio y la colaboración entre ellos para impulsar la innovación y la excelencia como soporte para la toma de decisiones.</p>
	<p>Gestión de la excelencia de los procesos</p>	<p>Los procesos existentes están documentados, pero no reflejan adecuadamente la realidad de la gestión.</p>	<p>Los procesos están identificados y documentados por cada una de las dependencias. Se implementan revisiones periódicas para determinar su pertinencia y eficiencia.</p>	<p>Los procesos se alinean a las políticas institucionales en el marco de direccionamiento estratégico de la institución, promueven la innovación y la aplicación estratégica en todos los niveles contribuyendo a mantener altos estándares de excelencia.</p>
Capacidad directiva	<p>No hay una visión estratégica clara ni un enfoque unificado hacia los objetivos organizacionales. Cada líder cumple con sus metas específicas.</p>	<p>Existe una visión estratégica clara que es conocida y adoptada por todos los niveles de la organización. Se evidencia un compromiso de alta dirección por darle cumplimiento a las estrategias del Plan Rectoral.</p>	<p>Se fomenta una cultura de liderazgo distribuido en todos los niveles de la organización, lo que permite una toma de decisiones ágil a partir de sistemas de control y análisis de planes estratégicos.</p>	<p>El liderazgo es inspirador, visionario y orientado hacia el logro de resultados. 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.</p>
Capacidad competitiva	<p>La UMNG presenta una visión restringida de su posición competitiva en el mercado, ya que carece de un mapa de capacidades que le facilite comprender los aspectos necesarios para el fortalecimiento y diferenciación.</p>	<p>La UMNG reconoce la relevancia de la diferenciación en el mercado, ha iniciado el desarrollo de estrategias dirigidas a mejorar su posición competitiva. En este sentido, se focaliza en la elaboración del mapa de capacidades con el fin de construir ventajas competitivas sólidas y sostenibles.</p>	<p>La UMNG ha desarrollado capacidades distintivas que le confieren una ventaja competitiva robusta, consolidándola como líder en el sector de la educación superior.</p>	<p>La UMNG posee un liderazgo desafiado en su sector y se distingue por su excelencia competitiva a escala internacional. Es reconocida por su habilidad para prever y moldear las tendencias del mercado, así como por su capacidad para innovar de forma disruptiva.</p>
Capacidad financiera	<p>La organización realiza una gestión financiera, pero experimenta dificultades para controlar los gastos, gestionar el flujo de efectivo y realizar proyecciones financieras precisas.</p>	<p>La organización implementa medidas para optimizar la gestión financiera mediante la adopción de sistemas de contabilidad avanzados, la elaboración de presupuestos detallados y una gestión adecuada del flujo de efectivo. Esto se acompaña de la práctica de evitar modificaciones presupuestarias a lo largo del año fiscal para garantizar la estabilidad y coherencia en la planificación financiera.</p>	<p>La organización se enfoca en la optimización de los recursos financieros como parte integral de la estrategia empresarial. Para ello, utiliza modelos financieros que permiten analizar la rentabilidad y buscar fuentes de financiamiento alternativas para impulsar el crecimiento y la expansión.</p>	<p>La organización tiene la capacidad de optimizar el rendimiento financiero, minimizar los riesgos y generar valor. Además, puede ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno económico y financiero, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.</p>
Capacidad tecnológica	<p>La UMNG dispone de una infraestructura tecnológica básica que le habilita para llevar a cabo sus funciones de manera elemental y con limitaciones significativas.</p>	<p>La UMNG busca adoptar tecnologías que permitan una mayor eficiencia y automatización de procesos, por lo que, inicia con la incorporación de software especializados y herramientas de análisis de datos para optimizar sus operaciones.</p>	<p>La UMNG incorpora en el desarrollo de las funciones académicas y administrativas, capacidades avanzadas en áreas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la Internet de las cosas y la nube.</p>	<p>La UMNG integra las tecnologías convergentes - NBIC para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y reducir las cargas operativas, priorizando así los esfuerzos en la estrategia organizacional. Estas tecnologías se emplean para mejorar la eficiencia operativa, innovar en servicios/productos y crear experiencias novedosas para los usuarios.</p>
Capacidad del talento humano	<p>El enfoque actual para la gestión del talento humano carece de una estructura definida. No se observa una organización clara de los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención del talento humano. Así mismo, no existe una correspondencia entre las funciones desarrolladas y lo establecido en el manual de funciones.</p>	<p>La organización mueva una estructura clara y una articulación efectiva entre la política de talento humano, el plan estratégico, el plan de bienestar e incentivos, el plan anual de vacantes y previsión de recursos humanos, el plan institucional de capacitación y el plan de seguridad y salud en el trabajo. Estas conexiones reflejan procesos bien definidos y actividades diseñadas específicamente para fortalecer el talento humano.</p>	<p>La UMNG cuenta una planta global alineada con el manual de funciones y competencias, realiza una provisión de vacantes que fortalece la carrera administrativa, asigna de cargos según necesidades, desarrollo de competencias y habilidades en todos los niveles de formación y promueve el bienestar integral del personal.</p>	<p>La UMNG ha desarrollado una cultura organizacional centrada en la potencialidad humana, en el 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.</p>

	Sostenibilidad financiera	<p>La UMNG redefine el direccionamiento estratégico con el fin de medir el retorno de inversiones sostenibles dedicadas a restauración de ecosistemas, empoderar comunidades, liderar iniciativas globales relacionadas con el cambio climático y la desigualdad social.</p> <p>La UMNG rediseña los procesos para adoptar prácticas sostenibles, gestionando recursos bajo un enfoque de gestión sistémica, generando impactos positivos netos reinvertidos en proyectos de innovación social y bienestar social.</p> <p>La UMNG consolida un sistema de extensión basado en protocolos de inteligencia artificial que potencia las capacidades de relevancia de los programas académicos con una oferta de productos a la medida con sello diferencial.</p>	<p>Las prácticas de sostenibilidad se convierten en la base de la estrategia institucional, con un enfoque que crea valor y genera rentabilidad (financiera, económica, patrimonial, social, ambiental) pero en el largo plazo.</p> <p>La UMNG desarrolla un sistema de gestión en alianza con proveedores para la mejora de procesos, reducción de tiempos y cargas operativas.</p> <p>La UMNG cuenta con una estructura legal, logística, administrativa y tecnológica para la gestión de recursos, desde la División de Extensión, pero no logra consolidarse en nichos de mercado para aumentar el nivel de ingresos proyectados para cada vigencia.</p>	<p>La UMNG cuenta con un sistema de consentimiento informado y materialidad de prácticas biotécnicas en todos los procesos de gestión, basado en el reconocimiento y respeto de los DDHH y los principios de la práctica One Health (Una salud un bienestar, personas, animales, medio ambiente).</p> <p>La UMNG cuenta con 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.</p> <p>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, equilibrio entre el propósito institucional y su capacidad presupuestal así como la gestión con los grupos de valor externos.</p>
Sostenibilidad	<p>Rentabilidad</p> <p>Eficiencia del uso de los recursos</p> <p>Diversificación</p>	<p>La UMNG implementa programas de gestión que permitan maximizar eficiencias y reducción de costos mediante la aplicación de prácticas sostenibles, pero no se evidencia en la evaluación de resultados.</p> <p>La UMNG adopta el cumplimiento de normas que permitan reducción de residuos, niveles óptimos de consumo de recursos no renovables (agua, energía, combustibles) y capacita en prácticas eficientes.</p> <p>La UMNG diseña portafolios de servicios basados en capacidades de asesoría y consultoría, pero no cuenta con la normatividad y fuerza de ventas que permita la gestión de recursos adicionales.</p>	<p>La UMNG cuenta con infraestructura que se integra más ampliamente en el diseño y desarrollo urbano: incorporación de techos verdes y paredes verdes en edificios para mejorar la eficiencia energética y la calidad del aire, construye parques y espacios verdes públicos que actúan como sumideros de carbono y áreas de recreación. Implementa sistemas de captación y reutilización de agua lluvia a mayor escala, diseña corredores verdes para conectar espacios naturales y mejorar la movilidad de la fauna.</p>	<p>La UMNG cuenta con infraestructura que se integra más ampliamente en el diseño y desarrollo urbano: incorporación de techos verdes y paredes verdes en edificios para mejorar la eficiencia energética y la calidad del aire, construye parques y espacios verdes públicos que actúan como sumideros de carbono y áreas de recreación. Implementa sistemas de captación y reutilización de agua lluvia a mayor escala, diseña corredores verdes para conectar espacios naturales y mejorar la movilidad de la fauna.</p>
	Sostenibilidad ambiental	<p>Las UMNG adopta la política de sostenibilidad pero no se gestionan acciones tangibles que evidencien la aplicación del concepto de rentabilidad.</p> <p>La UMNG inicia procesos que permiten el cumplimiento de normas técnicas de calidad, pero no cuenta con una cultura sólida de gestión para la eficiencia en los procesos institucionales.</p> <p>La UMNG no cuenta con un portafolio de productos que permita la diversificación de recursos diferentes a los generados por el concepto de matrículas.</p>	<p>La UMNG cuenta con infraestructura que se integra más ampliamente en el diseño y desarrollo urbano: incorporación de techos verdes y paredes verdes en edificios para mejorar la eficiencia energética y la calidad del aire, construye parques y espacios verdes públicos que actúan como sumideros de carbono y áreas de recreación. Implementa sistemas de captación y reutilización de agua lluvia a mayor escala, diseña corredores verdes para conectar espacios naturales y mejorar la movilidad de la fauna.</p>	<p>La UMNG cuenta con infraestructura que se integra más ampliamente en el diseño y desarrollo urbano: incorporación de techos verdes y paredes verdes en edificios para mejorar la eficiencia energética y la calidad del aire, construye parques y espacios verdes públicos que actúan como sumideros de carbono y áreas de recreación. Implementa sistemas de captación y reutilización de agua lluvia a mayor escala, diseña corredores verdes para conectar espacios naturales y mejorar la movilidad de la fauna.</p>
	Sostenibilidad	<p>Prácticas biotécnicas</p> <p>Enfoque sistémico</p> <p>Certificaciones y reconocimientos</p>	<p>La UMNG cuenta con un sistema de consentimiento informado y materialidad de prácticas biotécnicas en todos los procesos de gestión, basado en el reconocimiento y respeto de los DDHH y los principios de la práctica One Health (Una salud un bienestar, personas, animales, medio ambiente).</p> <p>La UMNG posee un sistema de gestión ambiental establecido sin embargo, se observa que las acciones realizadas desde las diferentes facultades y la administración son fragmentadas y no reflejan una interconexión efectiva entre el sistema, las actividades, los procesos y las decisiones.</p> <p>La UMNG implementa iniciativas de sostenibilidad ambiental, sin embargo, aún no desarrolla medidas específicas para obtener certificaciones que validen este compromiso.</p>	<p>La UMNG cuenta con un sistema de consentimiento informado y materialidad de prácticas biotécnicas en todos los procesos de gestión, basado en el reconocimiento y respeto de los DDHH y los principios de la práctica One Health (Una salud un bienestar, personas, animales, medio ambiente).</p> <p>La UMNG diseña un sistema de información que permite la formación básica en la aplicación de principios biotécnicos transversales a la gestión institucional enfocándose en el reconocimiento desde consentimientos informados tanto para grupos de valor internos como externos.</p> <p>La UMNG inicia la implementación de acciones interdependientes entre las distintas áreas académicas y administrativas, lo que facilita la visibilidad del impacto desde la perspectiva ambiental.</p> <p>La UMNG reconoce la relevancia de obtener certificaciones internacionales que validen su compromiso ambiental. Como parte de este proceso, inicia identificando áreas de mejora y estableciendo planes para cumplir con los requisitos fundamentales.</p>

Anexo 2

Taller evaluación del PI con directivos de la UMNC





"Debemos pensar en cosas grandes mientras hacemos cosas pequeñas, de esa forma los detalles van en la dirección correcta."

Alvin Tofler

Liderazgo estratégico con visión neogranadina