



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

# Propuesta de actualización **misión** y **visión** institucional UMNG



José William Castro Salgado  
Liliana Santamaria Ariza

**Liderazgo estratégico con visión neogranadina**

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7448>



Propuesta de actualización de la misión y la visión institucionales de la UMNG

RECTOR

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

VICERECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Coronel (R) Pedro Javier Rojas Guevara

VICERECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Claudia Ximena López Pareja

VICERECTORA ACADÉMICA

Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERECTORA DE INVESTIGACIONES

Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca, Ph. D.

Autores

José William Castro Salgado

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Correo-e: [jose.castro@unimilitar.edu.co](mailto:jose.castro@unimilitar.edu.co)

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

Liliana Santamaría Ariza

Magíster en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales – Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Correo-e: [liliana.santamaria@unimilitar.edu.co](mailto:liliana.santamaria@unimilitar.edu.co)

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

Diseño y diagramación:

División Editorial Neogranadina

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

# Tabla de contenido

|    |                        |    |
|----|------------------------|----|
| 1. | Generalidades          | 4  |
| 2. | Objetivos              | 5  |
| 3. | Metodología            | 6  |
| 5. | Herramientas aplicadas | 7  |
| 6. | Sistematización        | 12 |
| 7. | Resultados             | 32 |
| 8. | Referencias            | 36 |

04

05

06

07

12

32

36

# Generalidades

Existen diferentes factores que han impulsado transformaciones en la educación superior; entre ellos se encuentran la globalización, la privatización, la autonomía universitaria, la calidad educativa, la acreditación y los sistemas de gobernanza que han obligado a las instituciones a adaptarse y evolucionar continuamente. No obstante, “el principal desafío para las instituciones pasa a ser el de alcanzar un equilibrio entre responder al cambio e iniciarlo” (Moja, 2008, p. 163) puesto que existe la tendencia a centrarse más en tener capacidad de respuesta ante el cambio que en promoverlo desde iniciativas propias.

De esta manera, es preponderante el rol de las Instituciones de Educación Superior como agentes de cambio que fortalecen la capacidad humana para apoyar el desarrollo social, humano y económico. Es por eso que la educación superior está marcada por una serie de cambios y transformaciones que conlleva oportunidades provenientes de variables económicas y tecnológicas, pero que a su vez implica desafíos que las obligan a adaptar sus estrategias, acciones y recursos (Gordan, 2013). Para lograr posicionamiento, es necesario que los elementos direccionadores, como la identidad, el propósito, la misión y la visión, estén estructurados de manera sistémica e integren las tendencias



del contexto para establecer la ruta estratégica que guíe a las instituciones hacia el éxito en los ámbitos educativo y social.

Desde la misión se establece un esquema directivo para coordinar las actividades de las diversas unidades académicas y administrativas, ya que esta “es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización” (Rivera, 1991, p. 7). Por tanto, enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de establecer los objetivos que se determinan desde la estrategia y los direccionadores que se deberían asociar a su cumplimiento. Desde otra perspectiva, la visión expresa un carácter aspiracional que proyecta un futuro deseable que supera el estado actual. Entonces, cuando

se cumple una visión, es necesario formular una nueva.

En este contexto, este documento tiene como objetivo proponer la actualización de la misión y visión para la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), considerando que su construcción se basó en la evaluación de diversos enfoques

metodológicos y herramientas prácticas con el fin de determinar la pertinencia de las actuales y la necesidad de cambio. Se aplicó un enfoque que combina el componente participativo, involucra a los grupos de valor en el análisis, con el componente técnico y utiliza datos y métricas objetivas.

## Objetivos

**01** Actualizar la misión y visión institucional de la UMNG con el propósito de establecer un marco de referencia claro y pertinente que promueva la coherencia y alineación entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

**02**

Emplear la misión y visión institucional como guía estratégica de las acciones, decisiones y asignación de recursos con el fin de garantizar la capacidad de la institución para alcanzar sus metas y adaptarse de manera eficiente a las dinámicas cambiantes del entorno.

**03** Orientar el esfuerzo del potencial humano de la organización hacia objetivos comunes y promover una mayor cohesión y alineación con la identidad, propósito y dirección de la UMNG mediante la delimitación de un marco de acción claro y conciso.

# Alcance

La misión y la visión son declaraciones que proyectan el direccionamiento estratégico de una entidad estableciendo rutas de acción para el presente y futuro. En el caso de la UMNG, estos elementos se encuentran consagrados en el Estatuto General del Acuerdo 13 de 2010, vigente desde entonces. No obstante, los cambios en las dinámicas sociales, tecnológicas, ambientales, económicas y legales han generado la necesidad de transformación que permita a la institución mantenerse a la vanguardia y contribuir eficazmente a la sociedad del conocimiento, mediante la implementación de enfoques innovadores que aseguren su relevancia y competitividad en el ámbito educativo y social.

En consecuencia, la actualización de estos elementos directrices (misión y visión) se presentan como un catalizador de cambio a un estado deseado con un impacto sustancial en toda la organización, en la medida en que, cada grupo de valor aporta con su talento desde su respectiva área o rol y contribuye al logro de los objetivos presentes y a la realización del escenario futuro.

Es así como, además de mejorar la eficiencia operativa y la efectividad en el logro de los objetivos estratégicos, esta actualización impactará la cultura organizacional al comunicar una nueva dirección y aspiraciones compartidas, promoviendo un sentido renovado de pertenencia entre los integrantes de la institución.

## Metodología

De acuerdo con el documento *Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG (2024)* se empleará una metodología mixta que integrará el análisis de aspectos cualitativos mediante una exploración directa con la comunidad neogranadina y su entorno, así como el análisis cuantitativo que facilitarán la obtención de datos específicos y medibles. Este proceso se estructura de manera planificada y organizada en fases, abordando la revisión, análisis y reestructuración de los documentos maestros y componentes en cada nivel (estratégico, táctico y operativo) [3].

[3] La metodología aplicada en los documentos *Propuesta de identidad UMNG*, *Propuesta de propósito UMNG* y *Propuesta de actualización de la misión y visión institucionales de la UMNG* es uniforme en los tres casos. Esto se debe a que estos documentos forman parte de la revisión del nivel estratégico, y como tal, se basan en los principios delineados en el manuscrito *Orientaciones para la actualización del direccionamiento estratégico*, que establece la guía para este proceso.

# Herramientas aplicadas

## Definición

Contempla un conjunto de criterios diseñados para examinar y valorar la declaración de misión de una organización con el fin de determinar si es clara, relevante y efectiva para orientar las acciones y decisiones de la organización.

## Uso

Esta herramienta ayuda a determinar desde la percepción de los grupos de valos si la misión de la UMNG es coherente y adecuada en términos filosóficos, conceptuales y contextuales.

## 1. Tarjeta de evaluación de la misión

Figura 1. Tarjeta de evaluación de la misión

**MISIÓN ACTUAL**

*"La Universidad Militar Nueva Granada es una institución pública del orden nacional, que desarrolla las funciones de docencia, investigación y extensión, y fomenta el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica y la autoevaluación permanente de los procesos institucionales, en el contexto de un mundo globalizado, con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, y contribuyan al progreso del Sector Defensa y de la sociedad en general".*

**Componente filosófico**

1. ¿La misión actual define cuáles son los principios y valores?

**Componente conceptual**

1. ¿La misión actual define qué vamos a hacer?  
2. ¿La misión actual define cómo vamos a hacerlo?  
3. ¿La misión actual define para quién o con quién vamos a hacer?

**Componente contextual**

1. ¿La misión actual define para qué existe?  
2. ¿La misión actual define cuáles son los objetivos?  
3. ¿La misión actual define cuáles son las prioridades?

Fuente: elaboración propia a partir de Diaz, Drapkin y García (2020).

## 2. Tarjeta de evaluación de la visión

### Definición

Es un recurso diseñado para examinar y valorar la declaración de visión de una organización con el fin de evaluar si es clara, inspiradora y alineada con la misión de la organización.

### Uso

Resume las sentencias o frases principales de la declaración de visión de la UMNG, junto con criterios específicos para determinar si se han cumplido o no y los motivos detrás de esos resultados.

Figura 2. Tarjeta de evaluación de la visión

**VISIÓN ACTUAL**

*"La Universidad Militar Nueva Granada será reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional, mediante el fomento de la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación, desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social, que le permita anticipar, proponer y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa".*

**A la luz de la visión actual, indique si la UMNG:**

¿Es reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional?  Sí  No

¿Por qué?

¿Fomenta la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social?  Sí  No

¿Por qué?

¿Anticipa, propone y desarrolla soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa?  Sí  No

¿Por qué?

Fuente: elaboración propia.

### 3. Tarjeta de visión futura

## Definición

Es una herramienta utilizada en contextos de direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional para visualizar y comunicar un futuro deseado para una organización.

## Uso

Ayuda a la organización a visualizar y concretar su futuro deseado por medio de la identificación de acciones específicas contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional, para establecer parámetros de progreso.

Figura 3. Tarjeta de visión futura

**VISIÓN FUTURA**  
Nuestra visión futura es...

**Imagen clara del futuro**  
¿Qué estará pasando cuando el PDI 2020-2030 esté finalizando?

**Metas y objetivos**  
¿Cuál es el propósito del PDI? ¿Para qué?

**Partes interesadas**  
¿Quiénes son los principales actores o protagonistas del PDI 2020-2030?

**Sentido de urgencia**  
¿Qué necesitamos comunicar a los protagonistas?

UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

Fuente: elaboración propia a partir de Díaz, Drapkin y García (2020).

## 4. Tarjeta propositiva

Figura 4. Tarjeta propositiva

### Definición

Se emplea principalmente durante procesos de direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional para definir y comunicar de manera clara y concisa el propósito y la dirección futura de la organización.

### Uso

Resume las sentencias o frases principales de la declaración de visión de la UMNG, junto con criterios específicos para determinar si se han cumplido o no y los motivos detrás de esos resultados.

**TARJETA DE APRENDIZAJE**  
Identidad, Propósito, Misión y Visión

**Identidad**  
"La identidad de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) se caracteriza por su arraigada tradición militar, que se fundamenta en tres pilares fundamentales: *Scientiae, Patriae y Familiae*. En este contexto, el orden y la disciplina se consideran elementos indispensables para el cumplimiento de sus funciones misionales. Además, la UMNG goza de un alto grado de autonomía gracias a su naturaleza jurídica, la que le permite operar de manera independiente y eficiente".

**Propósito**  
"El propósito de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), se centra en fomentar la enseñanza, investigación y extensión con el objeto de formar ciudadanos íntegros, profesionales altamente competentes capaces de enfrentar los retos contemporáneos a nivel académico, profesional y social, en estrecha colaboración con el Sector Defensa, empresas y la comunidad local, para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno socioeconómico desarrollando proyectos sostenibles con impacto en la transformación social".

**PROPUESTA DE MISIÓN**

**PROPUESTA DE VISIÓN**

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2015).

## 5. Matriz DOFA con análisis de vulnerabilidad

### Definición

Es una herramienta que se centra en identificar capacidades tangibles e intangibles dentro de la organización, como recursos, habilidades y competencias distintivas.

### Uso

Sirve para evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización en relación con sus competidores, identificar áreas estratégicas clave y formular objetivos estratégicos.

**Figura 5. Matriz DOFA**

|                                   | Positivos            | Negativos          |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|
| Internos (factores de la empresa) | <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
| Externos (factores del ambiente)  | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |

Fuente: Serna (2014).

## 6. Matriz del perfil de capacidades internas

### Definición

Es una herramienta que se centra en identificar capacidades tangibles e intangibles dentro de la organización, como recursos, habilidades y competencias distintivas.

### Uso

Sirve para evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización en relación con sus competidores, identificar áreas estratégicas clave y formular objetivos estratégicos.

**Figura 6. Matriz PCI**

| Factores clave de éxito   | Ponderación global 0-1,0 | Ponderación por FCE 0-10 | Capacidades distintivas requeridas | Fortalezas | Debilidades | Impacto<br>0 - 1,0 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------|-------------|--------------------|
|                           |                          |                          |                                    | A M B      | A M B       |                    |
| Factores clave de éxito A |                          |                          |                                    |            |             |                    |
| Factores clave de éxito B |                          |                          |                                    |            |             |                    |
| Factores clave de éxito C |                          |                          |                                    |            |             |                    |
| Factores clave de éxito D |                          |                          |                                    |            |             |                    |

Fuente: Serna (2014).

# Sistematización

Durante el proceso de actualización del direccionamiento estratégico, específicamente en la estructuración de los factores de identidad, propósito, misión y visión, se considera la estructuración de la información según los componentes delineados en la figura 7. En consecuencia, la sistematización

de datos conlleva la fase de recopilación, organización, análisis crítico e interpretación obtenidos durante la evaluación y la síntesis de las percepciones cotejadas. Este proceso se ejecuta con el fin de extraer conclusiones significativas que orienten el proceso de actualización de la misión y visión.

**Figura 7. Fases de la sistematización**



Fuente: elaboración propia.

Para abordar cada una de las variables identificadas, se definieron los siguientes:

# Componente participativo

El componente participativo juega un papel fundamental al asegurar que se incorporen las perspectivas y aportes de los diversos grupos de valor vinculados a la organización. Esto implicó la creación de un espacio inclusivo donde se escucharon y consideraron las opiniones y visiones de estudiantes, docentes, administrativos, directivos y otros actores relevantes. Por lo anterior, se garantiza que desde este componente se reflejan verdaderamente los valores, objetivos y aspiraciones compartidas de la comunidad neogranadina.

En este escenario se desarrollaron talleres participativos organizados por la alta dirección a la comunidad para promover la participación, el debate y la contribución de ideas con el fin de actualizar la misión y la visión institucionales. Dos de estos talleres se realizaron en la sede ubicada en la calle 100, mientras que uno tuvo lugar en la sede del Campus Nueva Granada. Los participantes fueron convocados a través de diversos medios de comunicación, como correo electrónico, pantallas informativas, redes sociales y mensajes personalizados, entre otros. Esta iniciativa fomenta la gobernanza y la democracia participativa al crear espacios de diálogo y deliberación que promueven una participación



equitativa y transparente en la toma de decisiones que impactan a todos los grupos de valor involucrados.

Las herramientas utilizadas en este taller incluyeron:

1. Tarjeta de evaluación de la misión

**Figura 8. Tarjeta de evaluación de la misión seleccionada del taller 1, en la sede calle 100**

**MISIÓN ACTUAL**

*"La Universidad Militar Nueva Granada es una institución pública del orden nacional, que desarrolla las funciones de docencia, investigación y extensión, y fomenta el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica y la autoevaluación permanente de los procesos institucionales, en el contexto de un mundo globalizado, con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, y contribuyan al progreso del Sector Defensa y de la sociedad en general".*

**Componente filosófico**

1. ¿La misión actual define cuáles son los principios y valores?  
 Si lo incluye pero solamente está enfocado a estudiantes o egresados. Faltaría hacer referencia a la comunidad universitaria (Docentes y Admin)  
 Adicional se enfoca solo en los valores pero no en los principios

**Componente conceptual**

1. ¿La misión actual define qué vamos a hacer?  
 2. ¿La misión actual define cómo vamos a hacerlo?  
 3. ¿La misión actual define para quién o con quién vamos a hacer?  
 ① R= si lo define pero enfatiza en la enseñanza y/o docencia, faltaría la investigación y extensión  
 ② No lo define  
 ③ si lo define, pero se debe enfatizar en la sociedad en general, más allá del sector defensa

**Componente contextual**

1. ¿La misión actual define para qué existe?  
 2. ¿La misión actual define cuáles son los objetivos?  
 3. ¿La misión actual define cuáles son las prioridades?  
 ① si lo define  
 ② No lo define  
 ③ si, promover ciudadanos íntegros, promoviendo la justicia, equidad y el respeto

A partir de este instrumento se evaluó la misión desde los siguientes parámetros:

## Componente filosófico



Este componente plantea una serie de reflexiones orientadas a evaluar la misión de la UMNG en términos de inclusión de los principios y valores institucionales. Se ha observado que la justicia, la equidad y el respeto se mencionan explícitamente en la declaración de la misión. En cuanto a los principios, los grupos de valor señalan que, aunque no se encuentren establecidos de manera evidente, se sugiere que algunos pueden inferirse a partir del propósito declarado: formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables.

Sin embargo, desde una perspectiva crítica, se señala que la misión parece estar centrada únicamente en los estudiantes y egresados, desconociendo el rol de los demás actores de la comunidad neogranadina, como el personal docente y administrativo. Por ello se resaltó la importancia de que los principios y valores cuenten con un enfoque integral que permee e incluya a todos los grupos de valor.

## Componente conceptual



Este análisis aborda elementos que permiten dilucidar si se establece una ruta clara que incluya componentes definidos que abarquen el qué, el cómo y el para quién se definen las acciones de orientación. En este sentido, se aclara que por medio de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) se busca la formación de ciudadanos íntegros y socialmente responsables. Para lograr este propósito, la institución centra sus esfuerzos en promover el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica y la autoevaluación de los procesos institucionales para impactar a la sociedad en general y al sector defensa.

En términos generales se describe el objetivo que se persigue, las acciones necesarias para alcanzarlo y el grupo objetivo que se busca beneficiar. No obstante, los grupos de valor hacen hincapié en que, aunque se especifican los destinatarios o beneficiarios del cumplimiento de la misión, no se aclara con quiénes se logrará este propósito. Asimismo, señalan la necesidad de incorporar componentes más vanguardistas que permitan lograr un mayor posicionamiento institucional.

## Componente contextual




Este componente examina aspectos que permiten identificar si la declaración de la misión incorpora variables como el propósito, los objetivos y las prioridades institucionales. En este análisis, se observa que la meta fundamental es la formación de ciudadanos íntegros y socialmente responsables, lo que sugiere que las acciones deberían estar alineadas con este propósito principal. Sin embargo, se destaca la falta del sello prioritario de la institución en el contexto actual, porque la declaración parece limitarse a enumerar funciones similares a las de otras Instituciones de Educación Superior, lo que sugiere la necesidad de una actualización que proporcione una mayor visibilidad y pertinencia a la misión de la UMNG.

El análisis de los tres componentes revela que, en líneas generales, la misión contempla los elementos esenciales para elaborar una declaración completa y bien estructurada que guíe las acciones de los diversos grupos de valor. No obstante, las áreas de mejora identificadas se centran en la pertinencia de los enunciados, dado que no incorpora los elementos distintivos de la identidad y el propósito que podrían conferirle un carácter diferenciador. Esto limita la capacidad para potenciar el rol institucional mediante la incorporación de tecnologías emergentes, que ser-

virían de soporte para mejorar su posicionamiento y excelencia en el contexto actual.

**Figura 9. Tarjeta de evaluación de la misión seleccionada del taller 2 en la sede calle 100**

**VISIÓN ACTUAL**



*"La Universidad Militar Nueva Granada es una institución pública del orden nacional, que desarrolla las funciones de docencia, investigación y extensión, y fomenta el diálogo de saberes, la construcción de comunidad académica y la autoevaluación permanente de los procesos institucionales, en el contexto de un mundo globalizado, con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, y contribuyan al progreso del Sector Defensa y de la sociedad en general".*

---

**Componente filosófico**

1. ¿La misión actual define cuáles son los principios y valores?  
**Si, incluye.**

Principios:

- Docencia: No diferencia cuando los funciones sustantivas de la Academia se basan en principios.
- Investigación: Libertad de cátedra.
- Extensión: Universalidad, Igualdad, Excelencia académica y desarrollo sostenible.

Valores:

- Integridad, responsabilidad, justicia, respeto.

---

**Componente conceptual**

1. ¿La misión actual define qué vamos a hacer?  
 2. ¿La misión actual define cómo vamos a hacerlo?  
 3. ¿La misión actual define para quién o con quién vamos a hacer?  
**Rta.**

1. **SI**, para formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables.

2. **NO**, no es claro el cómo se logra la misión.

3. **NO**, no se define claramente.

---

**Componente contextual**

1. ¿La misión actual define para qué existe?  
 2. ¿La misión actual define cuáles son los objetivos?  
 3. ¿La misión actual define cuáles son las prioridades?  
**Rta.**

1. **SI**, para formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan...

2. Se enfoca solo a un objetivo: ... contribuyen al sector defensa y de la sociedad en general.


3. **NO**.

## 2. Tarjeta de evaluación de la visión

Para evaluar el cumplimiento de la visión a la fecha actual se definieron los enunciados principales y se estableció su evaluación al determinar si la UMNG:

**Figura 10. Tarjeta de evaluación de la misión seleccionada del taller 3 en la sede Campus Nueva Granada**

**VISIÓN ACTUAL**



*"La Universidad Militar Nueva Granada será reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional, mediante el fomento de la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación, desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social, que le permita anticipar, proponer y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa".*

---

**A la luz de la visión actual, indique si la UMNG:**

¿Es reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional?  Si  No

¿Por qué?  
 Abarca en cierta medida excelencia nacional y alta calidad ya que sigue siendo reconocida frente a otras universidades, sin embargo, al referirse a lo internacional se queda corto ya que los procesos administrativos frente a la internacionalización son muy complicados para los estudiantes.

¿Fomenta la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social?  Si  No

¿Por qué?  
 Los procesos administrativos en la UMNG cada día se vuelven más complicados para nosotros los estudiantes generando confusión en el acceso de mucha información sobre investigación, innovación, etc. Negando la oportunidad de acceder a programas de responsabilidad social como estudiantes.

¿Anticipa, propone y desarrolla soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa?  Si  No

¿Por qué?  
 Defensa  
 En el sector la UMNG piensa en la oportunidad de ofrecer educación, sin embargo, no se mantiene en el proceso y muchas personas del sector desertan por problemas académicos. En cuanto a la sociedad en muchas ocasiones propone pero no ejecuta de manera adecuada.

¿Es reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional?



El 69,57 % de los encuestados indicó que el enunciado no se había cumplido en su totalidad, argumentando que la calidad y la excelencia no pueden reducirse únicamente a certificaciones que



carecen de aplicabilidad en la realidad. Se enfatizó en que la UMNG no está a la vanguardia en sus procesos formativos, por lo que es necesario integrar los conceptos de innovación y la sostenibilidad, mejorar la infraestructura institucional (física y tecnológica) y potenciar el capital humano. En cuanto al reconocimiento nacional, se afirmó que la obtención de acreditaciones de alta calidad contribuye, pero en la práctica no se han observado transformaciones ni impactos significativos en los planos local y nacional. El componente internacional se considera el más vulnerable, ya que, más allá de la movilidad, no se han generado resultados tangibles que promuevan un posicionamiento destacado en los *rankings*.

Por otro lado, el 30,43 % de los encuestados indicó que el enunciado se ha cumplido, argumentando que la acreditación en alta calidad demuestra la existencia de procesos estructurados que facilitan el desarrollo adecuado y pertinente de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión). Además, se destaca que, con las investigaciones realizadas se ha logrado un posicionamiento nacional y existe un nivel de reconocimiento en la Región Sabana Centro.



¿Fomenta la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social?

El 94,12 % de los participantes en los talleres dijo que este enunciado no se ha cumplido satisfactoriamente, ya que la universidad ha centrado sus esfuerzos en la formación laboral en lugar de impulsar iniciativas que fomenten el emprendimiento. También se destacó la falta de promoción de una cultura de innovación y la ausencia de un sistema estructurado para ello. Específicamente, desde la perspectiva de los estudiantes se llamó la atención sobre la falta de espacios de reflexión para la gestión de la innovación. Estos aspectos, junto con la ausencia de tecnología de punta, limitan la competitividad y la productividad de la institución en comparación con otras Instituciones de Educación Superior.

El 5,88 % afirmó que el enunciado se cumple, ya que se evidencian resultados tanto tangibles como intangibles. Estos incluyen la obtención de patentes, el reconocimiento de programas acredita-

dos con alta calidad, la certificación del Sistema de Gestión de Calidad (SIG), la acreditación institucional y el reconocimiento de programas y especialidades médicas. Estos logros demuestran el fomento de la creatividad, la investigación y el aprendizaje continuo dentro de la institución.



¿Anticipa, propone y desarrolla soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del sector defensa?

El 80 % de los participantes advirtió que la universidad no ha logrado satisfacer las necesidades de la sociedad y del sector defensa de manera adecuada. Se argumenta que la UMNG opera de forma reactiva, lo que resulta en procesos administrativos lentos y burocráticos que afectan la cantidad y la calidad de los proyectos planificados. Dentro de las causas identificadas se destaca la falta de un modelo de extensión robusto que aborde las necesidades sociales desde las capacidades institucionales disponibles. Se sugirió que el enfoque actual se centra más en la generación de convenios y estímulos que en la formulación de proyectos de alto impacto que anticipen, propongan y desarrollen soluciones a retos concretos.

Por otro lado, el 20 % indicó que el enunciado se cumple, ya que a lo largo del tiempo se ha mantenido una conexión y vínculo constante con el sector defensa y se han generado proyectos que han dado lugar a la creación de artículos de investigación, patentes y convenios. Sin embargo, se hace hincapié en que los problemas de comunicación interna impiden que toda la comunidad neogranadina esté al tanto de los avances realizados en este sentido.

**Figura 11. Tarjeta de evaluación de la misión seleccionada del taller 2 en la sede Campus Nueva Granada**

**VISION ACTUAL**

"La Universidad Militar Nueva Granada será reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional, mediante el fomento de la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación, desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social, que le permita anticipar, proponer y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa".

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

A la luz de la visión actual, indique si la UMNG:

¿Es reconocida por su alta calidad y excelencia en los ámbitos nacional e internacional?  Sí  No

¿Por qué?  
Existe un reconocimiento de los procesos de docencia, investigación y extensión a nivel nacional gracias a trabajos de impacto internacional. Sin embargo, en las publicaciones de los investigadores se da a conocer el nombre de la universidad internacionalmente.

¿Fomenta la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación desde una perspectiva global, en cumplimiento de la responsabilidad social?  Sí  No

¿Por qué?  
Aunque hay iniciativas para fomentarlas, no existe una infraestructura organizacional para ejecutarlas.

¿Anticipa, propone y desarrolla soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y del Sector Defensa?  Sí  No

¿Por qué?  
No se cuentan con las alianzas, ni el proceso de apoyo al desarrollo de las mismas para atender las necesidades de la sociedad y el sector defensa.

Al analizar los porcentajes obtenidos en la evaluación de los enunciados de la visión, se constata que, desde la perspectiva de los grupos de valor, no ha sido cumplida en su totalidad. Desde su punto de vista es necesario fortalecer las capacidades tecnológicas, profesionales y operativas para que la UMNG contribuya a la construcción de tejido social y al sector defensa. Además, se destacó la importancia de entender la calidad en términos de excelencia, lo que implica que cada uno de los procesos institucionales debe ser permeado por esta perspectiva para lograr una transformación real en el funcionamiento de la universidad.

### 3. Tarjeta de visión futura

Para la comunidad institucional, la UMNG se proyecta como un escenario de crecimiento y desarrollo académico, enfocado al cumplimiento de las aristas misionales (docencia, investigación, extensión y proyección social), en busca de alianzas permanentes y sólidas con los grupos de valor, en especial el sector defensa.

Se visualiza como una Universidad que, responda a los desafíos de la sociedad contemporánea, con propuestas basadas en la innovación, la sostenibilidad y la implementación de soluciones desde desarrollos tecnológicos, con un alto nivel de reconocimiento social y posicionamiento nacional e internacional.

La perdurabilidad institucional se vislumbra en varios factores: el concepto de calidad evolucionaria al de gestión de la excelencia, la sostenibilidad financiera para el soporte de proyectos de largo plazo, la necesidad de una estrategia que permita fortalecer la comunicación interna y externa en especial con grupos de valor de alto impacto estratégico, una oferta académica pertinente para la formación de profesionales que impacten y transformen de forma positiva ante los retos planteados por la sociedad, en especial, la presencia regional de forma más directa junto con el desarrollo del sector defensa.

**Figura 12. Tarjeta de visión futura seleccionada del taller 1, grupo 2 en la sede calle 100**

**VISIÓN FUTURA**  
Nuestra visión futura es...

**Imagen clara del futuro**  
¿Qué estará pasando cuando el PDI 2020-2030 esté finalizando?  
Estaremos en el escenario de plantear la visión de la agenda 2030-2050.

**Metas y objetivos**  
¿Cuál es el propósito del PDI? ¿Para qué?  
Tener definido y actualizado:  

- o Anuarios
- o Inicativos
- o Nalderes
- o Aliados estratégicos
- o Procedimientos o Grupos de Interés
- o Reuniones

**Partes interesadas**  
¿Quiénes son los principales actores o protagonistas del PDI 2020-2030?  

- o Estudiantes
- o Sociedad global
- o Docentes
- o El Estado
- o Administrativos
- o Directivos
- o Graduados/egresados
- o Profesor emérita

**Sentido de urgencia**  
¿Qué necesitamos comunicar a los protagonistas?  

- o Todo el proceso de innovación, planeación, ejecución, la medición, los resultados.
- o Todo el proceso de investigación
- o Todo el proceso de la sostenencia

Para el logro de este fin se requiere que la alta dirección formule, gestione y evalúe el Plan de Desarrollo Institucional, que lo difunda y que los grupos de valor internos lo interioricen; además, que se formulen proyectos pertinentes, que sean reconocidos por su aporte a la transformación institucional y que transversalice las áreas misionales desde la inter, trans y multidisciplinariedad.

#### 4. Tarjeta propositiva

Al analizar las propuestas planteadas por los diferentes grupos de valor para definir la misión y visión de la UMNG, sobresale una serie de interpretaciones y conceptos que emerge de manera recurrente y delinea los pilares fundamentales sobre los cuales se desea construir el accionar institucional.

En primer lugar, es evidente la importancia que se otorga al **contexto de un mundo globalizado**. Esta perspectiva implica reconocer la interconexión y la interdependencia entre las naciones, así como la necesidad de formar profesionales capaces de desenvolverse en un entorno cada vez más internacionalizado y dinámico.

Asimismo, se hace énfasis en la necesidad de estar enfocados en la innovación. En un mundo en constante evolución, la capacidad de generar ideas nuevas y de adaptarse a los cambios tecnológicos



la relevancia y la competitividad nacional e internacional.

Otro aspecto crucial es el compromiso con la defensa y promoción de los **derechos fundamentales de todas las personas**, puesto que son valores que deben guiar todas las acciones de la universidad para construir una sociedad más justa e inclusiva.

Se subraya también la importancia de una **educación innovadora, sostenible e incluyente**, que promueva una visión **crítica e investigativa** del mundo. Esto implica no solo adoptar prácticas pedagógicas vanguardistas, sino fomentar la reflexión y el análisis profundo de la realidad para generar conocimiento que aporte al desarrollo

sostenible y al bienestar de todos los sectores de la sociedad.

Otro punto relevante es la necesidad de establecer una **relación recíproca con el sector defensa, las organizaciones y la sociedad en su conjunto**. Esta sinergia entre la academia, el gobierno, el sector privado y la sociedad civil es esencial para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Se reitera la importancia de fortalecer el vínculo entre la UMNG y el **sector defensa**, considerando la arraigada tradición militar de la institución. En este sentido, se propugna por la promoción de alianzas estratégicas, programas académicos especializados, pro

yectos de investigación y otras iniciativas que consoliden tales lazos y posicionen a la UMNG como un actor de relevancia en el impulso y desarrollo del sector.

Se recalca igualmente la importancia de desarrollar proyectos que generen **transformación social**. La universidad debe ser un agente activo en la búsqueda de soluciones a los problemas más apremiantes de la sociedad, para aportar al desarrollo integral y sostenible del país.

**Figura 13. Tarjeta de visión propositiva seleccionada del taller 3 en la sede Campus Nueva Granada, diligenciada por estudiantes**

**TARJETA DE APRENDIZAJE**  
Identidad, Propósito, Misión y Visión

**Identidad**  
"La identidad de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) se caracteriza por su arraigada tradición militar, que se fundamenta en tres pilares fundamentales: **Scientiae, Patriae y Familiae**. En este contexto, el orden y la disciplina se consideran elementos indispensables para el cumplimiento de sus funciones misionales. Además, la UMNG goza de un alto grado de autonomía gracias a su naturaleza jurídica, lo que le permite operar de manera independiente y eficiente".

**Propósito**  
"El propósito de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), se centra en fomentar la enseñanza, investigación y extensión con el objeto de formar ciudadanos íntegros, profesionales altamente competentes capaces de enfrentar los retos contemporáneos a nivel académico, profesional y social, en estrecha colaboración con el Sector Defensa, empresas y la comunidad local, para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno socioeconómico desarrollando proyectos sostenibles con impacto en la transformación social".

**PROPUESTA DE MISIÓN**  
Formar ciudadanos íntegros y profesionales altamente capacitados y competentes. A través de la enseñanza, investigación y extensión, preparando estudiantes capaces de enfrentar desafíos contemporáneos en lo académico, profesional y social, con el fin de impulsar el desarrollo integral y excelencia académica, y ser capaces de contribuir de manera significativa al entorno socioeconómico a través de proyectos sostenibles con impacto en la transformación social.

**PROPUESTA DE VISIÓN**  
Ser reconocida nacional e internacionalmente como una institución que lidera en la formación de ciudadanos íntegros y profesionales altamente competentes, comprometidos con los valores de la UMNG. Buscando ser referente de generación de conocimiento, innovación y desarrollo sostenible, contribuyendo de forma significativa al progreso y la transformación positiva de la sociedad y el país.

**Figura 14. Tarjeta de visión propositiva seleccionada del taller 1 en la sede calle 100**

**TARJETA DE APRENDIZAJE**  
Identidad, Propósito, Misión y Visión

**Identidad**  
"La identidad de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) se caracteriza por su arraigada tradición militar, que se fundamenta en tres pilares fundamentales: **Scientiae, Patriae y Familiae**. En este contexto, el orden y la disciplina se consideran elementos indispensables para el cumplimiento de sus funciones misionales. Además, la UMNG goza de un alto grado de autonomía gracias a su naturaleza jurídica, lo que le permite operar de manera independiente y eficiente".

**Propósito**  
"El propósito de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), se centra en fomentar la enseñanza, investigación y extensión con el objeto de formar ciudadanos íntegros, profesionales altamente competentes capaces de enfrentar los retos contemporáneos a nivel académico, profesional y social, en estrecha colaboración con el Sector Defensa, empresas y la comunidad local, para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno socioeconómico desarrollando proyectos sostenibles con impacto en la transformación social".


**PROPUESTA DE MISIÓN**  
La Universidad Militar Nueva Granada es una institución autónoma de orden nacional que fomenta la excelencia académica basada en la calidad de sus procesos en el contexto de un mundo globalizado, con el fin de formar ciudadanos íntegros y socialmente responsables que promuevan la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, y contribuyan al progreso del sector Defensa y de la sociedad en general.

**PROPUESTA DE VISIÓN**  
La Universidad Militar Nueva Granada será reconocida por su alta calidad y excelencia de sus egresados en los ámbitos nacional e internacional, mediante el fomento de la reflexión, la creatividad, el aprendizaje continuo, la investigación y la innovación, desde una perspectiva universal y sostenible, en cumplimiento de la responsabilidad social, que le permita anticipar, proponer y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de la sociedad y el sector defensa.

Además, se insiste en la gestión del conocimiento en un contexto contemporáneo, lo cual implica adoptar las mejores prácticas y herramientas disponibles para asegurar la calidad y pertinencia de la formación académica y la investigación.

**Figura 15. Tarjeta de visión propositiva seleccionada del taller 2 en la sede calle 100**

**TARJETA DE APRENDIZAJE**  
Identidad, Propósito, Misión y Visión



---

**Identidad**

"La identidad de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) se caracteriza por su arraigada tradición militar, que se fundamenta en tres pilares fundamentales: Científica, Patria y Familia. En este contexto, el orden y la disciplina se consideran elementos indispensables para el cumplimiento de sus funciones misionales. Además, la UMNG goza de un alto grado de autonomía gracias a su naturaleza jurídica, lo que le permite operar de manera independiente y eficiente".

**Propósito**

"El propósito de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), se centra en fomentar la enseñanza, investigación y extensión con el objeto de formar ciudadanos íntegros, profesionales altamente competentes capaces de enfrentar los retos contemporáneos a nivel académico, profesional y social, en estrecha colaboración con el Sector Defensa, empresas y la comunidad local, para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno socioeconómico desarrollando proyectos sostenibles con impacto en la transformación social".

---

**PROPUESTA DE MISIÓN**

La UMNG es una institución pública de Educación Superior de orden Nacional desarrollando las funciones de docencia, investigación, extensión y proyección social. Su misión se desarrolla con autonomía, disciplina, ética, respeto, responsabilidad, justicia y excelencia. Para lograrlo cuenta con Talento Humano con grandes cualidades profesionales, académicas y humanas, medios y estructuras organizacionales sostenibles y con orientación al servicio público. Integra sus funciones desde Principios, valores, Selección, que responde a retos, actuales y sector Defensa.

**PROPUESTA DE VISIÓN**

La UMNG Será reconocida en el ámbito Nacional e Internacional como un actor importante en el desarrollo de excelencia de sus funciones misionales y en el impacto que genera a la sociedad y al sector Defensa, con una cultura consolidada de creatividad, innovación y desarrollo de conocimiento que integra la docencia, investigación, extensión y proyección social para el beneficio de la sociedad.

Por último, se enfatiza en la importancia de la transformación digital. En un mundo cada vez más digitalizado, es imprescindible que la universidad se adapte a las nuevas tecnologías y aproveche su potencial para mejorar los procesos educativos, de investigación y gestión.

La fusión de las diferentes variables permite concluir que los elementos en los que se quiere hacer énfasis reflejan la voluntad de los diferentes grupos de valor de orientar la UMNG hacia una institución moderna, comprometida con la excelencia académica, la innovación, el respeto a los derechos humanos, la sostenibilidad y el desarrollo integral de la sociedad, en estrecha colaboración con el sector defensa y otros actores relevantes. Estos aspectos no solo responden a las demandas y desafíos del mundo actual, sino que también reflejan los valores y principios que deben guiar el accionar de una institución educativa comprometida con el bienestar y el progreso de la sociedad.



# El componente técnico

El componente técnico [4] engloba un conjunto de herramientas y metodologías específicas utilizadas para recopilar, analizar y procesar los datos con el fin de nutrir desde aspectos especializados la delimitación de la misión y visión.

## 1. Matriz DOFA

A partir del análisis del documento titulado Informe de medición sobre el *análisis de contexto institucional*

2023 FODA bajo el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se procedió a denotar las variables y consolidar los datos que se decantan en los siguientes aspectos específicos para la orientación y actualización de la misión y visión.

### 1.1. Definición de un modelo de gestión institucional basado en principios de sostenibilidad

En primer lugar, se destaca la importancia de otorgar un significado concreto al carácter público de la institución, valorándola como un bien social y, por tanto, compartido



[4] El componente técnico tiene la misma información en los documentos correspondientes a *Propuesta de identidad institucional UMNG*, *Propuesta propósito institucional UMNG* y *Propuesta de actualización de la misión y visión institucionales de la UMNG*, en la medida en que las variables analizadas en esta sección agrupan el panorama global de la institución y, por tanto, no tienen variación.

por la comunidad. Sin embargo, el modelo de operación actual, centrado en la autosostenibilidad, presenta vulnerabilidades, especialmente en términos de la capacidad para garantizar recursos suficientes tanto para el funcionamiento cotidiano como para la inversión a largo plazo. Esto representa un riesgo de déficit estructural que compromete los recursos proyectados.

Urge la implementación de nuevas formas de gestión, en particular las basadas en sistemas de información que permitan reducir tiempos y costos y mejorar la toma de decisiones operativas. En este sentido, es crucial destacar el desarrollo de tres conceptos fundamentales:

## Sostenibilidad financiera



Este aspecto implica la diversificación de ingresos, la generación de recursos propios y la gestión eficaz de proyectos nacionales e internacionales.

## Sostenibilidad ambiental



Se requiere adoptar prácticas que promuevan la conservación del entorno natural y potencien la capacidad que tiene el Campus Nueva Granada como actor que

contribuye a minimizar el impacto ambiental en la Región Sabana Centro.

## Sostenibilidad social



La creación y puesta en marcha del *hub* de innovación social de la UMNG se vislumbra como una oportunidad para promover la regionalización desde el desarrollo social y comunitario.

Es crucial destacar la necesidad de mantener un equilibrio adecuado entre la construcción de nuevas infraestructuras y las capacidades disponibles de la planta física existente. Esto cobra especial relevancia debido a los altos costos asociados con la actualización y mantenimiento de las instalaciones, así como al corto ciclo de reemplazo necesario debido a la obsolescencia tecnológica. Esta situación impacta de manera significativa el presupuesto anual a mediano plazo en la institución.

Debido a este panorama, es imperativo definir estrategias que permitan abordar eficientemente la variable tecnológica, ya sea mediante la implementación de laboratorios virtuales o con el desarrollo de mecanismos de colaboración con otras instituciones de educación superior. Esto permitirá gestionar de manera más eficaz este tipo de recursos educativos y optimizar su uso.

En este contexto, en busca de un equilibrio entre el crecimiento institucional y una gestión eficaz, resulta indispensable dotar a la institución de una planta docente y administrativa que sea capaz de satisfacer las necesidades de gestión, para asegurar criterios de eficiencia y calidad en su desempeño.

## 1.2. Revisión de la política curricular

La revisión de la política curricular implica la construcción de lineamientos y orientaciones que garanticen la pertinencia de los programas académicos, con el objetivo de abordar las bajas tasas de matriculación, especialmente en posgrados. Es necesario definir una estrategia para la renovación curricular y la creación de nuevos programas que se alineen con las necesidades cambiantes de la sociedad, lo que implica una resignificación de las prácticas educativas.

Además, se plantea la necesidad de explorar la gestión de programas basados en el Marco Nacional de Cualificaciones, lo que permitiría completar la cadena de formación, especialmente en el contexto del proceso de regionalización de la UMNG. Esto podría generar escenarios que fomenten un mayor acceso, permanencia y graduación en el sistema educativo.

En el ámbito de la incorporación de nuevas formas de reconocimiento de saberes, se requiere revisar la certificación de competencias como alternativa a los programas de larga duración, lo que implicaría también la revisión de las metodologías de enseñanza en un nuevo contexto de apertura institucional hacia nuevos actores y enfoques de formación, como las oportunidades identificadas en el posacuerdo.

Por otro lado, se propone apostar por el desarrollo de modelos de aprendizaje mixtos, incluyendo la virtualización del currículo y la implementación de tecnologías emergentes. Además, se busca fomentar la consolidación y participación de comunidades educativas, sociales y culturales que contribuyan a la gestión de soluciones enfocadas en la innovación social.

## 1.3. Transversalización tecnológica

Los procesos de transformación tecnológica y digital no deben estar desligados de los cambios en el entorno, estos elementos son cruciales para una adopción efectiva de prácticas en el ámbito de la gestión y administración educativa.

Dentro de las acciones prioritarias se destacan:

## Reorientación del modelo de educación a distancia



Considerando el bajo indicador de absorción en la matrícula, motivada por la disponibilidad de programas comunes en el mercado y por la misma oferta presencial de la UMNG, es esencial migrar del esquema actual de educación a distancia hacia un enfoque más contemporáneo centrado en la educación virtual o digital, que incluya el metaverso.

## Implementación de un sistema integrado de información



Es fundamental avanzar en la adopción de un sistema integrado de información en la UMNG, respaldado por una estrategia definida que fomente la innovación mediante la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los procesos operativos. Esto facilitará una experiencia de servicio óptima y reducirá de manera significativa los costos de producción institucional.

## Promoción de la alfabetización tecnológica



Se debe llevar a cabo un proceso de alfabetización tecnológica dirigido al personal administrativo y docente, que les proporcione nuevas herramientas basadas en tecnologías emergentes específicas. Estas habilidades tecnológicas permitirán que el personal se integre mejor a la gestión institucional, facilite la toma de decisiones y promueva el avance curricular.

### 1.4. Gestión de la innovación en las áreas misionales

Para establecer una gestión efectiva de la identidad institucional es ineludible promover programas de formación y desarrollo desde las áreas misionales como medio para abordar necesidades específicas, especialmente aquellas relacionadas con los ámbitos social y ambiental.

En lo que respecta a la gestión de la extensión y la proyección social, se requiere diseñar y ejecutar directrices que permitan una adaptación más ágil a los cambios del entorno, incorporando transformaciones identificadas en las megatendencias y las tecnologías emergentes.

Con este fin, se enfatiza en la promoción de una cultura de gestión del cambio desde el ámbito directivo, buscando una mayor cohesión y conexión con el sector real para potenciar las oportunidades de interacción y, por tanto, la gestión de estrategias clave para el crecimiento y el desarrollo institucional.

Desde el Sistema de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación (SCTII), se busca incrementar la participación de recursos como agencias gubernamentales y no gubernamentales, para modificar el actual enfoque en el cual la UMNG financia más del 90% del sistema de investigación con recursos propios.

Como parte del proceso de apropiación social del conocimiento, se pretende aumentar la visibilidad y posicionamiento de los resultados producidos por la gestión de la investigación y la productividad académica. Actualmente, el nivel de visibilidad es inferior a lo deseado, dado el énfasis en la publicación de artículos científicos, lo que resalta la necesidad de mejorar la calidad de los grupos de investigación, especialmente en la Facultad de Ingeniería.

En cuanto a la gestión de la internacionalización, es necesario abordar limitaciones relacionadas con factores financieros y el dominio de una segunda lengua en un contexto intercultural. Además, se requiere una visión a largo plazo



que vaya más allá de la mera formalización de convenios, que se enfoque en avanzar significativamente en un plan de internacionalización sistémico e integrador que abarque todas las áreas misionales de la institución.

## 2. Matriz PCI

El perfil de capacidades institucionales (PCI) de la UMNG se estructura en cinco criterios clave: directivo, competitivo, financiero, tecnológico y de talento humano como se evidencia en la tabla 2. Dentro de cada uno, se priorizan en niveles alto y medio los factores más significativos para la gestión institucional.

**Tabla 1. Matriz PCI UMNG**

|   | FORTALEZAS  |              |             | DEBILIDADES |              |             | IMPACTO     |              |             |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|   | ALTO<br>(3) | MEDIO<br>(2) | BAJO<br>(1) | ALTO<br>(3) | MEDIO<br>(2) | BAJO<br>(1) | ALTO<br>(3) | MEDIO<br>(2) | BAJO<br>(1) |
| <b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>                    |             |              |             |             |              |             |             |              |             |
| Gobernanza                                    |             | X            |             |             |              |             |             | X            |             |
| Uso y análisis de planes estratégicos         | X           |              |             |             |              |             | X           |              |             |
| Flexibilidad de la estructura organizacional  |             |              |             |             |              | X           | X           |              |             |
| Sistemas de control                           |             | X            |             |             |              |             | X           |              |             |
| Direccionamiento Estratégico                  | X           |              |             |             |              |             | X           |              |             |
| Capacidad de toma de decisiones               |             |              | X           |             |              |             | X           |              |             |
| Mejoramiento continuo                         | X           |              |             |             |              |             | X           |              |             |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>                  |             |              |             |             |              |             |             |              |             |
| Capacidad de innovación                       |             | X            |             |             |              |             | X           |              |             |
| Calidad de la oferta académica                |             | X            |             |             |              |             | X           |              |             |
| Costos de matriculación                       |             | X            |             |             |              |             |             | X            |             |
| Acreditación institucional                    | X           |              |             |             |              |             |             | X            |             |
| Acreditación de Programas académicos          |             | X            |             |             |              |             |             | X            |             |
| <b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>                   |             |              |             |             |              |             |             |              |             |
| Gestión afectiva de los recursos              |             | X            |             |             |              |             | X           |              |             |
| Disponibilidad de los recursos presupuestales |             | X            |             |             |              |             |             | X            |             |
| Políticas de inversión claras                 | X           |              |             |             |              |             | X           |              |             |
| Auto sostenibilidad                           | X           |              |             |             |              |             | X           |              |             |



## Capacidad directiva



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

## Capacidad competitiva



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

## Capacidad financiera



El modelo financiero de la universidad, basado en principios de sostenibilidad (93 % recursos propios y 7% recursos de base presupuestal), se fundamenta en una gestión eficiente del portafolio financiero institucional. Esto incluye criterios claros de inversión, gestión eficiente de recursos y la disponibilidad de recursos para apoyar proyectos de inversión en el corto y largo plazos, que contribuyan al desarrollo de capacidades institucionales.

## Capacidad tecnológica



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

## Capacidad del talento humano



En los últimos años, el desempeño institucional se ha visto afectado por un deterioro en el clima laboral. Para mejorar esta situación, la cultura organizacional debe avan-

zar en la redefinición de competencias profesionales, la provisión de cargos en interinidad, la reactivación de procesos de formación avanzada y el fortalecimiento del trabajo en equipo, condiciones esenciales para alcanzar los objetivos institucionales.



-Las funciones misionales deben ir más allá de las tres clásicas: docencia, investigación, innovación social —evolución de la extensión y la proyección social—, bienestar institucional, gestión administrativa.

## Resultados

### 01

#### Propuesta de misión

La Universidad Militar Nueva Granada es un ente universitario autónomo, reconocida y posicionada como una institución pública del orden nacional, que en desarrollo de las funciones misionales fomenta la excelencia, la construcción de comunidades científicas y la autorregulación permanente de los procesos institucionales. En el contexto de la complejidad inherente a un entorno global y locamente interconectado, la UMNG se propone formar profesionales reflexivos, competitivos y generadores de empresa, que promueven la inclusión, la diversidad, la justicia, la equidad social y el reconocimiento de los derechos humanos, impactando al desarrollo del sector defensa y la sociedad en general.

#### Elementos diferenciadores



-Debe reconocer su carácter autónomo y como universidad (Clasificación MEN artículo de la Ley 30).



-Se hace necesario evolucionar del enfoque clásico de calidad hacia la gestión de la excelencia (modelos referentes: Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, Iberoamericano de excelencia de la calidad).

### 02

#### Propuesta de misión

La Universidad Militar Nueva Granada es una institución pública del orden nacional al servicio de un mundo que se caracteriza por su tradición militar y autonomía jurídica cuyo propósito es gestionar el conocimiento en contextos contemporáneos, desarrollando capacidades con impacto en la transformación social a través de los principios de reconocimiento de los derechos humanos y justicia social, proporcionando un espacio para el diálogo de saberes interculturales y disciplinarios a partir de la relación recíproca con el sector defensa, las organizaciones y la sociedad en general.

## Elementos diferenciadores



-Vincula la identidad y el propósito de la institución.



-Incluye el concepto de contextos contemporáneos haciendo referencia a aquello que es relevante y tiene vigencia en el momento presente, reconociendo así la importancia de estar a la vanguardia del mundo actual para adaptarse y responder a cambios mediante la generación de conocimiento.



-Hace énfasis en el desarrollo de capacidades que van más allá de la adquisición de conocimientos teóricos, pues se enfoca en vincular el desarrollo de competencias, prácticas y actitudes, para asegurar una formación integral y relevante.



-Evidencia el compromiso por el respeto y la promoción de los derechos fundamentales de todas las personas.



-Adopta la interculturalidad como elemento para enriquecer el aprendizaje, promover la diversidad y la inclusión.



-Promueve la interacción bidireccional entre la uni-

versidad y el sector defensa, las organizaciones y la sociedad en general.

## 03

### Propuesta de misión

La Universidad Militar Nueva Granada es una institución pública del orden nacional al servicio de mundo que se caracteriza por su tradición militar, forma ciudadanos íntegros con pensamiento crítico, reflexivo y creativo, capaces de contribuir a la transformación social, ambiental y económica del entorno con proyectos sostenibles con impacto real, reconociendo el potencial humano y fortaleciendo medios organizaciones sustentados en principios académicos sólidos que promueven la investigación, la innovación, el emprendimiento y el diálogo de saberes en contextos nacionales e internacionales.

## Elementos diferenciadores



-Enfatiza en el desarrollo de habilidades blandas, como el pensamiento crítico, la reflexión y la creatividad que junto con habilidades técnicas fortalecen el proceso formativo.



-Reconoce la sostenibilidad como elemento clave para la transformación social, ambiental y económica.



-Exalta el potencial humano que impulsa el progreso de la institución desde roles diferenciales.



-Incluye la innovación y el emprendimiento como catalizadores para la transformación.

## 01

### Propuesta de visión

La Universidad Militar Nueva Granada, será reconocida en los ámbitos regional, nacional e internacional desde el core de las ciencias militares, como una universidad líder con una experiencia de servicio enfocada en la excelencia y la sostenibilidad, con programas de formación innovadores y pertinentes que respondan a las necesidades del contexto, en especial por su aporte a la sociedad del posacuerdo desde una experiencia social que vincule, transforme e impacte a los grupos de valor desde el uso de tecnologías emergentes para la solución de retos sociales, en articulación con el sector defensa.

### Elementos diferenciadores



-Enfatiza en la identidad y el propósito institucionales.



-Resalta el enfoque diferencial basado en la sostenibilidad.



-Rescata el servicio institucional desde una experiencia de servicio.



-Amplía la oferta académica con base en la innovación y la pertinencia social.



-Focaliza esfuerzos de oferta sobre necesidades sociales que den solución a problemáticas generadas desde el posacuerdo.

## 02

### Propuesta de visión

La Universidad Militar Nueva Granada será reconocida por ser un referente global en sostenibilidad, seguridad y defensa, destacando por la formación de agentes de cambio mediante la excelencia académica en escenarios nacionales e internacionales por la capacidad continua de reflexión, creatividad, investigación e innovación, en sintonía con los avances contemporáneos en ciencia y tecnología.

### Elementos diferenciadores



-Integra el componente de sostenibilidad, que guiará las decisiones y acciones de la institución, asegurando que se consideren los impactos ambientales, sociales y económicos en todas las iniciativas y proyectos.



-Promueve la formación centrada en egresar individuos capacitados y comprometidos con la transformación positiva de la sociedad y el entorno en el que se desenvuelven.



-Hace énfasis en la innovación que implica la generación de ideas nuevas y la aplicación creativa de soluciones para abordar desafíos complejos.



-Incorpora los avances contemporáneos en ciencia y tecnología, estableciendo vínculos entre la investigación, la enseñanza y la gestión universitaria.

## 03

### Propuesta de visión

La Universidad Militar Nueva Granada será un referente en la generación de conocimiento, innovación y desarrollo sostenible impulsando el progreso en los territorios en estrecha colaboración con el sector defensa; se destacará por sus equipos de alto rendimiento en investigación, innovación y desarrollo de proyectos de impacto social que involucran las tecnologías emergentes para generar escenarios transformacionales.

## Elementos diferenciadores



-Promueve la regionalización como elemento clave para adaptar las actividades y proyectos a las características y necesidades específicas del territorio.



-Integra el componente de sostenibilidad, que guiará las decisiones y acciones de la institución, asegurando que se consideren los impactos ambientales, sociales y económicos en todas las iniciativas y proyectos.



-Prioriza la generación de impacto positivo en la sociedad mediante sus actividades de investigación, innovación y desarrollo de proyectos.



-Incorpora avances en tecnologías emergentes para el desarrollo de actividades vinculadas la investigación, la enseñanza y la gestión universitaria.

# Referencias

Aithal, P. S. (2016). Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(1), 310-324. <https://doi.org/10.5281/zenodo.161147>

Díaz, E., Drapkin C. y García, G. (2020). *Total value management: guía para transformar tu empresa*. Profit Editorial.

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

Moja, T. (2008). *Desafíos institucionales y sus implicaciones en las IES: transformación, misión y visión para el siglo XXI*. Mundi-Prensa.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Trish Papadakos.

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

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico*. Universidad de Deusto.

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Panamericana Editorial 11ª Edición.

Universidad Militar Nueva Granada. (2024). *Informe de medición sobre el análisis de contexto institucional 2023 FODA bajo el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. UMNG.

Universidad Militar Nueva Granada. (2024). *Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG*. UMNG.

Universidad Militar Nueva Granada. (2024). *Tendencias y megatendencias en educación superior con sentido social para una transformación universitaria*. UMNG.

# Anexos

## Taller 1. Realizado en la sede Calle 100



## Taller 2. Taller realizado en la sede calle 100



## Taller 3. Taller realizado en la sede Campus Nueva Granada





*" Triunfa el que elabora una táctica para conseguirlo, aprovecha su oportunidad, acepta sus debilidades y reconoce sus fortalezas"*

El arte de la guerra , Sun Tzu

**Liderazgo estratégico con visión neogranadina**