



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

Fecha
2023

Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales



Liliana Santamaría Ariza
Laura Daniela Suárez Marín



Sitio web
<https://www.umng.edu.co/>

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7535>



Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales

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

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>

Laura Daniela Suárez Marín

Magister en Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Transformaciones para la Paz

Correo: suarezm.pro@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7797-3648>

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

Presentación	5	5
El diagnóstico como eje central para la construcción de políticas	6	6
Alcance del diagnóstico	9	9
1. Metodología de análisis de la información	9	9
Fase 1		
Recoger la información (elaboración diagnóstico preliminar)	10	10
Fase 2		13
Involucrar la voz de los grupos de valor y de interés	13	22
Fase 3		23
Analizar la información recogida (consolidación del diagnóstico final)	13	24
Política de Racionalización de Trámites y Procesos Administrativos	22	25
Política Integral	23	26
Política de Liderazgo	24	27
Política de Gestión Documental	25	
Política de Comunicaciones	26	
Política de la Información y la Comunicación	27	

Política de Gestión Estadística	28	28
Lineamientos para una Política de Educación Inclusiva	29	29
Política para el Fortalecimiento de la Retención y Graduación	30	30
Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento de la UMNG	33	37
Política de Internacionalización	37	40
Política de Multilingüismo	40	43
Política de Proyección Social	43	46
Política de Egresados	46	47
Política de Bienestar Institucional	47	49
Política de Gestión del Conocimiento	49	47
Política de Gestión Financiera	51	49
2. Procesos de acción	53	51
Capítulo I		53
Actualización y/o complementación	53	53
Capítulo II		54
Unificación	54	55
Capítulo III		61
Creación y eliminación de políticas institucionales	55	63
3. Proceso de priorización: actualización y/o formulación	61	67
Referencias	63	
Anexos	67	

Presentación

El presente documento titulado *Diagnóstico final para el fortalecimiento de las políticas institucionales de la Universidad Militar Nueva Granada* corresponde a la descripción detallada y gráfica de un análisis interno y externo realizado por el equipo conformado para la revisión de las políticas institucionales de la Universidad.

Su desarrollo incorpora como contenido la exposición teórica y de relevancia de un diagnóstico, entendido como un eje central para la construcción de las políticas que se gestan en la institución. De esta manera, a partir de la incorporación de lineamientos macro, se crea una metodología para darle aplicabilidad al diagnóstico a través de un plan estratégico que articula tres fases: fase 1, elaboración del diagnóstico preliminar; fase 2, articulación con los grupos de valor e interés, y fase 3, análisis de la información.

A partir de la primera fase y en aplicación a la técnica revisión-selección-análisis, se examinan los siguientes documentos (I) las políticas, normas y documentos rectorales; (II) la matriz de grupos de interés; (III) los instrumentos de medición del ejercicio en términos de análisis de conecto institucional, y (IV) los comentarios del rector al informe de evaluación externa con la finalidad de identificar los puntos de mejora asociados a las políticas institucionales de la Universidad.

De manera continua, la segunda fase evidencia el reconocimiento fáctico de la institución con relación a los grupos de valor y de interés, lo que permite que a través de la interacción y participación de los mismos se articule su perspectiva y se fortalezca la gobernanza institucional. Dentro de los grupos partícipes se encuentran los estudiantes, los egresados, el personal administrativo y el personal docente. A partir de dicha relación se logra construir una percepción más cercana sobre las políticas institucionales y su alcance.

Finalmente, la tercera fase presenta un análisis detallado de la información que proporciona una visión específica, conjunta e integral acerca de la situación de cada una de las políticas institucionales. De lo anterior se genera una clasificación que permite determinar las políticas vigentes susceptibles de mejoras y aquellas que, sin estar vigentes o formuladas, corresponden a un compromiso institucional. De esta forma, el análisis en mención aborda cada fuente de información a partir de la ausencia y presencia de tres dimensiones: normativa, estructural y pertinencia.

Producto del ejercicio metodológico, el presente diagnóstico identifica las políticas institucionales que deben ser actualizadas o complementadas, unificadas y creadas para el fortalecimiento de la arquitectura institucional de la UMNG.

El diagnóstico como eje central para la construcción de políticas

El diagnóstico constituye un análisis de la realidad y su contexto, cuya ejecución implica la creación y/o formulación de un plan estratégico o metodológico que permita la consecución de su objetivo. Así, su finalidad consiste en construir una valoración de los problemas, necesidades o retos involucrados dentro del objeto de estudio a partir de fuentes formales, válidas y verificables.

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que el diagnóstico sostiene un enfoque participativo cuando involucra la percepción de los llamados *stakeholders* o grupos de interés, pues fundamenta una parte de su análisis en la información suministrada por estos, mediante diversos procesos de recopilación de sus opiniones. Es importante resaltar que la compilación de la información per se, no constituye un diagnóstico, dado que este debe integrar el proceso de recolección, ordenamiento, interpretación de los datos e identificación de la necesidad, problemática o reto.

Desde una óptica social, se entiende el diagnóstico como:



el proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionantes y de riesgo y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando los medios disponibles, así como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas (Aguilar Idáñez y Ander-Egg, 1999, p. 14).

Según el Instituto Andaluz de Administración Pública (2019), “el diagnóstico deberá ser sistemático, multidimensional, heterogéneo, participativo, deliberativo, claro y sintético” (p. 12). De esta manera, forma parte del diagnóstico la identificación de aspectos fijos y variables que conforman el “esce-

nario de insumos”, que provee la formulación del diagnóstico y, según el criterio del autor, permite “comprender el funcionamiento del sistema en cuestión” (Cauqueva, 2007).

En aras de concretar un adecuado diagnóstico, se hace imprescindible que contemple los siguientes componentes:



1. Un conjunto de indicadores de contexto de partida del sector/ámbito en el que se quiere trabajar.



2. Un conjunto de problemas, necesidades y retos que en ese momento se hayan conseguido identificar entre todos los órganos y agentes implicados.



3. Un análisis de las relaciones causales que explican el problema, la necesidad o el reto. Qué factores lo causan, y qué efectos se están produciendo para centrar la intervención sobre los aspectos de fondo que dan lugar a los distintos efectos que se pueden observar más en la superficie. Un análisis que permita evitar “simplemente paliar” los efectos más visibles y, por el contrario, facilite acudir a la “raíz de los problemas” (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2019).

Paralelamente es necesario articular la formulación del diagnóstico, con la aplicación de conceptos transversales como la *gobernanza*¹, que busca fortalecer los lazos de interrelación con los grupos de valor para que estos contribuyan directamente a la solución de sus problemas en virtud del conocimiento que tienen de los mismos. En este escenario, su participación es inherente a las dinámicas organizacionales, donde diferentes actores construyen relaciones sistemáticas que permiten comprender la organización desde lo plural.

Desde un enfoque integrador y transversal al desarrollo de este ejercicio, se comprende la gobernanza como un eje articulador, pues debe contener una orientación clara del escenario objeto de análisis, contemplando cómo, a partir de qué y quién ejerce la gobernanza en mención. Pues, como lo afirma el Instituto Andaluz de Administración Pública (2019):

1 (...) la gobernanza se entiende como la organización establecida para administrar una red social configurada con un propósito específico (Williamson, 1991, 2005). Es el proceso en el que se define la dirección y la forma de organización para cumplir los objetivos de la política y ya no es obra exclusiva del gobierno, considerado un actor único o dominante, sino que es resultado de la deliberación conjunta entre el gobierno y los distintos actores sociales, privados y políticos que se encuentran en el espacio de la política pública (Aguilar, 2007, p. 8). Es decir, al momento de gobernar la política pública, el gobernante se apoya en una estructura de interacción con actores, tanto dentro como fuera de su control jerárquico, para una acción conjunta (Torres Melo y Santander A., 2013).



(...) para valorar cómo el sistema de buena gobernanza diseñado para el plan afecta a la realización del diagnóstico, se tendrá en cuenta la coordinación que deberá existir entre los diferentes departamentos de la Administración implicados y la participación de grupos de interés afectados por la política.

En este caso en particular, la Universidad Militar Nueva Granada cuenta con unos principios y valores institucionales, una estructura y composición, una plataforma estratégica definida y un conjunto de documentos maestros (el Código del Buen Gobierno, el Plan de Desarrollo Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Plan Rectoral, entre otros) que constituyen el marco o piso de fundamentación institucional para dicha articulación.

Así mismo, dada la pluralidad de dependencias, existe un área encargada de coordinar el proceso de formulación del diagnóstico y, por lo tanto, retomar, unificar y articular las demás áreas y el contexto local y nacional, lo que genera los insumos necesarios para que el proceso de diagnóstico y posteriores fases sean satisfactorios.

Teniendo en cuenta lo anterior, la elaboración del diagnóstico es considerada pieza fundamental para la creación y/o actualización de las políticas institucionales de la Universidad Militar Nueva Granada. A partir de las etapas identificadas en la Directiva 04 de 2022², el diagnóstico es el resultado de la fase de recopilación y validación de la información, por lo que, desde una visión crítica y objetiva agrupa el análisis de las variables cuantitativas y/o cualitativas que permiten revelar las necesidades, condiciones y situaciones que deben ser priorizadas dentro de la *alma mater* para mejorar la operatividad y lograr el afianzamiento de los vínculos de interacción con los grupos de valor.

En este sentido, la formulación de un buen diagnóstico permite a sus autores encontrar soluciones viables y focalizadas a la resolución de las problemáticas, necesidades y retos previamente encontrados. Estos elementos llevarán a una eficiente formulación y/o actualización de las políticas institucionales dentro de la UMNG, lo que impactará significativamente en el bienestar de los actores inmersos y la imagen institucional de la entidad.

² Directiva 04 de 2022, por medio de la cual se establecen las directrices, tareas e instrucciones para la revisión, actualización y/o formulación de las políticas institucionales a partir del modelo del ciclo de políticas públicas y los métodos *top down* y *bottom up*.

Alcance del diagnóstico



Por medio del presente diagnóstico se pretende consolidar el análisis situacional interno de la Universidad Militar Nueva Granada con relación a las políticas institucionales. De esta manera, se considerarán los aspectos de mayor relevancia de la institución, en articulación con los requisitos y estándares externos que actualmente se encuentran vigentes. Lo anterior, con el fin de identificar las políticas institucionales que deben ser actualizadas o complementadas, unificadas y creadas para el fortalecimiento de la arquitectura institucional de la UMNG.

Metodología de análisis de la información

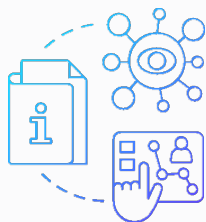
Con el fin de construir un diagnóstico objetivo, realista y consensuado, se generó un plan estratégico que promueve la aplicación de diferentes fases que permiten analizar desde múltiples perspectivas las variables que consolidarán el diagnóstico final. En tal virtud, se planificaron los momentos y los mecanismos para la participación aplicando diferentes técnicas de investigación que se seleccionan de acuerdo con el contexto y tipo de audiencia.

A continuación se presentan las fases que integran el Plan Estratégico para la Elaboración del Diagnóstico.

Fase 1

Recoger la información (elaboración diagnóstico preliminar)

En esta fase se realizan actividades encaminadas a organizar y ordenar la información obtenida de los sistemas propios de la UMNG para analizarla y determinar su incidencia y alcance en la formulación y/o actualización de las políticas institucionales. De la misma manera, se realiza un estudio previo que conjuga la visión de las fuentes propias con información complementaria derivada de normatividad legal vigente respecto al objeto de análisis para generar las primeras conclusiones parciales.



Instrumento: para cumplir con la finalidad de esta fase, se recopiló la información con la que cuenta el organismo promotor (informes, información que generan los actores implicados, estadísticas, entre otros) y se procedió a seleccionar y analizar los siguientes documentos.

Políticas, normas y documentos rectorales (2020)

Este archivo compila la reglamentación y normatividad que rige para cada una de las unidades académicas y administrativas de la UMNG y especifica el tipo de documento, su denominación, estado actual y el órgano que lo aprobó. De su revisión se extrae el listado de políticas vigentes y los documentos normativos que le dan soporte a su implementación para reconocer el panorama inicial de la situación frente a la aplicabilidad, la gestión y su desarrollo en relación con la capacidad institucional.

Matriz grupos de interés (2021)

La matriz elaborada por la Oficina de Planeación Estratégica Sección Atención al Ciudadano muestra un análisis detallado de la relación de los grupos de interés frente a sus necesidades, expectativas y la evaluación de la capacidad de respuesta de las diferentes unidades académicas y administrativas de acuerdo con los macroprocesos que manejan. Desde su análisis, se pueden evidenciar las dinámicas, resultados y características que permiten entender y evaluar la pertinencia de las políticas institucionales frente a las necesidades de los diferentes actores.

Instrumento de medición del ejercicio en términos de análisis de contexto institucional (2020)

El documento contiene la consolidación de la matriz DOFA institucional que proporciona un análisis desde la dimensión interna (debilidades y fortalezas) y la dimensión externa (amenazas y oportunidades) de los diferentes procesos, que sirven como insumo para lograr establecer planes de acción, mitigar el riesgo del contexto y cumplir con los objetivos estratégicos de la institución. A partir de este análisis se constituye una lista de factores que pueden incidir de manera directa o indirecta en la implementación, evaluación y seguimiento de las políticas institucionales.

Comentarios del rector al informe de evaluación externa (2021)

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) realizó la evaluación externa para renovar la acreditación institucional multicampus de la Universidad Militar Nueva Granada, proceso que dejó una serie de comentarios que proporcionan oportunidades de mejora desde la perspectiva de la Comisión de Pares Académicos. Frente a esta situación, se generó el documento denominado *comentarios del rector* que justifica las recomendaciones a las observaciones realizadas. Desde este enfoque, se recoge la perspectiva de un ente externo que proporciona una visión diferenciada y objetiva acerca de la situación de la institución. Por lo tanto, se extraen las recomendaciones en torno a las políticas institucionales.

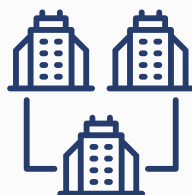
Posteriormente, se procedió a clasificar y codificar la información más importante para generar un análisis comparativo entre las variables cualitativas que permiten relacionar la estructura académica y administrativa, las políticas existentes y la normatividad vigente. A partir de estos datos, se pretende comprender desde una visión crítica el fenómeno en cuestión para lograr mayor asertividad en la construcción del diagnóstico.



Resultado: esta fase tiene como resultado el documento denominado diagnóstico preliminar (ver anexo 1), que proporciona las primeras conclusiones parciales o temporales acerca de la situación de la organización frente a las políticas institucionales, lo que permite comprender y delimitar con mayor exactitud las necesidades, problemas o retos. A partir del análisis de los documentos mencionados con anterioridad se generaron los siguientes hallazgos:



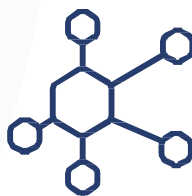
• Desde las diferentes unidades académicas y administrativas se han generado esfuerzos por constituir documentos que sirven de base para la planeación institucional. No obstante, la mayoría de las políticas identificadas se sustentan en una normatividad que se encuentra derogada, por lo que es necesario incluir dentro de la fase de evaluación y seguimiento una revisión periódica que permita determinar si la normatividad, pertinencia y estructura se encuentran articuladas con las dinámicas de su contexto nacional e institucional.



• Desde el enfoque normativo se puede identificar que varias de las políticas tienen el documento técnico que las sustenta, sin embargo, no tienen el acto administrativo que les da soporte jurídico. Así mismo, no existe unanimidad respecto al órgano que aprobó cada una de ellas, puesto que algunas se encuentran legitimadas por el Consejo Superior Universitario (CSU), otras por Rectoría y por Comité de Gestión y Desempeño. Frente a este escenario, se debe determinar cuál es el órgano competente para generar la aprobación y poder realizar de manera pertinente la etapa de adopción de la decisión. De igual manera, es importante tener como base fundamental los acuerdos vigentes aprobados por el CSU, que es el máximo órgano colegiado de dirección y gobierno.



• La política se sustenta bajo el principio de articulación para lograr que la arquitectura institucional esté enfocada y direccionada en el mismo sentido. Sin embargo, las políticas existentes no presentan armonización con los documentos maestros, los macroprocesos, los objetivos estratégicos, programas y proyectos que se implementan en la UMNG. Por lo tanto, es necesario que en la fase de formulación y/o actualización se tenga presente la base conceptual, normativa y de gestión vigente y aplicable para lograr la coordinación deseada.



• En relación con la estructura necesaria para consolidar una política se deben tener identificados los marcos conceptuales y normativos, los objetivos y fines, las líneas de acción, ejes o dimensiones que materializan la política junto con el plan de acción y las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. Los documentos encontrados dentro de la UMNG no cumplen con esta organización, por

lo que, se deben revisar y complementar las partes faltantes para constituir políticas completas, pertinentes y apropiadas.



• Específicamente, en la fase de implementación no existe un plan de acción que permita materializar en acciones específicas y concretas las finalidades de la política, por lo que no se genera ningún impacto en la organización. Además, el elemento más ausente dentro de la documentación revisada es la fase de seguimiento y evaluación, puesto que no hay claridad acerca de la periodicidad de la información, los indicadores, los instrumentos de medición y los responsables.

Fase 2

Involucrar la voz de los grupos de valor y de interés

Desde la perspectiva de un diagnóstico participativo, los grupos de valor proporcionan información que se convierte en la fuente primaria de las necesidades y expectativas de la población objeto. Por eso, en esta fase se aplican técnicas encaminadas a generar procesos de interrelación que permitan conocer el punto de vista de los agentes implicados. A partir de esta información, se constituye un análisis crítico que permite fusionar la teoría y la praxis para constituir un proceso de autoevaluación y de toma de decisiones basadas en evidencias.

Para el desarrollo de esta fase, se seleccionaron como grupos de valor a los estudiantes, los egresados, personal administrativo y personal docente. A partir de la caracterización de cada uno de ellos, se aplicaron técnicas diferenciadas teniendo presente que cada uno de estos actores juega un rol divergente respecto a la aplicabilidad de las políticas institucionales. Por un lado, los estudiantes y egresados obtienen los resultados tangibles de la política, es decir, son los benefactores directos del impacto de cada una de las estrategias plasmadas en las líneas de acción. Desde otra perspectiva, el personal administrativo y el personal docente ejecutan las acciones encaminadas a cumplir con la fase de implementación.

En relación con lo anterior, se aplicaron diferentes técnicas que se relacionan a continuación.



Instrumento 1: siguiendo las indicaciones de la Directiva 004 de 2022, se partió por generar una contextualización acerca de la finalidad del proceso de revisión, actualización y/o formulación de las políticas institucionales. Posteriormente, se aplicó la técnica de investigación cualitativa de grupos focales que consiste en indagar acerca de la percepción y visión de los grupos de valor, este proceso se realizó a través de reuniones presenciales.



1. Reunión con directivos: contó con la participación de 30 directivos (rector, vicerrectores, jefes de oficina y de división). El sustento de actividad se encuentra en el acta 01 de 2022.



2. Reunión con administrativos: se realizaron 2 reuniones con las personas delegadas para representar a cada una de las dependencias. La primera reunión contó con la participación de los 38 delegados, el sustento de esta actividad se encuentra en el acta 02 de 2022. Posteriormente, se realizó un segundo encuentro que contó con la participación de 20 delegados, esta actividad se encuentra soportada en el acta 03 de 2022.



3. Reunión con estudiantes: se realizó un encuentro con 19 representantes estudiantiles de las diferentes facultades y programas, el soporte de esta actividad se encuentra plasmado en el acta 04 de 2022.

Es importante destacar que adicional a las reuniones establecidas con los administrativos, se crearon 3 formatos que debían ser diligenciados por cada una de las dependencias para conocer con mayor profundidad la perspectiva de este grupo de valor. En total 29 dependencias entregaron los formatos, para tener un consolidado de 87 documentos que sirven como fuente para realizar un análisis específico acerca de la situación de cada unidad académica y administrativa.

Los documentos que se solicitaron fueron:

1 Instrumento para recolectar la información de definición del objeto de acción: este permite identificar un panorama general del accionar de cada una de las unidades académicas y administrativas respecto a la misión y a la visión.

2 Instrumento para recolectar la información de descripción del diagnóstico: estaba conformado por un conjunto de preguntas orientadoras que buscan conocer al detalle las situaciones, factores y condiciones que dentro de la dependencia se identifican como problemáticas.

3 El acta de reunión: este documento evidenció que las respuestas consignadas en los anteriores formatos eran fruto de consenso entre los funcionarios de esa área de trabajo.



Resultado 1: a partir de la información recolectada, se priorizaron, sistematizaron y organizaron las variables más importantes para obtener como resultado la matriz de caracterización de las necesidades y propuestas de las dependencias (ver anexo 2), que proporciona una visión pormenorizada de la realidad de cada una de las unidades académicas y administrativas. En este documento se plasma el análisis de la relación existente entre los macro procesos, los factores críticos que generan alteraciones en el proceso y las posibles soluciones desde la perspectiva de los administrativos. Es importante identificar que a partir del análisis de la matriz en mención se logran confirmar varios hallazgos previamente relacionados. Los demás pueden describirse de la siguiente manera:



- **No existe una cultura de seguimiento o monitoreo a las actividades.** Todos los esfuerzos institucionales para el proceso de acciones de mejora resultan ser infructuosos cuando no se realiza un adecuado seguimiento o monitoreo, lo que impide la identificación de las fallas y la solución de las mismas situaciones encontradas.



- **Desconocimiento de los procesos institucionales y la funcionalidad de las demás áreas.** Se encuentra generalizado el reporte del desconocimiento de las actuaciones institucionales de otras dependencias, lo que fomenta la desarticulación.



- **Infraestructura limitada para el desarrollo de la misión y visión de la Universidad.** Se evidencia una infraestructura insuficiente para la adecuada gestión de las diferentes unidades académicas y administrativas, así como la ejecución de programas y actividades enmarcadas dentro de las políticas institucionales existentes.



- **Ausencia de directivas y/o documentos indicativos para el desarrollo de diversos procesos institucionales.** Es necesario identificar los procesos de mayor trascendencia para la institución y verificar la existencia de directrices y/o documentos que los orienten de manera profunda.



- **Inexistencia y/o fallas en los sistemas de información.** Esto genera la no confiabilidad en la institución y la desarticulación entre dependencias.



- **Las acciones encaminadas a la difusión de las gestiones y ofertas institucionales son insuficientes y/o ineficientes.** No se ha logrado garantizar la receptividad externa y/o interna de los temarios gestionados, esto hace que las estrategias de difusión sean ineficientes.



- **Múltiples procesos reportan exceso y complejidad de trámites administrativos.** El exceso y la complejidad de trámites en los diferentes procesos administrativos motivan la existencia de reprocesos en las actividades y tareas, así como demoras en la gestión administrativa.



- **Falta de compromiso e intervención por parte de las dependencias y demás actores institucionales en los procesos institucionales.** Se han liderado actividades como mesas de trabajo, socializaciones y comités técnicos con la finalidad de promover la toma consensuada y articulada de decisiones, sin embargo, el desinterés evidenciado no permite la continuidad deseada.



Instrumento 2: con el fin de tener una perspectiva más amplia de la realidad de los agentes implicados (necesidades, capacidades y expectativas) y de fortalecer la gobernanza institucional, se aplicó como instrumento de recolección de datos las encuestas de percepción, que como método de análisis permite recopilar los datos mediante un cuestionario diseñado para conocer desde una perspectiva más amplia la realidad y punto de vista de los actores involucrados. En este caso, se utilizó la tipología de encuesta descriptiva con respuestas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

La encuesta fue fraccionada en dos grupos poblacionales teniendo en cuenta los objetivos diferenciales de las políticas frente a los grupos de valor. La clasificación se realizó así:



1. Comunidad estudiantil (estudiantes y egresados)
2. Funcionarios (docentes y administrativos)

Desde el enfoque de cada uno de los grupos seleccionados para este análisis, se realizaron preguntas encaminadas a medir su nivel de percepción desde su ámbito de acción frente a las políticas institucionales. Esa es la razón por la que a los funcionarios (docentes y administrativos) se le realizaron preguntas encaminadas a la aplicabilidad de las políticas en su accionar diario, mientras las preguntas de los estudiantes estuvieron enfocadas en la medición de la pertinencia y satisfacción frente a las mismas.



Resultado 2: a partir de la aplicación de la encuesta, se generó como resultado el informe de las encuestas de percepción sobre las políticas institucionales (ver anexo 3). Este documento recoge las cifras producidas desde la dimensión cuantitativa y cualitativa a través de tablas de frecuencia absoluta y relativa, gráficos y resúmenes numéricos. La encuesta fue diligenciada de manera voluntaria mediante un formulario de Google, en marzo y abril de 2022; contó con la participación de 651 miembros de la comunidad, de los cuales el 57 % corresponde a estudiantes y egresados, y el 43 % restante a docentes y administrativos.

El informe está compuesto por cinco (5) capítulos. El primero de ellos incluye la caracterización general de la población que participó en la encuesta, teniendo presente el vínculo que tiene con la universidad y la sede a

la que pertenece. El segundo capítulo busca identificar el nivel de conocimiento y satisfacción frente a las políticas institucionales. El tercer capítulo analiza la pertinencia de las estrategias y líneas de acción frente al ámbito de aplicabilidad. El cuarto capítulo revisa el acceso a la información como componente articulador que permite mejorar los procesos y resultados. Finalmente, el quinto capítulo hace referencia a la participación como elemento transversal que permite fortalecer la gobernanza. De este informe se extraen los siguientes hallazgos:



- Existe una constante en el nivel de desconocimiento de las políticas institucionales en los dos grupos poblacionales. De los estudiantes y egresados solo el 12 % las conoce, mientras que los administrativos y docentes tienen un grado mayor de conocimiento, sin embargo, comprenden únicamente las políticas relacionadas con sus funciones. Este componente tiene una relación directa con el capítulo de acceso a la información, en el cual se evidenció que la mayoría de los funcionarios sabe la ruta de búsqueda, pero no entienden a profundidad las estrategias que se derivan de cada política.



- El comparativo entre los dos grupos poblacionales demuestra que los estudiantes y egresados tienen un nivel inferior de conocimiento de las políticas institucionales frente a los administrativos y docentes (solo 8 egresados y 36 estudiantes afirman conocerlas, mientras que 270 estudiantes y 56 egresados afirman conocerlas parcialmente o no conocerlas). Esta situación evidencia una relación directa en el nivel de satisfacción de este grupo poblacional, puesto que si no se conocen las líneas de acción, estrategias y demás actividades que conforman la política, no se podrá evaluar con objetividad la pertinencia y satisfacción de la misma.



- El 10 % de los encuestados consignó de manera explícita la necesidad de someter a procesos de seguimiento y evaluación todas las políticas institucionales actualmente vigentes. Aunado a lo anterior, sus respuestas como criterio generalizado exponen un proceso de acceso a la información carente y limitado, que no visibiliza los esfuerzos que se llevan a cabo desde la administración institucional.



• Desde otra perspectiva, se analizó la pertinencia y se evidenció que el grupo de administrativos y docentes tiene claro que las políticas son un avance en la misión y el cumplimiento de los objetivos de la UMNG y las aplican para el desarrollo de sus funciones. No obstante, se percibe que dichos documentos no se apropian en su área laboral; por lo tanto, los mismos no proporcionan una solución de fondo a las necesidades de su área. De igual manera, es importante señalar que desde la postura de la comunidad estudiantil las políticas no dan respuesta a sus necesidades, ya que así lo considera el 54 % de los estudiantes y el 78 % de los egresados.

Desde la percepción de los grupos de interés y en el marco de las políticas institucionales de la UMNG, este primer acercamiento fundamenta la necesidad de planear y articular acciones para el fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de las políticas institucionales. Así, considerando los resultados y hallazgos de este ejercicio, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones producto de dicho análisis:



• **Diagnóstico de las políticas institucionales actuales.** Es imperativo llevar a cabo una revisión integral de todas las políticas institucionales de la UMNG, por medio de la cual se identifiquen las fortalezas y puntos de mejora, que contemple inclusive las fallas en la articulación transversal de las políticas institucionales, sus dependencias de origen y los grupos de valor.



• **Actualización de las políticas institucionales.** Como solución a la identificación de fortalezas y puntos de mejora se debe concebir una visión más holística de las necesidades de los grupos de interés considerando los aspectos de relevancia que fueron evidenciados en las encuestas de percepción y aquellos que fueron producto del diagnóstico.



• **Fortalecimiento y adecuado uso de los canales de comunicación.** Es necesario fortalecer los canales de comunicación para que la información interna permita que la operatividad de la institución mejore y la información externa logre fortalecer los vínculos de interacción con los diferentes actores. Lo anterior será posible a través del uso adecuado de los medios y estrategias comunicacionales con las que cuenta la UMNG, como las órdenes semanales, las pantallas informativas, el correo electrónico, las redes sociales, entre otros, que sirven como herramientas de difusión. Esto supondrá la estructura-

ción de un plan de comunicación y/o de actividades, que genere resultados de impacto.



- **Seguimiento y evaluación.** Es indispensable fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación, para determinar qué estrategias se deben consolidar en los diferentes aspectos (procedimentales, humanos, financieros, legales, tecnológicos, etc.), con el fin de mejorar la calidad de los servicios que ofrece la institución. Este proceso debe ir acompañado de indicadores que permitan generar análisis comparativos de los diferentes impactos y resultados en el transcurso del tiempo.

Fase 3

Analizar la información recogida (consolidación del diagnóstico final)

Para elaborar el diagnóstico final fue necesario agrupar y analizar desde las diferentes variables los datos obtenidos. Por eso, la tercera fase consiste en la sistematización e integración de la información recolectada en las etapas anteriores, con el fin de consolidar los diferentes aspectos que fueron analizados. A partir de esta información, se facilita que las decisiones estratégicas estén tomadas en evidencias y se fomenta la gobernanza institucional.

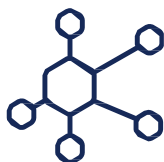


Instrumento: para consolidar el diagnóstico final se generó el Análisis dimensional políticas institucionales UMNG que permitió organizar la información en dimensiones o áreas que focalizan la atención en aspectos específicos de la política. Así, toda la información recopilada mediante los instrumentos aplicados en la primera y segunda fase generaron los insumos adecuados para desarrollar las categorías de análisis (dimensiones) de dicho diagnóstico. Los datos obtenidos en la revisión de las políticas, normas y documentos institucionales descritos en la primera fase fueron usados para construir el análisis de la dimensión normativa. A su vez, a partir de un proceso de relacionamiento con el *Informe de las encuestas de percepción sobre las políticas institucionales* y la *Matriz de caracterización de las necesidades y propuestas de las dependencias* se da forma a la dimensión de pertinencia que involucra la perspectiva de los grupos de valor e interés.

En este sentido, el análisis situacional en torno a las políticas institucionales de la Universidad Militar Nueva Granada fue abordado a partir de tres dimensiones, descritas a continuación.



1) Dimensión normativa: por medio de la cual se analiza la vigencia y pertinencia del marco normativo internacional, nacional e institucional, con el que actualmente cuenta la política; donde se identifica finalmente si dicho marco normativo debe ser conservado, eliminado o complementado con otras disposiciones que orienten de manera más precisa la política.



2) Dimensión estructural: a partir del reconocimiento de la estructura de una política pública como guía para la formulación de una política institucional es posible observar unos aspectos mínimos que definen su forma o contenido (a excepción de aquellas políticas que cuentan con lineamientos específicos derivados de entidades nacionales para su formulación). En este sentido, a partir de la dimensión estructural, se identifican las carencias de la política existente en cuanto a los elementos básicos de una política institucional.



3) Dimensión pertinencia: considerando que las políticas institucionales nacen de la necesidad de incorporar, desarrollar y aplicar diversos procesos, estándares y preceptos que promueven la eficiencia, productividad y calidad de las instituciones o entidades que las adoptan, a partir de la dimensión de pertinencia se analiza la procedencia de la política, es decir, por qué es importante su desarrollo a nivel interno de la Universidad Militar Nueva Granada, teniendo presente la perspectiva de los diferentes grupos de valor e interés.

A continuación, se evidencia en detalle el análisis desde cada una de las políticas institucionales.

Política de Racionalización de Trámites y Procesos Administrativos		
Normativo	Estructura	Pertinencia
Toda la normatividad relacionada se encuentra vigente. Algunas de las leyes enunciadas cuentan con amplias modificaciones, sin embargo, no es pertinente o necesario incluir por qué las normas fueron modificadas.	MARCOS: la Política cuenta con un marco metodológico, teórico y normativo acorde. Específicamente el marco teórico tiene los conceptos necesarios para abordar el tema y los referentes normativos son adecuados. OBJETIVOS Y FINES: formulación de objetivo general y específicos acordes. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN (FASE DE IMPLEMENTACIÓN): las líneas de acción no son enunciativas. Sin embargo, para lograr el desarrollo del objetivo de la política se plasma una estrategia clara y definida que se encuentra conformada por una serie de fases derivadas del documento "Guía metodológica para la racionalización de trámites" del DAFP. Con este componente, se cumpliría lo referente a la fase de implementación. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): no hay un acápite sobre estos ítems, sin embargo, cada fase plantea un objetivo y su forma de desarrollo, lo que facilita la identificación de los lineamientos que permitirán el desarrollo de la evaluación. En este orden de ideas, es pertinente determinar si ya se realizó el primer proceso de evaluación y si es así, se debe responder o asignar un porcentaje de ejecución por cada fase y su objetivo.	En el marco del Modelo Integrado de Planeación (MIPG), esta política se encuentra mencionada en la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, además, cuenta con una base normativa sólida que permite su continuidad en el tiempo. Desde la perspectiva de los grupos de interés, se pudo denotar que la aplicación de la "encuesta de percepción" dio como resultado que la política que con más urgencia requiere actualización es la de racionalización de trámites, con 199 respuestas por parte de estudiantes y egresados. De igual manera, en la reunión con los grupos focales y en la consolidación de la matriz de necesidades este fue el componente que tuvo mayor incidencia entre las diferentes dependencias.

Política Integral		
Normativo	Estructura	Pertinencia
No cuenta con referentes normativos que se encuentren plasmados de forma explícita y tácita. No obstante, se entiende que el Sistema Integrado de Gestión (SIG) se encuentra relacionado con esta Política, lo cual implica que se usen como base las normas técnicas internacionales ISO 14:001 2015, ISO NTC ISO 9001 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, la NTC ISO 14001 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL, la NTC ISO 45001:2018 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.	NOTA: no cuenta con un documento técnico que desarrolle el contenido de una política. La llamada Política Integral carece de toda la estructura de una política institucional, ya que no se soporta en un documento técnico que permita evidenciar sus objetivos (general y específicos), finalidad, alcance, principios, líneas de acciones y actividades encaminadas al seguimiento y la evaluación. Por lo anterior, es pertinente revisar el documento denominado "Manual Integral de Gestión", para a partir de su interrelación establecer el documento técnico de la misma.	La Política Integral se encuentra relacionada con el Sistema Integrado de Gestión y con los objetivos integrales, esto supondría que en el documento técnico se explique desde el enfoque sistémico la relación de coordinación e interrelación de estos componentes. Es importante señalar que esta es una Política que es implementada por diferentes dependencias y cuenta con resultados tangibles. En virtud de ello, es importante generar un proceso de articulación respecto a los procesos que se derivan de la misma y proyectar el documento técnico y el acto administrativo que la soporte.

Política de Liderazgo		
Normativo	Estructura	Pertinencia
No cuenta con referentes normativos, aunque en esencia todo el marco institucional haría parte de este compromiso o eventualmente de la Política.	NOTA: no cuenta con un documento técnico que desarrolle el contenido de una política. La llamada Política de liderazgo carece de toda la estructura de una política institucional, ya que no se soporta en un documento técnico de desarrollo. Tal como lo indica el Código de Buen Gobierno, corresponde a un lineamiento; más que una política, es una declaración de compromiso sobre la transversalidad de los temas abordados por la Universidad.	Frente a la Política de Liderazgo es recomendable NO continuar con su desarrollo, ya que su tema base es transversal al quehacer de la Universidad, y se está gestionando desde el desarrollo de otras políticas, como la de gestión de talento humano, la de buen trato y de investigaciones, entre otros. Desde otra perspectiva, es importante señalar que el liderazgo es un valor institucional, por lo que generaría simultaneidad o repetición de la información. Aunado a lo anterior, no existe normatividad que soporte su inclusión y los grupos de interés no la seleccionaron como un tema relevante que se deba construir o modificar.

Política de Gestión Documental		
Normativo	Normativo	Pertinencia
El documento solo relaciona dos referencias normativas: el Decreto 1080 de 2015 y la norma ISO 15489, ambas vigentes y acordes. Sin embargo, el marco normativo debería abarcar una base jurídica más sólida, incluyendo componentes como los que se mencionan a continuación (nacional e internacional).	MARCOS: la Política abarca un marco conceptual que describe la gestión de la información física y electrónica. Por ende, se afirma que el marco teórico tiene los conceptos necesarios y, en cuanto al marco normativo, se realizan observaciones en la columna anterior. OBJETIVOS Y FINES: se genera un objetivo general sin delimitar los específicos, y se describe el alcance de la Política. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN (FASE DE IMPLEMENTACIÓN): dentro de la Política no se encuentran definidos; sin embargo, existe una asignación de tareas específicas a cada una de las dependencias en relación, y se explican los procesos de gestión documental. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): el documento no desarrolla estos apartes de seguimiento y evaluación; no obstante, en la sección denominada "la cooperación, articulación y coordinación permanente entre las áreas" señala que la oficina de control interno será la encargada de controlar la implementación y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento.	Existe una diferenciación entre una política y un procedimiento, específicamente en la de gestión documental se generó un documento llamado "Manual política gestión documental", que fusiona partes de los dos componentes mencionados con anterioridad. Por un lado, tiene lineamientos generales para la creación, uso, mantenimiento, retención, acceso y preservación de la información que haría parte de la política y, por otro, tiene aspectos específicos, como las tareas y responsabilidades de cada dependencia que harían parte del procedimiento.
INTERNACIONAL Ley Modelo Interamericana sobre Gestión Documental; ISAD(C) (General International Standard Archival Description) es la norma internacional general de descripción archivística; ISO 30301 de 2019 Management System for Records.		En tal virtud, es pertinente redefinir la formulación de la misma y abordar la política desde un enfoque sistémico, haciendo énfasis en la relación, articulación y coordinación de la política y los instrumentos archivísticos, como lo son el Plan Institucional de Archivo (PINAR), el Programa de Gestión Documental (PGD), el Plan de Conservación Documental, Plan de Preservación Digital, Tablas de Retención Documental (TRD), Tablas de Valoración Documental (TRD), los procedimientos de gestión documental y toda la documentación producida y recibida por la Universidad.
NACIONAL Política Nacional de Archivos; Decreto 1080 de 2015 (Acuerdo 0040 del 30 de abril de 2019); Norma Técnica Colombiana NTC ISO 15489, sobre Gestión de Archivos Electrónicos; Norma Colombiana NTC ISO/IEC 27001, sobre Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información; Circular 0001 del 31 de marzo de 2020; Decreto 1081 del 26 de mayo de 2015; Ley 594 de 2000; Circular Externa 003 de 27 de febrero de 2015; Acuerdo 0038 del 19 de diciembre de 2017.		De igual manera, con la implementación del sistema de CONTROLDOC resulta pertinente hacer énfasis en la gestión del documento electrónico.

Política de Comunicaciones		
Normativo	Estructura	Pertinencia
Se encuentra formalizada a través de la Resolución 0529 de 2012, y se identifica implementación, pues la Resolución 3735 de 2017 indica en su título que actualiza la Política de comunicación, sin embargo, en su último inciso indica que pasa a derogar la Resolución 0529. Por ello, no es claro si se trata de una actualización y persisten elementos en la resolución de origen o esta pasa a ser de manera íntegra la Política.	NOTA: no cuenta con un documento técnico que desarrolle el contenido de una política. MARCOS: no cuenta con marco analítico y teórico, ya que este componente hace parte del documento técnico y no del acto administrativo que lo fundamenta. OBJETIVOS Y FINES: considerando lo indicado en la columna Normativo, se desconoce si en la Resolución 0529 se establece objetivo y/o fines. De no ser así, la Resolución carece de estos. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN (FASE DE IMPLEMENTACIÓN): en el artículo 4 de la Resolución 3735 de 2017, se enuncian las estrategias de comunicación de manera sucinta, las cuales se pueden tomar como líneas de acción. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): este componente se desarrolla en la Resolución como evaluación de impacto. No obstante, indica que lo evaluado serán los mensajes y medios usados. Lo anterior evidencia que no existe una evaluación propiamente de los procesos, lineamientos y/o estrategias de la llamada Política.	La comunicación es un elemento transversal a la gestión de las diferentes dependencias. Desde la concepción de normas nacionales, especialmente del MIPG, se aborda este componente desde su interrelación con acceso a la información pública, la lucha contra la corrupción y la transparencia. La comunicación es un elemento transversal a la gestión de las diferentes dependencias. Desde la concepción de normas nacionales, especialmente del MIPG, se aborda este componente y su interrelación con acceso a la información pública, la lucha contra la corrupción y la transparencia. En virtud de lo anterior, se puede denotar que desde la UMNG se ha concebido la política de comunicaciones como una forma de generar estrategias para visibilizar la imagen positiva de la institución. No obstante, ese es el objetivo del Plan Estratégico de Comunicaciones (PECO). Por lo tanto, se debe analizar la pertinencia de la Política de comunicaciones y la viabilidad de crear una que esté enfocada a la transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción. En caso de que los actores involucrados decidan continuar con la política de comunicaciones con el objetivo actual, se debe generar una coordinación con el PECO y los manuales e instructivos que posee la División.

Política de Tecnologías de la Información y la Comunicación		
Normativo	Estructura	Pertinencia
El documento tiene múltiples referentes nacionales e internacionales. Es atractivo para una política de esta naturaleza que sus referentes sean pocas normas formales y amplios programas o planes asociados a TIC, ya que evidencian una mayor operatividad y un accionar más claro para la Política. Sin embargo, se deben hacer las siguientes precisiones: - El Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2008-2019 culminó y en este momento el Ministerio desarrolla el Plan TIC 2018-2022 El futuro es para todos. - El Plan Decenal de la Educación 2006-2016 caducó, y actualmente está vigente el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 El camino hacia la calidad y la equidad. - A nivel de la UMNG, el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 y el Proyecto Rectoral 2013-2016 no están vigentes. Desde otros referentes se puede denotar: - Internacional: preceptos y guías de carácter internacional apropiadas. - Nacional: Ley 1341 de 2009, Decreto 1295 de 2010 (vigentes y acordes). Se recomienda incluir la Ley 1978 de 2019, por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, se distribuyen competencias, se crea un regulador único y se dictan otras disposiciones.	MARCOS: el marco conceptual no se encuentra explícito dentro de la Política, sin embargo, en la introducción se dan algunas bases conceptuales asociadas a la sociedad de la información y del conocimiento que servirían como insumo. Por otro lado, el marco normativo se observa acorde. OBJETIVOS Y FINES: objetivo general y específicos establecidos. Adicionalmente, la Política establece un alcance claramente definido. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN: no se encuentran definidos a lo largo del documento, sin embargo, en la sección denominada "interacción con las funciones sustantivas" se dan lineamientos acordes a las competencias que deberían tener los estudiantes y docentes. Es importante analizar desde la pertinencia estos componentes; ya que por su antigüedad es información obsoleta. Estas líneas de acción deben estar acordes a las políticas de gobierno digital y seguridad digital. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): no se encuentra definido; sin embargo, en el aparte final del documento, relaciona unos indicadores que pueden ser los determinantes de un futuro seguimiento y evaluación.	Desde este componente, se sugiere que la política sea actualizada, ya que necesita articular los nuevos programas que se están ejecutando a nivel nacional. Adicionalmente, en la UMNG se cuenta con dos megaproyectos (Educación y tecnologías transformadoras y Universidad Digital 4.0), plasmados en el PDI 2020-2030, que se deben relacionar e interarticular con la Política. Anudado a lo anterior, se sugiere articular componentes asociados a la protección de datos y el manejo de la información. Por lo anterior, se sugiere su actualización.



Política de gestión estadística		
Normativo	Estructura	Pertinencia
El documento cuenta con múltiples referentes nacionales e internacionales. Es atractivo para una política de esta naturaleza que sus referentes sean pocas normas formales y amplios documentos asociados al proceso estadístico y a las nomenclaturas y clasificaciones, ya que evidencian una mayor operatividad y un accionar más claro para la Política. INTERNACIONAL Preceptos y guías de carácter internacional apropiadas. NACIONAL Ley 1712 de 2014 (vigente y acorde)	MARCOS: el marco conceptual no se encuentra especificado implícitamente, sin embargo, la sección denominada "Hacia una política en la UMNG" y "el glosario" abarcan y delimitan los conceptos necesarios para cumplir con este inciso. OBJETIVOS Y FINES: cuenta con objetivo general y un alcance; no incluye objetivos específicos que permitirían delimitar metas concretas y medibles. Es importante revisar la pertinencia del objetivo establecido en dicha política, ya que el actual indica que se buscar conformar la política, en lugar de esto, debe estar más orientado a la finalidad que se pretende. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN (FASE DE IMPLEMENTACIÓN): desarrolla los principios de la política, indicando diversos preceptos aplicados desde los lineamientos emitidos por entidades como el MEN, DNP y DAFP. Aunque no estén establecidos como líneas de acción, se da completa claridad del proceso que llevará a la fase de implementación. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): esta fase no se encuentra estipulada. Sin embargo, es posible definir criterios de evaluación con los preceptos aplicados que se observan a partir del desarrollo de los principios.	Esta política tiene una base normativa y conceptual robusta y pertinente a los requerimientos de las entidades relacionadas (DNP, MEN y DAFP). De igual manera, describe y articula de forma concreta los indicadores de los SNIES y todo lo relacionado con la completitud de campos, exactitud de datos, consistencia, etc. Esta es una política reciente (2021), por lo que necesita tener un tiempo de aplicación para determinar su impacto. En el momento que se realice la actualización, se recomienda fusionar los elementos establecidos en esta Política con las guías de la Política de información estadística derivadas del MIPC, ya que, desde el proceso de planeación estadística define unas acciones para el fortalecimiento de los registros administrativos y unos niveles de implementación de la Política.

Lineamientos para una Política de Educación Inclusiva		
Normativo	Estructura	Pertinencia
Dentro del documento se encuentra una gran especificidad en la delimitación normativa, ya que se describe la legislación existente por cada grupo poblacional (personas con discapacidad, grupos étnicos, población víctima del conflicto, población habitante de frontera, población LGBTIQ). INTERNACIONAL Preceptos y guías de carácter internacional apropiadas. NACIONAL Constitución Política de Colombia (arts. 13, 67, 68, 70). Ley 361 de 1997, Ley 1482 de 2011, Ley 1618 de 2013 (art. 11) y Decreto 1421 de 2017, entre otros (acordes y vigentes).	MARCOS: el marco conceptual no se encuentra escrito de forma implícita, sin embargo, la sección denominada “antecedentes institucionales y plan de caracterización” darían cumplimiento a este componente. El marco normativo está claramente definido como se mencionó en la casilla anterior. OBJETIVOS Y FINES: cuenta con un objetivo general y unos objetivos específicos. Desde la formulación del objetivo general, se sugiere cambiarlo, puesto que el objetivo indicado es conformar la política, en lugar de esto, se debe plasmar la finalidad de la misma o el pacto que busca generar. Dentro de esta sección no es recomendable hacer la diferenciación entre educación inclusiva y educación exclusiva, ya que esto hace parte del marco conceptual. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN: en la sección denominada Lineamientos de inclusión se describen las estrategias que se pretenden alcanzar y se relaciona la normatividad pertinente a cada uno dando cumplimiento a la fase de implementación. Esta Política cuenta con un plan de acción, sin embargo, en el documento no se menciona para demostrar la interrelación que debe existir entre los dos. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (Seguimiento y Evaluación): no se encuentra implícito dentro de la Política. Sin embargo, es posible definir criterios de evaluación con las estrategias señaladas.	Desde la perspectiva de la CEPAL, hay una clara diferenciación entre la política y los lineamientos. Estos últimos (lineamientos) hacen parte de la fase implementación y constituyen la fuente de formalización para su ejecución. Por lo tanto, se sugiere que el nombre del documento sea “Política de Educación Inclusiva e Intercultural. Es importante incluir la fase de evaluación y seguimiento para que denote a nivel general la temporalidad con que se hará la revisión, la dependencia encargada y lo que se pretende medir. De igual manera, es necesario generar un acto administrativo que le dé soporte y sustento a dicha Política. Anudado a lo anterior, se recomienda generar la articulación de los documentos correspondientes a: - Lineamientos de Política de Educación Superior Inclusiva de Mineducación, que especifica componentes asociados a estrategias para la implementación de ambientes educativos en la inclusión superior, dentro de los que se encuentran las estrategias en los procesos académicos, entre otros. - El índice de la inclusión para educación superior contiene una estrategia que agrupa soluciones a problemas de orden académico, social, cultural y lingüístico, entre otros. - Enfoque y entidades de género para los lineamientos política de educación inclusiva. - Documentos internos, resoluciones y demás que se relacionen con el tema.

Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación (2014)

Normativo

REFERENTE NACIONAL

- Los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), mencionados en el documento técnico pertenecen al año 2013, es decir, no se encuentran actualizados con los aprobados en el 2021, denominados "Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos".
- Dentro de la normatividad vigente se recomienda añadir:
 - El acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad, el cual en relación a la Política analizada contiene:
 - Factor 6. Permanencia y graduación⁹: el programa académico deberá, a partir de su tradición y cultura evidente del mejoramiento continuo y de los fines filosóficos, pedagógicos y organizacionales que dan identidad a su comunidad académica, desarrollar programas y acciones, y lograr resultados que promuevan la permanencia y la graduación de los estudiantes, teniendo como referente políticas institucionales y de orden nacional.
 - Característica 27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación. El programa académico deberá demostrar el impacto de sus políticas, estrategias, estructura, la existencia y los resultados de los programas de apoyo para la permanencia y graduación de los estudiantes, incluyendo, entre otros procesos de inducción, orientación vocacional y adaptación a la vida universitaria, orientación para el trabajo de grado y práctica laboral.

- Resolución 15224 de 2020, por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado, el cual, en relación a la política analizada contiene:
 - Artículo 9. Políticas para mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes. La institución deberá definir las políticas para mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes, demostrando que están articuladas a los medios, procesos y acciones requeridos para tal fin.
 - Artículo 38. Programas orientados a la prevención de la deserción y a la promoción de la graduación de los estudiantes. En función del desarrollo de los estudiantes y apoyados en la información cualitativa y cuantitativa para mejorar su permanencia y graduación, la institución deberá contar con mecanismos de divulgación e implementación de programas orientados a la prevención de la deserción y a la promoción de la graduación de los estudiantes.
 - Resolución 021795 del 19 de noviembre de 2020, por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de programa reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención, modificación y renovación del registro calificado.
 - Añadir artículo 2.5.3.5.13. del Decreto 1075 de 2015.

Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación (2014)	
Normativo	
REFERENTE INTERNACIONAL Considerando que el documento no especifica referencias internacionales se recomienda añadir: • Objetivo 4 de los ODS: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. • Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y los artículos 6.2 y 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), en los que se garantiza el derecho de toda persona al trabajo y la educación. • Artículo 3, Convención sobre la Enseñanza Técnica y Profesional 1989, que establece en su ítem 2 "La enseñanza técnica y profesional deberá concebirse en el marco de estructuras abiertas y flexibles, en la perspectiva de la educación permanente".	REFERENTE INSTITUCIONAL Modificar dentro del documento técnico de Política, la Resolución 052 de 2006, que establece y reglamenta el Programa de Consejería Estudiantil de la UMNG, dado que actualmente no se encuentra vigente, por la Resolución 2705 de 2018, por la cual se establece y reglamenta el Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (COASE). • El Reglamento General Estudiantil que menciona el documento técnico aprobado mediante el Acuerdo 01/2010, de 17 de febrero no se encuentra vigente. El vigente está regido bajo el acuerdo 02 de 2015, el cual tiene una modificación parcial por el Acuerdo 05 del 2018. • Se recomienda vincular al Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, el cual, dentro del proyecto Consolidación de Programas de Apoyo a Estudiantes con Necesidades Psicológicas y Psicoeducativas, busca "Fomentar e implementar estrategias que favorezcan la permanencia y graduación estudiantil mediante las actividades planificadas y ejecutadas por el COASE para los estudiantes de la Universidad Militar Nueva Granada".

Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación (2014)	
Estructura	Pertinencia
MARCOS: dentro de la Política se evidencia que existe un marco conceptual donde se describen los conceptos a nivel general, sin embargo, es recomendable actualizar las fuentes. Por otra parte, el marco normativo debe tener los ajustes mencionados en la anterior dimensión. OBJETIVOS Y FINES: cuenta con objetivo general y específicos claros y definidos. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN: establece programas relacionados en el marco de la Política, así como estrategias y actividades para fortalecer las tasas de retención y graduación estudiantil en la UMNQ. Lo anterior implica que estarían cumpliendo con la fase de implementación. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA: el seguimiento y evaluación no están incluidos dentro de la Política; por lo tanto, no existen orientaciones claras que permitan medir e indicadores los resultados e impactos de la implementación.	A lo largo de la Política se hace principal énfasis en señalar el rol protagónico que ejercerá la Consejería Estudiantil, que es el órgano responsable de la ejecución; sin embargo, es una figura jurídica que NO existe en la UMNQ, puesto que en la Resolución 2705 de 2018 se reglamenta el Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (COASE). Además, dentro de la Política se incluyen componentes como el perfil del equipo del programa de la Consejería Estudiantil, el objetivo de cada cargo, funciones, competencias y el reglamento para el funcionamiento de la misma, entre otros, lo que evidencia que el documento se centra más en dar lineamientos para el funcionamiento de la Consejería que en proporcionar estrategias para evitar la deserción estudiantil. Se recomienda tener presentes los documentos guía emitidos por el MEN, entre ellos: 1. La Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior, en el cual se definen instrumentos y estrategias para fortalecer la capacidad institucional en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y programas relacionadas con este tema. 2. Estrategias para la permanencia en educación superior: experiencias significativas, en el cual se socializan las experiencias representativas de diferentes IES que destinaron recursos humanos, financieros y técnicos para aumentar la graduación estudiantil. Desde otra perspectiva, es importante que se incluya el componente de evaluación y seguimiento, para generar una articulación con la medición que realiza el Sistema de Información Especializado para el Análisis de la Permanencia en la Educación Superior Colombiana, a partir del Seguimiento a la Deserción Estudiantil (SPADIES) del MEN, para identificar la tasa de deserción por cohorte, la tasa de deserción promedio acumulada, la tasa de deserción anual, la tasa de supervivencia y la tasa de graduación promedio acumulada. Aunado a lo anterior y por la ambigüedad que presenta la Política, es recomendable que se actualice todo su contenido.

Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento en la UMNG (2018)	
Normativo	
REFERENTE NACIONAL • Los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación REFERENTE NACIONAL • Los lineamientos de acreditación institucional para programas de pregrado (2014), así como los establecidos para programas de maestría y doctorado (2010), mencionados en el documento técnico, no se encuentran actualizados con los aprobados por la CNA en el 2021, denominados "Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos". • Dentro de la normatividad vigente, se recomienda añadir: - La Resolución 21795 de 2020, Artículo 25. Declaración de investigación, innovación y/o creación artística y cultural. Con base en las políticas institucionales asociadas a la investigación y según lo establecido en el artículo 2.5.3.2.3.2.6, del Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, la institución deberá declarar para el programa académico la incorporación de la investigación, innovación y/o creación artística y cultural para el desarrollo del conocimiento, según el nivel de formación al que este pertenezca, teniendo en cuenta que la investigación, innovación y/o creación artística y cultural deberá reflejarse en el contacto de estudiantes y profesores, con los desarrollos de conocimiento, la creación y la innovación de la(s) disciplinas, y de acuerdo con los cambios tecnológicos, creativos y de innovación.	- Resolución 15224 de 2020, artículo 26. Políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural. Teniendo en cuenta los distintos niveles formativos y modalidades ofrecidas por la institución, en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, tipología y misión, las políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural estarán encaminadas a fomentar, fortalecer y desarrollar la ciencia, tecnología e innovación, contribuyendo así a la transformación social del país. - Añadir Decreto 1330 de 2019, artículo 2.5.3.2.3.1.3. Estructura administrativa y académica, la cual establece que la institución cuenta con la existencia, implementación, aplicación y resultados del cumplimiento de políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural. - Añadir el Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. - Ley 2162 de 2021, por medio de la cual se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones, el cual en su artículo 6 establece como uno de sus objetivos específicos: "(...) Fortalecer la capacidad de transferencia de la tecnología producida en las universidades y centros de investigación y desarrollo tecnológico en beneficio del sector productivo nacional, a través del mejoramiento de la conectividad de las redes académicas de investigación y educación (...)".

Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento en la UMNG (2018)	
Normativo	
REFERENTE NACIONAL • Considerando que el documento no especifica referencias internacionales, se recomienda añadir: - Norma ISO 56003:2019 Gestión de la innovación, la cual sirve como guía para el establecimiento, implementación, manutención y mejora continua de un sistema de gestión de la innovación. - Declaración de la III conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, CPES, (2018). En su eje Educación superior: diversidad cultural e interculturalidad en América Latina menciona "Los Estados y las instituciones de educación superior deben desarrollar estrategias de vinculación y programas colaborativos, a nivel de pre- y postgrado, garantizando los recursos para la innovación, la ciencia, la tecnología y la investigación, y así evitar la desvinculación entre la educación superior y el entorno productivo". REFERENTE INSTITUCIONAL • El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019, que menciona el documento técnico, actualmente no se encuentra vigente. Se debe tener en cuenta el PDI 2020-2030, el cual en relación a la Política en mención contiene: Objetivo estratégico 2. Ciencia, tecnología e innovación: Perspectiva de transformación. • Dentro de la normatividad institucional vigente se recomienda añadir:	- El PEI dado que este plantea dentro de sus objetivos institucionales: Afianzar el Sistema de Ciencia y Tecnología e Innovación Científica y Académica y Académica. - El Proyecto Rectoral 2019-2023, el cual dentro de sus líneas de acción contiene el Fomento de la investigación y producción académica. - La resolución 2568 de 2018, por la cual se establece la estructura de la Vicerrectoría de Investigaciones y se asignan funciones específicas a cada división y a las secciones que correspondan a cada una de ellas. - Resolución 0342 de 2020, por medio de la cual se define el reglamento del Comité de Ética de la Investigación y las actividades de investigación en CTel con aplicación ética, bioética y de integridad científica. - Resolución 1200 de 2019, por medio de la cual se reglamenta la normativa sobre grupos institucionales de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. - El Estatuto del Sistema de Investigación Ciencia, Tecnología e Innovación, mediante el Acuerdo 05 de 2020.

Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento en la UMNG (2018)	
Estructura	
MARCOS: la Política cuenta con referentes teóricos y académicos que dan cuenta del marco conceptual. Se desarrolló un marco analítico que permite evidenciar la metodología y los resultados, específicamente esta sección daría indicios del diagnóstico y de las necesidades en torno a la formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento. En cuanto al marco legal se hace referencia en la anterior dimensión. OBJETIVOS Y FINES: posee objetivo general y específicos claros y acordes.	DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN: el documento posee escenarios estratégicos asociados al microcurrículo, mesocurrículo y currículo para la formación complementaria y líneas de acción que se articulan entre sí, dando evidencia de la fase de implementación. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA (SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN): no existen orientaciones claras sobre el seguimiento y evaluación dentro de la Política que permitan medir en indicadores los resultados e impactos de la implementación.

Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento en la UMNG (2018)

Pertinencia

La Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento constituye un eje fundamental para la UMNG, en la medida en que se relaciona con una función sustantiva de la institución. Se resalta que la Política cuenta con una estructura clara y definida; además, la construcción de los lineamientos se realizó con la participación de los grupos de interés proporcionando la creación de estrategias acordes a las necesidades de los actores intervinientes en el proceso.

En el desarrollo de esta política se abarca el componente de investigación e innovación; sin embargo, no se incluyen aspectos relacionados con la creación artística y cultural en los cuales el MEN ha hecho énfasis como elemento transversal en el marco de la acreditación de programas. Adicionalmente, este componente también es impulsado desde el Ministerio de Cultura, donde se promueven laboratorios de investigación y creación de productos artísticos que se ajusten a las demandas, necesidades y contextos culturales de las regiones. Es importante resaltar que dentro del acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de alta acreditación, en el factor 6. Aportes a la investigación la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación al entorno, se encuentra la característica 24 alusiva al impacto cultural y artístico.

Así mismo, el nombre de la Política debe integrar el componente artístico y cultural, dado que la Resolución 15224 de 2020, en su artículo 26, denominado Políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural, establece que "Teniendo en cuenta los distintos niveles formativos y modalidades ofrecidas por la institución, en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, tipología y misión, las políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural estarán encaminadas a fomentar, fortalecer y desarrollar la ciencia, tecnología e innovación, contribuyendo así a la transformación social del país".

De igual manera, el artículo 29 Evidencias e indicadores de la investigación, innovación y/o creación artística y cultural para los programas en todos los niveles de formación, señala en su literal (b), que la institución deberá presentar "Descripción de las estrategias, medios y contenidos curriculares para la formación en investigación, innovación y/o creación artística y cultural".

Desde otra perspectiva, la fase de evaluación no está incorporada dentro de la Política, por lo que no es posible medir el impacto derivado de la implementación. Es por eso que se debe indicar la periodicidad de revisión de la Política, indicadores y responsables, entre otros.

Política de Internacionalización	
Normativo	
REFERENTES NACIONALES Teniendo en cuenta que la Política no cuenta con un documento técnico que contenga un marco legal, se sugiere la siguiente normatividad para su futura construcción: • Ley 30 de 1992, artículo 6.º. Son objetivos de la educación superior y de sus instituciones, literal (h): Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional • Añadir el Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad, el cual, en relación a la Política analizada contiene el artículo 15. La alta calidad de los programas académicos, literal (i): La internacionalización, con todo lo que ello implica, como cooperación para la movilidad académica y científica de profesores y estudiantes, bilingüismo como necesidad de la interacción con comunidades extranjeras, reconocimientos académicos internacionales, redes y alianzas extranjeras, publicaciones conjuntas con autores extranjeros, entre otras. La estrategia de internacionalización debe dar cuenta del modo como la institución genera estrategias para que sus estudiantes y egresados puedan actuar en un contexto global. • Ley 1503 de 2011, artículo 13. Objetivos comunes de todos los niveles. Es objetivo primordial de todos y cada uno de los niveles educativos el desarrollo integral de los educandos mediante acciones estructuradas encaminadas a: literal (e): Crear y fomentar una conciencia de solidaridad internacional	• Añadir la Resolución 021795 del 19 de noviembre de 2020, artículo 59. Evidencias e indicadores de los aspectos curriculares desde los componentes de interacción en la renovación y/o modificación del registro calificado. Que establece que la institución deberá presentar una descripción de la implementación y los resultados de la ejecución de actividades académicas, docentes, formativas, científicas, culturales y de extensión que favorecen la internacionalización (...). • Acuerdo 1330 de 2019, artículo 2.5.3.2.3.2.4. Aspectos curriculares, literal (c): Componentes de interacción: refiere a la creación y fortalecimiento de vínculos de la institución y los diversos actores en pro de la armonización del programa con los contextos locales, regionales y globales, así como al desarrollo de habilidades en estudiantes y profesores para interrelacionarse. Así mismo, el programa deberá establecer las condiciones que favorezcan la internacionalización del currículo y desarrollo una segunda lengua, así como el artículo 2.5.3.2.5.1. Programas en Convenio.

Política de Internacionalización	
REFERENTES INTERNACIONALES	Normativo
Teniendo en cuenta que el documento no cuenta con un documento técnico que contenga un marco legal internacional. Se sugiere la siguiente normatividad para su futura construcción: • La Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco, realizada en mayo del 2022, la cual buscó la elaboración de una hoja de ruta global común en unión con 1500 participantes de universidades, gobiernos, organismos multilaterales, el sector privado y la sociedad civil. Dentro de los temas tocados estuvo el de aumentar la movilidad de los estudiantes mediante la ratificación del Convenio Mundial sobre Reconocimiento de Cualificaciones relativas a la Educación Superior. • La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Que considera que le cooperación y el intercambio internacionales son mecanismos decisivos para promover la educación superior en todo el mundo.	• Vincular al PEI, el cual dentro de sus objetivos institucionales señala "Consolidar la acreditación de calidad institucional". Así mismo, plantea la internacionalización dentro de una de sus funciones sustantivas. • Vincular el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, el cual establece como objetivo estratégico 4, la Internacionalización: Universidad global, multicultural y competitiva. • Resolución 1623 de 2018, que da paso a la creación del Programa de Intercambio Estudiantil de Pregrado.
REFERENTES INSTITUCIONALES	
Al no contar la Política con un documento técnico, no se tiene un marco legal institucional claro. Sin embargo, en el acto administrativo existen algunos referentes institucionales, como el Plan Rectoral 2019-2023, que puede ser usado en la construcción del documento técnico. De igual forma, se recomienda tener en cuenta los siguientes:	

Política de Internacionalización	
Estructura	Pertinencia
Respecto a la fase de adopción de la decisión, la Política cuenta con un acto administrativo que le da soporte jurídico, pero no posee un documento técnico que contenga: (1) marcos de la política pública (normativo, conceptual, analítico); (2) objetivos y fines de la política; (3) dimensiones, ejes, líneas de acción (que ayudan a identificar las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de la fase de implementación), y (4) orientaciones para la implementación de la Política, los cuales deberán indicar explícitamente la forma de llevar a cabo el seguimiento y evaluación.	La internacionalización es un componente transversal que contribuye a la alta calidad de la educación en una institución. Por eso, desde diferentes normas, especialmente en lo referente al Acuerdo O2 de 2020, se indica que a través del factor “visibilidad nacional e internacional” se evaluarán los aspectos concernientes a la capacidades para acceder a recursos y saberes a nivel internacional. Igualmente, desde el Plan Rectoral (2019-2023) Com-promiso granadino con la excelencia, se contempla la internacionalización desde un enfoque integral y transversal a las aristas misionales. En virtud de lo anterior y teniendo presente que la resolución actual plasma aspectos generales, es necesario crear el documento técnico de la Política, para aterrizar en estrategias o líneas de acción y generar su operatividad. Es recomendable, que para la construcción de este documento se tenga presente el papel fundamental de la internacionalización en la realización de actividades de investigación, innovación, creación artística y cultural y/o de extensión o proyección social, desarrollados como resultado de la cooperación académica y profesional. Además, se debe generar una interrelación con los documentos existentes, como el Plan de Internacionalización y los diferentes programas de movilidad académica.

Política de Multilingüismo	
REFERENTE NACIONAL	Normativo
Teniendo en cuenta que la Política no cuenta con un documento técnico que contenga un marco legal nacional, se sugiere la siguiente normatividad para su futura construcción: • El Programa Nacional de Bilingüismo 2014-2019, que especifica que el acto administrativo de la política no se encuentra vigente. • Añadir Ley 1651 de 2013, por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la Ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo. • Ley 115 de 8 de febrero de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación. • Programa Nacional de Inglés (PNI) 2015-2025, el cual busca "Contribuir a alcanzar la meta de convertir a Colombia en el país más educado de Latinoamérica y el país con mejor nivel de inglés en Suramérica en 2025" (MEN, 2014). • Programa para el Fortalecimiento de Lenguas Extranjeras (PFDCL) 2010-2014 • Resolución 21795 de 2020, artículo 59. Evidencias e indicadores de los aspectos curriculares desde los componentes de interacción en la renovación y/o modificación del registro calificado, el cual señala que la institución deberá presentar: literal (D), numeral 2 "Resultados e indicadores de la incorporación en el currículo de los contenidos que favorecen el desarrollo de competencias comunicativas en una segunda lengua".	• Acuerdo 02 de 2020, Factor 7. Interacción con el entorno nacional e internacional - Característica 33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua. • Decreto 1330 de 2019, artículo 2.5.3.2.3.2.4. Aspectos curriculares, literal (c); Componentes de interacción: refiere a la creación y fortalecimiento de vínculos de la institución y los diversos actores en pro de la armonización del programa con los contextos locales, regionales y globales, así como al desarrollo de habilidades en estudiantes y profesores para interrelacionarse. Así mismo, el programa deberá establecer las condiciones que favorezcan la internacionalización del currículo y desarrollo una segunda lengua.

Política de Multilingüismo	
Normativo	
REFERENTE INTERNACIONAL Teniendo en cuenta que la Política no cuenta con un documento técnico que contenga un marco legal internacional. Se sugiere la siguiente normatividad para su futura construcción: • La Unesco (1998), en el artículo 15 de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI "La práctica del plurilingüismo, los programas de intercambio de docentes y estudiantes y el establecimiento de vínculos institucionales para promover la cooperación intelectual y científica debiera ser parte integrante de todos los sistemas de enseñanza superior".	REFERENTES INSTITUCIONALES Al no contar la Política con un documento técnico, no se tiene un marco legal institucional claro. Sin embargo, en el acto administrativo existen algunos referentes institucionales, como el Plan Rectoral 2019-2023, que pueden ser usados en la construcción del documento técnico. De igual forma, se recomienda tener en cuenta los siguientes: - Vincular al PEI, el cual dentro de sus objetivos institucionales señala "Consolidar la acreditación de calidad institucional". Así mismo, plantea la internacionalización dentro de una de sus funciones sustantivas. - Vincular el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, el cual establece como objetivo estratégico 4 la Internacionalización: Universidad global, multicultural y competitiva.

Política de Multilingüismo	
Estructura	Pertinencia
Respecto a la fase de adopción de la decisión, la política cuenta con un acto administrativo que le da soporte jurídico, pero no posee un documento técnico que contenga: (1) marcos de la política pública (normativo, conceptual, analítico); (2) Objetivos y fines de la política; (3) dimensiones, ejes, líneas de acción (que permiten identificar las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de la fase de implementación), y (4) Orientaciones para la implementación de la política, los cuales deberán indicar explícitamente la forma de llevar a cabo el seguimiento y evaluación.	En la implementación de las diferentes estrategias de participación (grupos focales y encuesta de percepción), los estudiantes señalaron que el multilingüismo es un elemento que se debe fortalecer a través de estrategias que permitan desarrollar esas competencias en la comunidad estudiantil. Adicionalmente, desde el Plan Rectoral (2019-2023), línea de acción 4, la Universidad y su relación con el entorno nacional e internacional, numeral 4.2 El bilingüismo complemento de primer orden, se considera el multilingüismo como una de las líneas de acción prioritarias, puesto que las lenguas extranjeras juegan un papel determinante en la formación profesional. En virtud de lo anterior, se debe consolidar el documento técnico de la Política para plasmar estrategias que estén enfocadas en el fomento del aprendizaje de lenguas extranjeras, la internacionalización del currículo y la interculturalidad. Para su construcción, se debe generar una interarticulación entre el Departamento de Estudios Interculturales (DEIN), la Oficina Asesora de Relaciones Internacionales y las facultades en cabeza de la Vicerrectoría Académica, para que se establezcan líneas de acción que permitan medir el impacto en indicadores de la Política en mención, y cumplir con los requerimientos establecidos en la Resolución 21795 del 2020 del MEN, artículo 59, y lo establecido en el acuerdo 02 de 2020, el factor 7, característica 33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua. De igual manera, se debe generar una articulación en el proceso para facilitarles a los estudiantes la obtención de los paz y salvos de segunda lengua como requisito de grado. Para ello, se debe aprovechar el potencial que tiene el Departamento de Estudios Interculturales para certificar.

Política de Proyección Social	
Normativo	
REFERENTES NACIONALES • Los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) mencionados en el documento técnico pertenecen al año 2013, es decir, no se encuentran actualizados con los aprobados en el 2021, denominados "Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos". • Dentro de la normatividad vigente se recomienda añadir : - Resolución 21795 de 2020, artículo 3.º: Condiciones de calidad de programa, literal (f): Relación con el sector externo, así como el artículo 32. Relación con el sector externo. Se refiere a todas aquellas actividades que el programa académico genera para lograr una articulación e interacción sistemática con las comunidades, sectores y dinámicas del medio externo, con el fin de fortalecer el desarrollo de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión del programa y de enriquecer la práctica pedagógica. - El acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad, el cual, en relación a la Política analizada, contiene: - Artículo 5 Objetivos de la acreditación en alta calidad, literal (j): Incrementar la confianza nacional e internacional de las instituciones y de los programas académicos que acogen la alta calidad y sus actividades de generación, apropiación social y difusión del conocimiento, así como de extensión y proyección e interacción social. Factor 7. Impacto social	- Factor 7. Impacto social - La Corte Constitucional, en la sentencia T-441 de 1997, sobre educación superior establece "las tareas de la universidad no se reducen únicamente a la formación de profesionales. La academia se orienta también al cumplimiento de otros fines, tales como el fomento a la cultura, la ciencia y la investigación; la promoción de valores claros a una sociedad democrática, pluralista y multicultural; el análisis de la sociedad en la que se inserta y la proposición de proyectos tendientes a solucionar las dificultades que se observan; el fortalecimiento de la unidad nacional y de la autonomía territorial; la incorporación del estudiante a la realidad del país y el impulso a la voluntad de servicio de los jóvenes (...)" (Corte Constitucional de Colombia, 1997).

Política de Proyección Social	
Normativo	
REFERENTES INTERNACIONALES • Considerando que el documento no especifica referencias internacionales se recomienda añadir: La declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES (2018), en la que se resalta que "Se deben diseñar políticas y mecanismos que no se limiten a evaluar sino también a promover la calidad y apoyar a las instituciones para que sean ellas las que, en ejercicio de una autonomía responsable, asuman el compromiso de avanzar de manera sostenida en su capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes y del entorno social en que se desempeñan".	REFERENTES INSTITUCIONALES Se recomienda especificar en el marco institucional de la Política el horizonte de tiempo del Plan de Desarrollo Institucional. Si hace referencia al PDI 2020-2030, se sugiere relacionar el Objetivo estratégico 3. Extensión y proyección social: Liderazgo social y regional, dado que no se logra observar la relación entre la política y la referencia. Se recomienda especificar el horizonte de tiempo del proyecto rectoral mencionado en el documento. Si hace referencia al 2019-2023, relacionar la línea de acción "La universidad y su relación con el entorno nacional e internacional". Se recomienda hacer énfasis en el eje de interés (Responsabilidad social) del Proyecto Institucional (Acuerdo 05 de 2013 actualizado mediante el Acuerdo 13 de 2021), mencionado en el documento técnico.

Política de Proyección Social	
Estructura	Pertinencia
MARCOS: la Política cuenta con un marco legal acorde; el marco conceptual no se encuentra explícito dentro del documento; sin embargo, la definición y los criterios de proyección social podrían hacer parte del mismo. OBJETIVOS Y FINES: cuenta con objetivo general y específicos claros y acordes. DIMENSIONES, EJES, LÍNEAS DE ACCIÓN: para la aplicación de la fase de implementación, se constituye un Sistema de Proyección Social que articula programas que se concretan en líneas de acción. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA: pese a que el documento técnico cuente con un ítem de implementación, no se evidencian orientaciones claras en torno al seguimiento y evaluación de la Política que permitan medir en indicadores los resultados e impactos de la implementación.	Dentro del documento técnico existente se abarca el componente de la proyección social, articulando programas y líneas de acción que permiten la operatividad de la Política. No obstante, se deja por fuera el componente de extensión universitaria que es una de las funciones sustantivas de IES, y tiene una relación directa con los procesos de evaluación, certificación y acreditación institucional. Desde el documento "Política de extensión: por una universidad comprometida con el país", de Ascun y de la Red Nacional de Extensión Universitaria, se plasman ejes y líneas de acción que sirven como base para generar la operatividad de este componente, entre ellos está la institucionalización de la extensión en las IES, articulación Universidad-Estado-Sociedad y democratización del conocimiento, y proponen la creación de indicadores base para cumplir la fase de seguimiento y evaluación. Desde la óptica de este documento, se concibe que la extensión se ejecuta mediante procesos propios de la naturaleza y fines de la institución, a partir del desarrollo de las siguientes modalidades: educación continua, servicios de asesoría y consultorías, gestión de la innovación, programas interdisciplinarios de extensión que integran la formación e investigación, prácticas y pasantías y gestión de relación con los graduados. Lo anterior supondría que se analice la viabilidad de crear la política de extensión o de modificar la política de proyección social para incluir la extensión. La viabilidad de esta propuesta tendrá que ser analizada por el área encargada.

Política de Egresados		
Normativo	Estructura	Pertinencia
REFERENTES NACIONALES Los referentes nacionales se encuentran completos y actualizados. REFERENTES INTERNACIONALES • No existen acuerdos internacionales relacionados con la Política, por ende, no se mencionan en el documento técnico. REFERENTES INSTITUCIONALES • Los referentes institucionales se encuentran completos y actualizados.	El documento técnico cuenta con una estructura definida, clara y precisa en la que se denotan todos los componentes necesarios para su estructuración, presentando un marco normativo (nacional e institucional), objetivos (general y específicos), alcance y líneas de acción. Así mismo, tiene un acto administrativo que le da soporte jurídico.	Dentro de la arquitectura institucional, se destaca que la Política de Egresados sobresale como aquella que posee una mejor estructuración respecto a las fases del ciclo de la políticas públicas y a los componentes del documento técnico, mostrando así una contextura sólida y fuerte que permite llevar a cabo actividades de impacto dentro de la institución. Así mismo, da claridad de la normatividad nacional e institucional que se relaciona con los egresados. No obstante, es importante señalar que desde la encuesta de percepción, los egresados señalaron que no se encontraban satisfechos con las políticas institucionales. Por lo tanto, se debe analizar este componente en contraste con los resultados de la evaluación de la implementación de las líneas de acción. En los eventuales procesos de actualización será necesario generar una estrategia para incorporar con mayor precisión y alcance la perspectiva de los egresados.

Política de Bienestar Institucional	
REFERENTE NACIONAL	Normativo
No se tiene un documento técnico de la Política que en su defecto contenga un marco legal con referencias nacionales. Por ende, se recomienda en su futura construcción se añada la siguiente normatividad: • Ley Estatutaria 1618 de 2013, por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, literal (f): Asegurar, dentro del ámbito de sus competencias, a las personas con discapacidad el acceso, en condiciones de equidad con las demás y sin discriminación, a una educación superior inclusiva y de calidad, incluyendo su admisión, permanencia y promoción en el sistema educativo, que facilite su vinculación productiva en todos los ámbitos de la sociedad; en todo caso las personas con discapacidad que ingresen a una universidad pública pagarán el valor de matrícula mínimo establecido por la institución de educación superior. • Decreto 1330 de 2019, por el cual se subroga el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 Único Reglamentario del Sector Educación. Artículo 2.5.3.2.3.1.3. Estructura administrativa y académica. • Resolución 015224 de 2020, por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado. Políticas para mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes. La institución deberá definir las políticas para mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes, demostrando que están articuladas a los medios, procesos y acciones requeridos para tal fin. • Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. Factor 9. Bienestar institucional.	REFERENTE INTERNACIONAL Teniendo en cuenta que la Política no cuenta con un documento técnico que contenga un marco legal internacional, se sugiere la siguiente normatividad para su futura construcción: • “La Declaración de Incheon de 2015 corrobora que la educación desarrolla las competencias, los valores y las actitudes para que los ciudadanos gocen de una vida saludable, tomen decisiones bien fundamentadas y afronten los problemas a escala local y mundial” (Unesco, 2022). REFERENTE INSTITUCIONAL • Al no contar la Política con un documento técnico, no se tiene un marco legal institucional claro. Sin embargo, en el acto administrativo existen algunos referentes institucionales, como por ejemplo la Resolución 3014 de 2011, que expidió el Reglamento de Bienestar Universitario de la UMNQ y el Estatuto General de la UMNQ (Acuerdo 13 de 2010). • Se recomienda vincular el Proyecto Rectoral 2019-2023, así como el Proyecto Educativo Institucional (2009), el cual establece que “la Universidad Militar Nueva Granada se considera como un espacio abierto al arte, la comunicación, la abstracción y el desarrollo armónico de los sentidos”.



Política de Bienestar Institucional	
Estructura	Pertinencia
Respecto a la fase de adopción de la decisión, la política cuenta con un acto administrativo que le da soporte jurídico, pero no posee un documento técnico que contenga: (1) marcos de la política pública (normativo, conceptual, analítico); (2) objetivos y fines de la política; (3) dimensiones, ejes, líneas de acción (que permiten identificar las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de la fase de implementación, y (4) orientaciones para la implementación de la Política, las cuales deberán indicar explícitamente la forma de llevar a cabo el seguimiento y evaluación.	En el acuerdo 02 de 2020 se establece que en el Factor 9 (Bienestar de la comunidad académica del programa) se evaluarán los mecanismos e instrumentos para buscar el desarrollo humano, el mejoramiento de la calidad de vida de la persona y del grupo institucional (estudiantes, profesores y personal administrativo) como un todo. En relación con ese componente, la UMNG en el acuerdo 09 de 2018 plasma la existencia del Sistema de Bienestar Institucional, del cual se deriva el Subsistema de Bienestar Estudiantil y el Subsistema de Bienestar de Personal, a partir de cada uno se generan secciones específicas identificando las actividades que se pretenden realizar en relación con cada subsistema. En virtud de lo anterior, el acto administrativo plasma a nivel general aspectos que sirven de insumo para la construcción del documento técnico, como los objetivos, los principios y los componentes del Sistema de Bienestar Institucional. No obstante, se deben identificar aspectos más concretos que permitan articular las actividades realizadas con las estrategias derivadas de la política, así como la aplicación de indicadores que den una visión del impacto generado en la comunidad neogranadina. Para ello se recomienda tener en cuenta el documento: - Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior del MEN, que plasma unas estrategias de intervención que abarcan todas las dimensiones del ser humano, entre las cuales está la orientación educativa, acompañamiento para el desarrollo de competencias para la vida, promoción socioeconómica, fomento de la actividad física, el deporte y la recreación, promoción de la salud integral y autocuidado, entre otros. Adicionalmente, se define una ruta de implementación para la política de bienestar en las IES que está directamente ligada al ciclo de las políticas públicas plasmado en la directiva 004 de 2022. Es importante mencionar que desde la perspectiva de los grupos de interés, principalmente desde los estudiantes, se selecciona la Política de Bienestar como aquella que cuenta con más operatividad y acciones de interacción con la comunidad neogranadina. Por lo anterior, se debe plasmar en el documento técnico los esfuerzos que realizan las dependencias encargadas para generar su cumplimiento.

Política de Gestión del Conocimiento	
REFERENTE NACIONAL	Normativo
El documento técnico no cuenta con un marco normativo sólido, por ende, se recomienda añadir la siguiente normatividad que guarda relación con la política: • Añadir Decreto 1499 de 2017, artículo 2.2.22.2.1. Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. • Decreto 1330 de 2019, artículo 2.5.3.2.3.1. Cultura de la autoevaluación. Conjunto de mecanismos de las instituciones para seguimiento sistemático del cumplimiento de sus objetivos misionales, el análisis de las condiciones de su desarrollo y medidas para el mejoramiento continuo. Esta cultura busca garantizar que la oferta y desarrollo de programas académicos se realice en condiciones de calidad, y que las instituciones rindan cuentas ante la comunidad, la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que presta. • Resolución 15224, artículo 30. Cultura de la autoevaluación. De acuerdo con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión, la institución deberá establecer y promover su compromiso con la calidad mediante la adopción del literal (a). Políticas internas que promuevan los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento. • Acuerdo 02 de 2020. Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional: un programa académico de alta calidad se reconoce porque, a partir de su cultura evidente del mejoramiento continuo, define unos referentes filosóficos, pedagógicos y organizacionales expuestos en sus lineamientos y políticas institucionales, los cuales son coherentes entre sí, y quedan establecidos en el proyecto educativo del programa o lo que haga sus veces; sirven de referentes fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de sus propósitos, y marcan la identidad propia de su comunidad académica, la cual es reconocida por la sociedad.	REFERENTES INTERNACIONALES Las normas ISO que menciona el documento técnico de la política pueden ser usadas como referentes internacionales. REFERENTES INSTITUCIONALES El documento técnico no cuenta con un referentes institucionales; por ende, se recomienda añadir la siguiente normatividad que guarda relación con la política: • Acuerdo 13 de 2021, por el cual se actualiza el Proyecto Institucional de la UMNC, el cual en su artículo 8.º. De la gestión institucional, en su numeral 3, hace referencia a la Gestión del cambio y del conocimiento. • PDI 2020-2023, que involucra en su Objetivo Estratégico 5 La Gestión Administrativa Efectiva.

Política de Gestión del Conocimiento

Estructura

Respecto a la estructura es importante señalar que el documento denominado Política de Gestión del Conocimiento cuenta únicamente con un objetivo. Sin embargo, existe el documento del procedimiento de gestión del conocimiento que establece algunos elementos que se pueden sustraer para la Política. En caso de que se requiera construir esta Política, se debe consolidar un documento técnico que contenga: (1) marcos de la política pública (normativo, conceptual, analítico); (2) objetivos y fines de la política; (3) dimensiones, ejes, líneas de acción (que permiten identificar las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de la fase de implementación), y (4) orientaciones para la implementación de la Política, los cuales deberán indicar explícitamente la forma de llevar a cabo el seguimiento y evaluación.

Pertinencia

En la UMNG se cuenta con un procedimiento claramente definido. Sin embargo, es importante resaltar que el procedimiento detalla a nivel específico la forma de llevar a cabo un proceso o actividad, por lo que debería estar articulado con la Política que se encuentra en un nivel jerárquico superior. A modo de ejemplo, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) posee un Manual de Gestión del Conocimiento Institucional, en el que detalla la manera en que se ejecutará este proceso a través de la sistematización, disposición, difusión y socialización para generar procesos de aprendizaje y mejoramiento organizacional, pero simultáneamente contiene una política de gestión del conocimiento e innovación que se articula con el proceso.

En virtud de lo anterior, si se procede a constituir esta Política, se sugiere tener en cuenta el documento:

- Guía de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación del MIPC, que plasma orientaciones acerca de las herramientas, instrumentos y estrategias de operacionalización de la Política.

De igual manera, la dependencia encargada debe analizar si es viable construir una política o si el procedimiento surte las necesidades de la institución en este tema específico.

Política de Gestión Financiera	
Normativo	
REFERENTES NACIONALES El marco legal del documento no es completo. Se recomienda añadir normatividad relacionada con la Política, como por ejemplo las siguientes: • Ley 30 de 1992, artículo 98. Establece que las instituciones privadas de educación superior deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. • Ley 115 de 1994, por medio de la cual se expide la Ley General de Educación, artículo 2. Servicio Educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.	REFERENTES INTERNACIONALES Si aplica, se recomienda añadir las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera como referente internacional. REFERENTES INSTITUCIONALES El documento no menciona referencias institucionales respecto a la Política. Se sugiere añadir las siguientes: • Acuerdo 13 de 2021, por el cual se actualiza el Proyecto Institucional de la UMNG, el cual en su artículo 8.º: De la gestión institucional, en su numeral 2, hace referencia a la Gestión Presupuestal. • Por disposición de la Ley 805 del 11 de abril de 2003, la Universidad Militar Nueva Granada “es una persona jurídica con autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, con capacidad para gobernarse, designar sus propias autoridades, elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le correspondan y dictar sus normas y reglamentos conforme a la presente Ley”.

Política de Gestión Financiera	
Estructura	Pertinencia
El análisis de la estructura se realiza partir de la relación existente entre el Manual de Políticas Contables de la UMNG y el Manual de Políticas de la Unidad Administrativa Especial de la Contaduría General de la Nación. De su comparación se determina que la política es acorde y describe con amplitud los lineamientos derivados del proceso contable.	Dada la naturaleza de la Política, se recomienda NO hacer cambios en el documento existente, ya que cumple con lo dispuesto en el Régimen de Contabilidad Pública y en el marco normativo para entidades de gobierno. Adicionalmente, en la Ley 805 de 2003 se señala que la Universidad Militar tiene autonomía financiera y patrimonio independiente para elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden. En virtud de lo anterior, cualquier modificación que se requiera en dicho documento se derivará de un cambio en la normatividad a nivel nacional que transforme la forma de ejecución de la gestión financiera o de las necesidades específicas de la dependencia. Como lo señala la Política, la Universidad Militar Nueva Granada, en cabeza de la Sección de Contabilidad, realizará las revisiones y actualizaciones de acuerdo con el marco normativo vigente considerando las necesidades de preparación y presentación de información relevante y que represente fielmente la situación financiera, el resultado y los flujos de efectivo de la UMNG.

Procesos de acción

Considerando el diagnóstico realizado y en aras de contar con políticas institucionales integrales, bajo directrices claras que permitan el cabal cumplimiento de los lineamientos dictados por el CESU³, la CNA⁴ y el MEN⁵, se recomienda llevar a cabo tres procesos: (I) actualización y/o complementación de las políticas institucionales ya existentes; (II) unificación de políticas institucionales ya existentes, y (III) creación de políticas institucionales que no han sido adoptadas por la universidad y eliminación de otras que por su ámbito de acción no son pertinentes.

Capítulo I

Actualización y/o complementación

De acuerdo con el análisis realizado, las políticas institucionales preexistentes que deben ser actualizadas y/o complementadas en razón a la dimensión normativa y/o estructural son las siguientes:

-  1) Política de Gestión Documental
-  2) Política de Comunicaciones
-  3) Política de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
-  4) Política de la Gestión Estadística
-  5) Política Inclusiva
-  6) Política para el Fortalecimiento de la Retención y Graduación
-  7) Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento en la UMNG
-  8) Política de Internacionalización
-  9) Política de Multilingüismo
-  10) Política de Proyección Social
-  11) Política de Bienestar Institucional

³ Consejo Nacional de Educación Superior

⁴ Consejo Nacional de Acreditación

⁵ Ministerio de Educación Nacional

Capítulo II

Unificación



Política Integral y la Política de Aseguramiento de la Calidad

La política integral y la propuesta de política de aseguramiento de la calidad se vienen aplicando y desarrollando por diferentes dependencias de la UMNG. Por ende, en el diagnóstico realizado se analizó su normatividad, estructura y pertinencia para generar una serie de hallazgos dentro de los cuales se refleja semejanza entre la finalidad y el ámbito de acción proporcionando que las directrices y/o lineamientos que se establecen sean reiterativos y repetitivos.

En el proceso de unificación, se sugiere vincular los lineamientos identificados en el artículo 31 *Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad* de la Resolución 15224 de 2020 que establece:

La institución deberá contar con un sistema interno de aseguramiento de la calidad que prevea los momentos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento de las labores académicas, formativas, docentes, culturales, científicas y de extensión, y el desempeño de los estudiantes, egresados, profesores y demás integrantes de la comunidad institucional, de tal forma que, al menos, dé cuenta de lo que señala el artículo 2.5.3.2.3.1.4 del Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019.



Política de Comunicaciones y Política de Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción

En la Universidad Militar Nueva Granada a través de la Resolución 3735 de 2017 se actualiza la política de comunicaciones que tiene como objetivo visibilizar la imagen positiva de la institución, siendo este el mismo objetivo del Plan Estratégico de Comunicaciones (PECO). De igual manera, a través del Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC) se aborda el componente de sistemas de gestión de la información para generar valor público y garantizar la participación de la comunidad.

Desde una dimensión más amplia, esta política debe garantizar que la información interna y externa se difunda y transmita dentro de unos estándares de calidad en cada una de las dependencias, así como con los grupos de valor. Por esta razón, se debería articular un componente asociado a las ca-

pacidades organizacionales conforme a lo previsto en la ley de transparencia e información y otro componente que articule la seguridad y protección de datos para garantizar la trazabilidad de la gestión.

La anterior propuesta se sustenta en que desde el ámbito normativo la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1499 de 2017 hacen alusión a que las entidades tienen la obligación de garantizar el derecho de acceder a la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a las solicitudes de información pública. Adicionalmente, es importante señalar que la propuesta se fundamenta en que al interior de la UMNG se cuenta con un sistema robusto que se puede articular, como lo es el Plan Anticorrupción, la Matriz de Riesgos contra la Corrupción y la atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía.

Capítulo III

Creación y eliminación de políticas institucionales

Creación

A partir del diagnóstico se logran identificar vacíos en la gestión administrativa generados por la carencia de políticas institucionales fundamentales para el crecimiento organizacional y el cumplimiento de la misión y visión. Se propone la creación de las siguientes políticas teniendo en cuenta dos ejes, el normativo⁶ y el administrativo-institucional⁷.

Política de Gestión del Talento Humano



Desde el eje normativo, se identifica que el artículo 2.5.3.2.3.1.7 del Decreto 1330 de 2019 en su literal (a) establece que la institución "(...) deberá dar cuenta de la gestión del talento humano mediante el desarrollo de políticas y mecanismos para atraer, desarrollar y retener el talento humano acorde a su misión (...)".

6 Eje normativo: disposiciones legales de carácter nacional que fundamentan la necesidad de creación de la política.

7 Eje administrativo-institucional: disposiciones institucionales internas que fundamentan la necesidad de creación de la política.

Así mismo, el artículo 41 de la Resolución 15224 de 2020 establece que:

Para la gestión del talento humano, la institución deberá establecer, por lo menos:

- a) Políticas y procesos institucionales para atraer, vincular, desarrollar, evaluar, retener y desvincular el talento humano acorde con su misión.
- b) Procesos para la inducción de su talento humano, en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional.
- c) Procesos para realizar las contrataciones y nombramientos, evaluar el desempeño y regular la retención de su talento humano, en coherencia con la misión, los propósitos y los objetivos de la institución.

Ahora bien, desde un enfoque administrativo-institucional, la Universidad concibe dentro de su proyecto rectoral 2019-2023 el eje programático *Fortalecer y transformar*, el cual afirma que “el funcionamiento eficiente de la universidad requiere simplificar y facilitar la relación de su comunidad interna y externa, además de procesos alineados con la estrategia institucional, mejores prácticas, capacidades operativas, mejoramiento continuo y talento humano altamente comprometido y capacitado”.

Por lo anterior, se propone la creación de la política de gestión del talento humano, la cual fortalecerá los esfuerzos institucionales realizados en pro del desarrollo integral, la salud y seguridad del personal administrativo, directivo y docente. Así mismo, brindará directrices claras y estratégicas en la atracción, selección, contratación y/o vinculación del personal.



Política de Actualización y Renovación de la Infraestructura Física y Tecnológica

Desde el eje normativo, se reconoce que el artículo 2.5.3.2.3.1.7 del Decreto 1330 de 2019 en su literal (b) señala que la institución

(...) deberá contar con Políticas de renovación y actualización de infraestructura física y tecnológica que atiendan el desarrollo las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión y que permitan avanzar gradualmente en condiciones de accesibilidad de la comunidad académica en el marco de las políticas de inclusión (...).

De igual forma, el artículo 44 denominado *Políticas de Actualización y Renovación de la Infraestructura Física y Tecnológica*, de la Resolución 15224 de 2020, establece que:

(...) la institución deberá demostrar, por lo menos:

- a) Políticas de mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura.
- b) Estrategias, programas, planes y proyectos de gestión, operación, mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura física y tecnológica, acorde con la cifra proyectada de estudiantes, profesores y personal administrativo, y el cumplimiento de sus propósitos y objetivos institucionales. Dichos programas, planes y proyectos deben presentar las actividades y los recursos previstos (financieros, físicos y humanos) para su desarrollo.
- c) Estrategias y mecanismos para avanzar gradualmente en las condiciones de accesibilidad de la comunidad educativa, de acuerdo con la normatividad vigente en Colombia.

Por otro lado, sobre la base del enfoque administrativo-institucional, la *alma mater* dentro de su Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030 tiene como quinto objetivo estratégico la *Gestión administrativa efectiva: Universidad sostenible*, la cual involucra proyectos de ampliación de la infraestructura. Aunado a esto, el proyecto rectoral 2019-2023 aborda dentro de sus líneas de acción la *Infraestructura amable con la comunidad*.

En razón a lo antes expuesto, se plantea la necesidad de crear la Política de actualización y renovación de la infraestructura física y tecnológica, que permitirá garantizar la prestación del servicio educativo y llevar a cabo las actividades administrativas e investigativas en condiciones óptimas de calidad. Paralelamente promoverá el adecuado funcionamiento dual de infraestructura, lo que evitará la obsolescencia de los recursos disponibles.



Política Curricular

En función del eje normativo, el artículo 2.5.3.2.3.1.3 del Decreto 1330 de 2019 en su literal (b), establece que "(...) La institución deberá dar cuenta de la existencia, implementación, aplicación y resultados del cumplimiento de las siguientes políticas institucionales: (1) Políticas académicas asociadas a currículo, resultados aprendizaje, créditos y actividades (...)".

Igualmente, el artículo 24 denominado *Políticas académicas asociadas a currículo, resultados de aprendizaje, créditos y actividades*, de la Resolución 15224 de 2020, establece que:

Teniendo en cuenta los distintos niveles formativos y modalidades ofrecidas por la institución, y en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, tipología y misión, las políticas académicas deberán, por lo menos,

a) En cuanto al currículo: establecer las directrices que respondan a la misión institucional en las que señale, al menos, los principios básicos de diseño del contenido curricular y de las actividades académicas relacionadas con la formación integral; la forma en cómo, a partir del contenido curricular y de las actividades académicas, se procurará la interdisciplinariedad, y los componentes que la institución considere necesarios para cumplir con los resultados de aprendizaje previstos.

b) En cuanto a resultados de aprendizaje: establecer las definiciones conceptuales y los procesos de validación y aprobación de los mismos, en donde se indique por lo menos, la forma en que la institución establecerá, desarrollará y evaluará los resultados de aprendizaje y que serán coherentes con el perfil del egresado definido por la institución y el programa académico. Dichos resultados de aprendizaje deberán reflejar la síntesis del proceso formativo y, por lo tanto, corresponderán a un conjunto limitado en número y contenido, de tal forma que sea evaluable y verificable su logro.

c) En cuanto a créditos y actividades académicas: establecer las directrices a nivel institucional para la definición de la relación entre las horas de interacción con el profesor y las horas de trabajo independiente; la definición de actividades académicas, incluyendo el desarrollo de las que se materializan en actividades de laboratorio, pasantías, prácticas y otras que se requieran para el desarrollo de los programas académicos y el logro de los resultados de aprendizaje (...)

Del mismo modo, el Acuerdo 02 de 2020 determina en su factor 5, denominado *Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje*, que:

El programa académico deberá, a partir de su tradición y evidente cultura del mejoramiento continuo, y apoyado en la innovación académica, definir unos referentes académicos, filosóficos, pedagógicos y organizacionales, que dan identidad a su comunidad académica y que hacen posible el reconocimiento de esta como parte de la comunidad académica nacional e internacional de la profesión, disciplina, ocupación u oficio correspondiente, como resultado de un proceso de formación centrado en los resultados de aprendizaje formulados a partir de tendencias disciplinares e internacionales y de los contextos institucionales, de acuerdo con normas institucionales respecto del currículo.

En relación a la gestión administrativa-institucional, la Universidad en su Proyecto Educativo Institucional (2009) plantea el componente *Formación Integral y currículo* donde señala que “(...) es indispensable analizar cómo el currículo en coherencia con la profesión constituye un conjunto de actividades que deben estar sujetas a un permanente análisis teórico crítico (...)”.

Así, la creación de la política curricular maximizará el proceso aprendizaje, garantizará las condiciones académicas necesarias para la formación profesional, y fortalecerá las rutas pedagógicas flexibles y dinámicas.



Política de Desarrollo Profesional

Desde el eje normativo, se reconoce que el artículo 41 de la Resolución 21795 denominado *Permanencia, desarrollo y capacitación profesoral* establece que:

La institución deberá proyectar para el programa académico las estrategias y acciones que promuevan la permanencia de profesores, así como la implementación de un plan de desarrollo y capacitación, de acuerdo con el tipo de vinculación y dedicación, que incluya lo siguiente:

- a) La forma en que se desarrollan y perfeccionan las competencias genéricas (interacción y relacionamiento), competencias pedagógicas (estrategias de enseñanza-aprendizaje), de planificación-gestión y disciplinarias, en coherencia con la modalidad o modalidades, el lugar o lugares de desarrollo y el nivel de formación del programa académico, y en coherencia con los lineamientos, políticas y procesos institucionales.
- b) El desarrollo de competencias digitales y de la capacidad de crear e innovar en las metodologías para soportar las actividades académicas y pedagógicas de los programas académicos.
- c) Los medios dispuestos para que los profesores creen comunidades de aprendizaje y fortalezcan redes para soportar la investigación, innovación y/o creación artística y cultural.
- d) Desarrollo de competencias en lengua extranjera que incentive su interacción académica nacional e internacional, de acuerdo con la modalidad o modalidades, el lugar o lugares de desarrollo, el nivel de formación y el currículo del programa académico.

De igual manera, el Decreto 02 de 2020 determina dentro del factor 3 *Profesores* la característica 11 *Desarrollo profesoral*, por medio de la cual se resalta que:

(...) En relación con las políticas de la institución, las necesidades y los objetivos de formación del programa académico, se demuestran los resultados del desarrollo profesoral, de acuerdo con el nivel de formación y la modalidad del programa académico. El desarrollo profesoral atiende a la diversidad de los estudiantes, a las modalidades de la docencia y a los requerimientos de internacionalización y de inter y multiculturalidad de profesores y estudiantes (...).

Por su parte, dentro de las líneas de acción del Proyecto Rectoral 2019-2023 se considera relevante el desarrollo y cualificación del personal docente y se afirma que:

La calidad de una universidad se fundamenta en el desempeño de sus profesores, los cuales deben ser reflejo de una política de mejoramiento continuo. Para ello, se facilitará la actualización de los profesores en las áreas pertinentes y el intercambio interinstitucional, nacional e internacional.

Por ende, se considera fundamental la creación de la Política de Desarrollo Profesoral, la cual fortalecerá los procesos y estrategias llevados a cabo por la institución para la formación de habilidades docentes e investigativas. Así mismo, promoverá la permanencia del personal docente y brindará directrices para la consolidación de una planta profesoral, de acuerdo con los estándares de calidad brindados por el Ministerio de Educación Nacional.

Eliminación

La Política de Liderazgo está reconocida dentro del documento denominado *Políticas, normas y documentos rectorales* (2020); sin embargo, se sugiere que sea eliminada de dicha categoría pues se considera que corresponde a un valor institucional transversal a todas las políticas institucionales existentes. Por ende, darle la forma o estructura de una política institucional implicaría simultaneidad de la información de otras políticas en ella, y en ese orden de ideas, no aportará ningún valor agregado en la ejecución de procesos institucionales.

Planteado de esta manera, el concepto de liderazgo debe seguir siendo reconocido como un valor institucional o, en su defecto, puede ser desarrollado como un compromiso de la Universidad Militar Nueva Granada.

Proceso de priorización: actualización y/o formulación

Después de generar el análisis de cada una de las políticas, se sugiere establecer una priorización que permita identificar los aspectos que tienen mayor incidencia en la institución frente a los lineamientos y requisitos emitidos por el CESU, el CNA y el MEN y que, por lo tanto, deben ser actualizados con mayor prontitud. Lo anterior implica que el equipo encargado de las políticas institucionales debe generar un plan de trabajo que le permita desarrollar de manera organizada y articulada el proceso de actualización y/o formulación a partir de los criterios de magnitud, capacidad y beneficio.

Para generar este proceso, se aplicará la metodología del semáforo, en la cual cada uno de los colores señalará el nivel de prioridad de cada una de las políticas, así:



• Rojo: hace referencia a aquellas políticas que requieren ser actualizadas con mayor prontitud por su relación implícita con los factores de acreditación y las funciones sustantivas de la universidad.



• Amarillo: se centra en el grupo de políticas que requieren cambios o modificaciones para consolidar los aspectos referentes a la normatividad, estructura y pertinencia. De igual manera, reúne aquellas que solo poseen un acto administrativo y necesitan consolidar el documento técnico, por lo que tienen un nivel de prontitud intermedio.



• Verde: son aquellas políticas institucionales que cuentan con un marco normativo, una estructura y son pertinentes para la institución. Sin embargo, deben ser complementadas para garantizar la eficiencia de la misma. En tal virtud, no tienen prelación de intervención como las políticas clasificadas en los colores rojo y amarillo.

Metodología del semáforo		
Necesidad imperativa de actualización por depender de ella el éxito de los procesos de acreditación.	Necesidad intermedia de modificación y/o intervención.	Necesidad baja de actualización y/o intervención, <i>per se</i> debe gestarse.

Fuente: elaboración propia.

Políticas Institucionales Actuales	
1	Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación
2	Política Curricular
3	Política de Proyección Social
4	Política de Bienestar Institucional
5	Política de Internacionalización
6	Política de Gestión del Talento Humano
7	Política de Gestión Documental
8	Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el emprendimiento en la UMNG
9	Política de Desarrollo Profesorado
10	Política Integral UMNG
11	Política de Actualización y Renovación de la Infraestructura Física y Tecnológica
12	Política de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
13	Política de Comunicación
14	Política de Multilingüismo
15	Política de Racionalización de Trámites y Procesos Administrativos
16	Política de Gestión del Conocimiento
17	Líneas de Educación Inclusiva

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que a partir de este documento se genera un análisis que permite la toma de decisiones basadas en evidencias. Sin embargo, el nivel directivo de la Universidad, al poseer una visión de conjunto más amplia, y al contar con la potestad y legitimidad en la organización decidirá cuáles de las recomendaciones mencionadas se tomarán en cuenta para pasar a la fase de formulación.

Referencias

Acuerdo 02 de 2015. *Por el cual se expide el Reglamento General Estudiantil de Pregrado*. 07 de mayo de 2015. <https://www.umng.edu.co/documents/20136/466691/ACUERDO+02+DE+2015+REGLAMENTO+GENERAL+ESTUDIANTIL+DE+PREGRADO+%281%29.pdf/2639a7cf-3c4a-f99d-22e0-947516bbd48c?t=1575126255967>

Acuerdo 02 de 2020. *Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. 1 de julio de 2020. https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf

Acuerdo 13 de 2021. *Por el cual se actualiza el Proyecto Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada*.

Aguilar Idáñez, M. J. y Ander-Egg, E. (1999). *Diagnóstico social, conceptos y metodología*. <https://core.ac.uk/download/pdf/46751536.pdf>

Asamblea General de la ONU. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos (217 [III] A). París. https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Cauqueva, J. R. (Mayo de 2007). *Guía de elaboración de diagnósticos*. <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>

CNA. (2021). Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos. https://www.cna.gov.co/1779/articles-404750_norma.pdf

Corte Constitucional. Sentencia T-441 de 1997. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/T-441-97.htm>

Decreto 1075 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. 26 de mayo de 2015. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>

Decreto 1330 de 2019. *Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación.* 25 julio de 2019.

Decreto 1499 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.* 11 de septiembre de 2017. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Instituto Andaluz de Administración Pública. (2019). *Consejería de la Presidencia, Administración Pública e inferior. Obtenido de Guía para realizar un Diagnóstico para una Política Pública.* Sevilla. https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf

Ley 2162 de 2021. *Por medio de la cual se crea el ministerio de ciencia, tecnología e innovación y se dictan otras disposiciones.* 6 de diciembre de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=174026>

Ley 115 de febrero 8 de 1994. *Por la cual se expide la Ley General de Educación.* https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Ley 1503 de 2011. *Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguras en la vía y se dictan otras disposiciones.* 29 de diciembre de 2011. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45453>

Ley 1651 de 2013. *Por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la Ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53770>

Ley 30 de 1992. *Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.* 28 de diciembre de 1992. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

Ley Estatutaria 1618 de 2013. *Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de*

las personas con discapacidad. 27 de febrero de 2013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52081>

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Programa Nacional de Inglés 2015-2025. Bogotá D. C. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-343837_Programa_Nacional_Ingles.pdf

ONU: Asamblea General. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI). 16 de diciembre de 1966. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Resolución 021795 de 2020. *Por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de programa reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención, modificación y renovación del registro calificado.* 19 de noviembre de 2020. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/402045:Resolucion-021795-de-19-de-noviembre-de-2020>

Resolución 15224 de 2020. *Por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado.* 24 de agosto de 2020. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-400475_pdf.pdf

Resolución 2705 de 2018. *Por la cual se establece y reglamenta el Programa de Consejería de la Universidad Militar Nueva Granada.* 13 de julio 2018.

Torres Melo, J. y Santander A. J. (2013). *Introducción a las políticas públicas: Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía.* Bogotá: IEMP Ediciones.

UMNG. (2009). Proyecto Educativo Institucional. <https://www.umng.edu.co/documents/20127/515916/PEI+UMNG.pdf/91bd045b-ae2-57cb-c133-9bb7285c34f7?t=1575483749158>

UMNG. (2019). Proyecto Rectoral 2019-2023. <https://www.umng.edu.co/web/guest/proyecto-rectoral>

UMNG. (2020). Plan De Desarrollo Institucional 2020-2030. <https://www.umng.edu.co/web/guest/proyecto-rectoral>

UMNG. (2021). Código de Buen Gobierno Neogranadino. Políticas para la gobernanza en la UMNG 2019-2023. <https://www.umng.edu.co/la-universidad/documentos-institucionales-umng>

UNESCO. (2016). Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

UNESCO. (2018). Declaración de la III conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES (2018). <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>

UNESCO. (2019). La declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>

UNESCO. (2021). Educación para la salud y el bienestar. <https://es.unesco.org/themes/educacion-salud-y-bienestar>

UNESCO. (2022). Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO. <https://www.unesco.org/es/education/higher-education/2022-world-conference>

UNEVOC. (10 de noviembre de 1989). Convención sobre la Enseñanza Técnica y Profesional. https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/pubs/conv-s.pdf

Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *Instrumento de medición del ejercicio en términos de análisis de contexto institucional.*

Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *Políticas, normas y documentos rectorales.*

Universidad Militar Nueva Granada. (2021). *Comentarios del Rector al Informe de Evaluación Externa del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) con fines de la renovación de la acreditación institucional multicampus.*

ANEXO 1

Diagnóstico preliminar de las políticas institucionales en la Universidad Militar Nueva Granada

1. Antecedentes

En esta fase se hace un estudio previo que permite recopilar y tratar información relevante acerca de las políticas vigentes de la Universidad Militar Nueva Granada, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y determinar la pertinencia de la actualización y/o formulación de las mismas. Por ende, se organiza y ordena la información obtenida de los sistemas propios de la UMNG para analizarla y determinar el alcance previsto. El diagnóstico preliminar proporcionará la información más relevante para extraer las primeras conclusiones parciales o temporales acerca de la situación de la organización frente a las políticas institucionales. Los documentos que se analizan son los siguientes:

Políticas, normas y documentos rectorales (2020)

Este archivo compila la reglamentación y normatividad que rige para cada una de las unidades académicas y administrativas de la UMNG, especificando el tipo de documento, su denominación, estado actual y el órgano que lo aprobó. De su revisión se extrae el listado de políticas vigentes y los documentos normativos que le dan soporte a su implementación para reconocer el panorama inicial de la situación frente a la aplicabilidad, la gestión y su desarrollo en relación con la capacidad institucional.

Matriz grupos de interés (2021)

La matriz elaborada por la Oficina de Direccionamiento Estratégico Sección Atención al Ciudadano muestra un análisis detallado de la relación de los grupos de interés frente a sus necesidades, expectativas y la evaluación de la capacidad de respuesta de las diferentes unidades académicas y administrativas, de acuerdo con los macroprocesos que manejan. Desde su análisis, se pueden evidenciar las dinámicas, resultados y características que permiten entender y evaluar la pertinencia de las políticas institucionales frente a las necesidades de los diferentes actores.

Instrumento de medición del ejercicio en términos de análisis de contexto institucional (2020)

El documento contiene la consolidación de la matriz DOFA institucional, que proporciona un análisis desde la dimensión interna (debilidades y fortalezas) y la dimensión externa (amenazas y oportunidades) de los diferentes procesos que sirven como insumo para lograr establecer planes de acción, mitigar el riesgo del contexto y cumplir con los objetivos estratégicos de la institución. A partir de este análisis se constituye una lista de factores que pueden incidir de manera directa o indirecta en la implementación, evaluación y seguimiento de las políticas institucionales.

Comentarios del rector al Informe de evaluación externa (2021)

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) realizó la evaluación externa para renovar la acreditación institucional multicampus de la Universidad Militar Nueva Granada, y dejó una serie de comentarios que proporcionan oportunidades de mejora desde la perspectiva de la Comisión de Pares Académicos. Frente a esta situación, se generó el documento denominado “comentarios del rector”, que justifica las recomendaciones a las observaciones realizadas. Desde este enfoque, se recoge la perspectiva de un ente externo que proporciona una visión diferenciada y objetiva acerca de la situación de la institución. Por lo tanto, se extraen las recomendaciones en torno a las políticas institucionales.

2. Análisis de la información

A partir de la información recolectada anteriormente, se revisa cada uno de los datos para examinar sistemáticamente los elementos, las partes y las relaciones que permitirán avanzar en la descripción y comprensión de la realidad estudiada. Posteriormente, se identifica la información más relevante, la cual se clasifica y codifica. La metodología aplicada en esta sección consiste en la comparación de variables cualitativas que permitirán relacionar la estructura académico-administrativa de la universidad (Resolución 143 de 29 de enero de 2019) y las políticas existentes.

A continuación, En el cuadro comparativo se relacionan la estructura académico-administrativa con las políticas de la UMNG:

Estructura académico-administrativa	Políticas existentes UMNG
Vicerrectoría General (Bienestar Universitario)	A través del Acuerdo 09 de 2018, <i>por el cual se crea la política de bienestar institucional y se unifica el Sistema de Bienestar Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada</i> , se materializa la política de esta División. Esta cuenta con una estructura definida que contiene objetivos, principios, finalidad y lineamientos.
Vicerrectoría General (Gestión Documental)	Esta División realizó el documento técnico de la “Política de Gestión Documental” (2018) que se articula con los lineamientos emitidos por el Archivo General de la Nación y, con el Decreto 1080 de 2015, artículo 2.8.2.5.6 componentes de la política de gestión documental. De igual forma, elaboraron el “Plan Institucional de Archivos, PINAR” (2021) como herramienta fundamental para la preservación y conservación de la memoria institucional; este instrumento de planeación se encuentra elaborado según lo estipulado en el Decreto 2609 de 2012. El acto administrativo interno que fundamenta esta política es la resolución 0258 de 2021.
Vicerrectoría General (Gestión de Calidad)	Teniendo en cuenta lo plasmado en las Normas Técnicas de Calidad (ISO-9001: 2015, ISO-14001:2015 e ISO-45001: 2018) la política integral debe ser revisada y, de ser necesario, actualizarla anualmente y presentada para aprobación en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Es importante revisar la pertinencia de aplicar la norma ISO-31000 que se enfoca en la gestión del riesgo. Del mismo modo, se tiene la “Política de Liderazgo” que plasma la implementación del Modelo de Liderazgo Integral, sin embargo, no tiene una estructura definida, no cuenta con un marco de referencia, objetivos y fines de la política, responsables y líneas de acción.
Vicerrectoría General (Publicaciones, Comunicaciones y Mercadeo)	Por medio de la Resolución 3735 de 2017, <i>por la cual se actualiza la Política de Comunicaciones de la Universidad Militar Nueva Granada</i> , se materializa la política de esta división. También tienen el Plan Estratégico de Comunicaciones (2021-2023), que contiene los objetivos, alcance, principios y ejes estratégicos.
Vicerrectoría General (Extensión y Proyección Social)	La División cuenta con el documento denominado “Política de Proyección Social en la UMNG” (2020), que tiene una estructura definida con un marco normativo (nacional e institucional), objetivos, alcance y líneas de acción. No obstante, no hay un acto administrativo que lo sustente. Adicionalmente, la División tiene la “Política de Egresados”, que cuenta con el documento técnico de la política.
Vicerrectoría Académica	En la Vicerrectoría no existen políticas que se encuentren materializadas y aprobadas por resolución. Sin embargo, se encuentran trabajando en: - Política de Aseguramiento de la Calidad (programas académicos) - Política Curricular - Política de Desarrollo Profesorado - Lineamientos para los procesos de autoevaluación, autorregulación, seguimiento y planes de mejoramiento de programas académicos. Según la información proporcionada por la Vicerrectoría, estos documentos se encuentran en proceso de diseño y construcción, y ya se culminó la primera etapa que fue la aprobación de la propuesta en el Consejo Académico.

Vicerrectoría Académica (Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil, COASE)	El programa cuenta con el documento denominado "Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación Estudiantil" (2014); sin embargo, el órgano responsable de la ejecución de la política es la Consejería Estudiantil, que es una figura jurídica que NO existe en la UMNG, puesto que en la Resolución 2705 de 2018 se reglamenta el Centro de Orientación, Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil (Coase) como "(...) la instancia psicoeducativa más importante a nivel institucional, al ser reconocida como una red de soporte eficiente para los estudiantes, influyendo significativamente en su bienestar emocional y desempeño académico, generando impacto en el fortalecimiento de retención y graduación estudiantil, mediante las estrategias de acompañamiento y seguimiento estudiantil empleadas". Por lo anterior, es necesario generar una reestructuración o actualización de la misma. Adicionalmente, el Coase y la sección de Atención al Ciudadano crearon el documento denominado "Lineamientos para una Política de Educación Inclusiva" (2020), que responde a las directrices impartidas por el Gobierno nacional y el Ministerio de Educación.
Vicerrectoría de Investigaciones	Esta Vicerrectoría cuenta con la política denominada "Política para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento, PFIIP" (2018), que se aprobó a través del acuerdo 04 de 2019, y cuenta con el documento técnico de la política. Sin embargo, tiene como referentes institucionales documentos que NO están vigentes, como es el caso del Plan de Desarrollo Institucional (2009-2019). Adicionalmente, se encuentra en construcción un documento denominado "Prospectiva y Lineamientos de Ciencia, Tecnología e Investigación". Es importante articular las políticas de la Vicerrectoría con el objetivo estratégico 2: Ciencia, tecnología e investigación: perspectiva de transformación y emprendimiento del PDI 2020-2030.
Vicerrectoría Administrativa (División de Talento Humano)	Según los lineamientos emitidos por el Gobierno nacional, en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG (Decreto 1499 de 2017) señala que las entidades públicas deben tener una política de gestión estratégica del talento humano, GETH, que debe estar orientada al ingreso, desarrollo, permanencia y retiro de los empleados de la entidad. Adicionalmente, la Ley 909 de 2004 regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, en el artículo 15, literal a, menciona que dentro de las funciones de las unidades de personal está elaborar los planes estratégicos de recursos humanos. Al revisar estos requerimientos, la División de Talento Humano NO tiene la política, y en el año 2020 y 2021, la UMNG no tuvo Plan Estratégico.
Vicerrectoría Administrativa (División Financiera)	En la reunión programada para el 26 de octubre de 2021 se hizo la respectiva socialización de los documentos con los que cuenta la División, se encontró que tienen un "Manual de Políticas Contables de la UMNG" que se articula con el régimen de contabilidad pública y con el marco normativo para las entidades de gobierno (Catálogo General de Cuentas Contaduría General de la República).

Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico	Desde la Oficina se han realizado los siguientes documentos: - Política de Racionalización de Trámites y Procedimientos Administrativos (2020) que está acorde con la Ley 962 de 2005 y el Decreto 19 de 2012. - Política de Gestión Estadística UMNG (2021), que se encuentra articulada con los lineamientos emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y con el Decreto 2404 de 2019. - La Política de Gestión del Cambio y la Política de Gestión del Conocimiento se sustentan en los procedimientos que se derivan de cada una. No obstante, existe una guía emitida por Función Pública que explica el ciclo de implementación de la política de gestión del cambio y lo articula con el MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) - Política de buen trato que promueve prácticas y principios orientados a mejorar las relaciones interpersonales entre la comunidad neogranadina.
Oficina Asesora de Tecnologías de la Información (TIC)	La Oficina de las TIC tiene el documento denominado “Política de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Universidad Militar Nueva Granada” (2016); no obstante, tiene un marco de referencia normativo nacional e institucional que no está vigente, por ejemplo: - El Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2008-2019 culminó, y en este momento el Ministerio desarrolla el Plan TIC 2018-2022 “El futuro es para todos”. - El Plan Decenal de la Educación 2006-2016 caducó, y actualmente está vigente el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad”, el cual busca impulsar en su sexto desafío estratégico el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías de la información. - La Ley 1978 de 2019, <i>por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones-TIC, se distribuyen competencias, se crea el regulador único y se distribuyen competencias, entre otras disposiciones</i>, no es tenida en cuenta. - En la UMNG, el Plan de Desarrollo Institucional (2009-2019) y el Proyecto Rectoral 2013-2016 no están vigentes, por lo tanto, es necesario cambiar y actualizar la política de esta oficina. Adicionalmente, el Comité de Gestión y Desempeño Institucional aprobó el 07 de octubre de 2021 el “Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC) de la Universidad Militar Nueva Granada, que cumple con lo establecido en el Decreto 1078 de 2015 (Decreto único reglamentario del sector de TIC) y en el Decreto 1008 de 2018, <i>por el cual se establecen los lineamientos de la política de Gobierno Digital</i>. En virtud de lo anterior, al momento de elaborar la nueva política que regirá a la oficina se debe articular el PETIC.
Oficina Asesora de Relaciones Inter- nacionales	A través de la Resolución 0682 de 2021, <i>por la cual se establecen las políticas que rigen el proceso de internacionalización de la Universidad Militar Nueva Granada</i>, se materializan las políticas de esta oficina.

Fuente: elaboración propia.

NOTA: La revisión de las políticas que están vigentes se debe hacer en todas y cada una de las oficinas sin importar que no necesiten actualización para cumplir con la fase de seguimiento, monitoreo y evaluación del ciclo de la política pública.

2.1 Interrelación con los planes institucionales

Para la materialización de una política se debe generar una articulación con los diferentes planes de acción estipulados por la entidad para concretar en actividades específicas las líneas de acción de la política. Es por eso que resulta pertinente analizar los planes institucionales exigidos por el Gobierno nacional y el cumplimiento de estos lineamientos en la UMNG. En relación con lo anterior, a continuación, se realiza un cuadro comparativo que permite identificar el requisito legal y su aplicación en la institución:

Requisito legal	Directriz de cumplimiento	Aplicación UMNG
Decreto 1499 de 2017. Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2	Artículo 2.2.22.1. Políticas de gestión y desempeño institucional. Las políticas de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los demás líderes, se denominarán Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, y comprenderán, entre otras, las siguientes: 1. Planeación Institucional 2. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 3. Talento Humano 4. Integridad 5. Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción 6. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos 7. Servicio al Ciudadano 8. Participación Ciudadana en la Gestión Pública 9. Racionalización de Trámites 10. Gestión Documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa Jurídica 14. Gestión del Conocimiento y la Innovación 15. Control Interno 16. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional PARÁGRAFO. Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias.	La Universidad Militar Nueva Granada, respondiendo a los requerimientos del Gobierno nacional, ha desarrollado políticas que se articulan con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), entre las cuales se encuentra la Política de Gestión Documental, Política de Racionalización de Trámites y Política de Gestión del Conocimiento. No obstante, es necesario revisar las políticas que se desarrollarán por cada dependencia para tener como referencia el respectivo decreto. NOTA: En la última versión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) está conformada por 19 políticas, se incluyen como nuevos componentes: Política de Mejora Normativa y la Política de Compras y Contratación.

Decreto 1080 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura.	El artículo 2.8.2.5.8. del Decreto 1080 de 2015, Único Reglamentario del Sector Cultura, mediante el cual se reglamentan las leyes 594 de 2000 y 1437 de 2011, incluye dentro de los instrumentos archivísticos para la gestión documental el Plan Institucional de Archivos, PINAR; en el artículo 2.8.2.5.1 O. se señala que todas las entidades del Estado deben formular un Programa de Gestión Documental (PGD), a corto, mediano y largo plazo, como parte del Plan Estratégico Institucional y del Plan de Acción Anual, el cual debe ser publicado dentro de los siguientes treinta (30) días posteriores a su aprobación.	La UMNG inicia la actualización de las Tablas de Retención Documental (TDR) y a la construcción del Plan Institucional de Archivos (PINAR) a través de la Directiva Transitoria 002 del 26 de enero de 2021, por la cual se definen los lineamientos y criterios de organización para la intervención archivística de los archivos de gestión y ejecución de las transferencias documentales de la Universidad Militar Nueva Granada. En virtud de lo anterior, se está construyendo el documento para cumplir con los lineamientos nacionales.
Decreto 1510 de 2013, por el cual se regula el sistema de compras y contratación pública Decreto 1082 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional	En el artículo 4 del Decreto 1510 de 2013 se señala que las entidades estatales deben elaborar un Plan Anual de Adquisiciones, el cual debe contener la lista de bienes, obras y servicios que pretenden adquirir durante el año. En el Plan Anual de Adquisiciones, la entidad estatal debe señalar la necesidad, y cuando conoce el bien, obra o servicio que satisface esa necesidad, debe identificarlo utilizando el Clasificador de Bienes y Servicios, e indicar el valor estimado del contrato, el tipo de recursos con cargo a los cuales la entidad estatal pagará el bien, obra o servicio, la modalidad de selección del contratista y la fecha aproximada en la cual la entidad estatal iniciará al proceso de contratación. Colombia Compra Eficiente establecerá los lineamientos y el formato que debe ser utilizado para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones. El artículo 2.2.1.1.4.3. del Decreto 1082 de 2015 Único Reglamentario del Sector de Planeación Nacional señala que las entidades estatales deben publicar su Plan Anual de Adquisiciones y sus actualizaciones en su página web y en el SECOP.	En cumplimiento de los decretos, la UMNG realizó el Plan Anual de Adquisiciones 2021 que se encuentra publicado en la página web de la institución. En la construcción del Plan Anual de Adquisiciones 2022 se recomienda utilizar el UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code) que es el sistema de cifrado que aplica Colombia Compra Eficiente.

Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública.	En el artículo 15, de la Ley 909 de 2004, se señala: 2. Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes: a) Elaborar los planes estratégicos de recursos humanos; b) Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas; e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación; f) Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones. Esta información será administrada de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública. El Decreto Ley 1567 de 1998, en el artículo 3, literal e, consagra que las entidades, con el propósito de organizar la capacitación interna, deberán formular con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación; en el artículo 34 señala que el jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos El Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1083 de 2015 reglamentan que las entidades deben organizar sistemas de estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, para lo cual deben implementar programas de bienestar social que ofrezcan servicios de carácter deportivo, recreativo y vacacionales, artísticos y culturales, así como la promoción y prevención de la salud y capacitación.	De acuerdo con la Ley 909 de 2004, la Universidad debería tener: 1. Plan Estratégico de Talento Humano: la División de Talento Humano realizó el PETH hasta el año 2019, sin embargo, en el año 2020 y 2021, la UMNG no contó con este plan y aún no existe un documento que cumpla con ese requerimiento. Es importante señalar que este es el documento global que articula los planes que se mencionan a continuación. 2. Plan Anual de Vacantes: en la página de la institución se encuentra un documento que muestra el resumen del plan de vacantes a corte de 31 de diciembre de 2020, es necesario actualizar y subir el documento a corte de 31 de diciembre de 2021. 3. Plan de Previsión de Recursos Humanos: el siguiente plan contempla elementos esenciales como el cálculo de empleados necesarios para atender las necesidades presentes y futuras derivadas de sus competencias, la identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el periodo anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación y además, permite la estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores. En concordancia con lo anterior, en la UMNG no se encontró un Plan de Previsión de Recursos Humanos. 4. Plan Institucional de Capacitación: la UMNG anualmente ha desarrollado este plan de conformidad con los lineamientos conceptuales del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos. El documento tiene como base una matriz de consolidación de necesidades de capacitación, que se realiza en cada una de las dependencias y se consolida por el trabajo conjunto del líder del área y su grupo de trabajo. Por lo tanto, la División de Talento Humano cumple con lo establecido en la ley en lo que respecta a este plan.
--	---	---

		5. Plan de Incentivos Institucionales: se materializa a través del Sistema de Estímulos, que tiene como finalidad crear condiciones favorables de trabajo y reconocer los desempeños individuales en el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones. Este se materializa a través de la resolución 021 del 15 de enero de 2021- Plan de Bienestar Social. NOTA: la División de Talento Humano generó y actualizó los documentos correspondientes el 09 de mayo de 2022. No obstante, aún se debe concretar la política.
Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.	La Ley 1474 de 2011, en el artículo 73 (Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano), señala que cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. Dice el Decreto 1081 de 2015, en el artículo 2.1.4.1. Estrategias de lucha contra la corrupción y de Atención al Ciudadano. “Señálense como metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano de que trata el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, la establecida en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano contenida en el documento “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano- Versión 2”.	La Universidad Militar Nueva Granada, a través de la Oficina de Dirección Estratégica, Sección Atención al Ciudadano, ha desarrollado anualmente el Plan de Anticorrupción, Atención y Participación Ciudadana utilizando la metodología planteada en el Decreto 1081 de 2015. Adicionalmente, realizaron el mapa de riesgos de corrupción e identificaron medidas concretas para mejorar los riesgos, trámites y la atención al ciudadano. Actualmente, se encuentra en elaboración el Plan Anticorrupción 2022.

Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	El Decreto 1072 de 2015, en el artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores, señala que dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa, el empleador tendrá, entre otras, las siguientes obligaciones: 1. Definir, firmar y divulgar la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de documento escrito, el empleador debe suscribir la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, la cual deberá proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de seguridad y salud en el trabajo. 7. Plan de Trabajo Anual en SST: debe diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.	En concordancia con el Decreto 1072 de 2015, la Universidad Militar Nueva Granada debería tener: -<i>Política de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>: esta política está incluida dentro de la política integral aprobada por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. No obstante, no existe el documento técnico que le dé soporte y defina las líneas de acción de la misma. -<i>Plan de Trabajo Anual de la Seguridad y la Salud en el Trabajo</i> (SG-SST). En la información revisada no se encontró el respectivo plan. Sin embargo, es importante revisar desde el Sistema Integrado de Gestión (SIG) la aplicación en este ámbito.
Decreto 1078 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	El Decreto 1078 de 2015 contempló en el artículo 2.2.9.1.2.2 los instrumentos para implementar la Estrategia de Gobierno en Línea, dentro de los cuales se exige la elaboración por parte de cada entidad de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, PETIC; de un Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.	A nivel institucional, el Comité de Gestión y Desempeño Institucional aprobó el 07 de octubre de 2021 el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC) de la Universidad Militar Nueva Granada, que cumple con lo establecido en el Decreto 1078 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de TIC) y en el Decreto 1008 de 2018, por el cual se establecen los lineamientos de la política de Gobierno Digital. Por otro lado, no se encontró un Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, sin embargo, la UMNG tiene un Manual de Políticas de Seguridad de la información (2018); en virtud de ello es importante verificar el contenido del manual para generar la articulación pertinente.

Fuente: elaboración propia.

NOTA: según el Decreto 612 de 2018, por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrarse los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación, y publicarlos en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año:

1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad, PINAR
2. Plan Anual de Adquisiciones
3. Plan Anual de Vacantes
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos
5. Plan Estratégico de Talento Humano
6. Plan Institucional de Capacitación
7. Plan de Incentivos Institucionales
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, PETI
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

PARÁGRAFO 1. La integración de los planes mencionados en el presente artículo se hará sin perjuicio de las competencias de las instancias respectivas para formularlos y adoptarlos.

Conclusiones parciales

El diagnóstico preliminar abarca el análisis de los documentos derivados de los sistemas internos de la Universidad Militar Nueva Granada y su contraste con los requisitos legales, a partir de esta información se puede determinar que desde las diferentes unidades académicas y administrativas se han generado esfuerzos por constituir documentos que sirven de base para la planeación institucional. No obstante, la mayoría de las políticas identificadas se sustentan en una normatividad que se encuentra derogada, por lo que es necesario incluir dentro de la fase de evaluación y seguimiento una revisión periódica que permita determinar si la normatividad, pertinencia y estructura se encuentra articulada a las dinámicas de su contexto nacional e institucional.

Desde el enfoque normativo se puede identificar que varias de las políticas tienen el documento técnico que las sustenta, sin embargo, no tienen el acto administrativo que les da soporte jurídico. Así mismo, no existe unanimidad respecto al órgano que aprobó cada una de ellas, puesto que algu-

nas se encuentran legitimadas por el Consejo Superior Universitario (CSU); otras, por Rectoría y por Comité de Gestión y Desempeño. Frente a este escenario, se debe determinar cuál es el órgano competente para generar la aprobación y poder realizar de manera pertinente la etapa de adopción de la decisión. De igual manera, es importante tener como base fundamental los acuerdos vigentes aprobados por el CSU, que es el máximo órgano colegiado de dirección y gobierno.

Por otro lado, la política se sustenta bajo el principio de articulación, para lograr que la arquitectura institucional esté enfocada y direccionada en el mismo sentido. Sin embargo, las políticas existentes no presentan armonización con los documentos maestros, los macroprocesos, los objetivos estratégicos, programas y proyectos que se implementan en la UMNG. Por lo tanto, es necesario que en la fase de formulación y/o actualización se tenga presente la base conceptual, normativa y de gestión vigente y aplicable para lograr la coordinación deseada.

En relación con la estructura necesaria para consolidar una política, se deben tener identificados los marcos conceptuales y normativos, los objetivos y fines, las líneas de acción, ejes o dimensiones que materializan la política junto con el plan de acción y las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. Los documentos encontrados dentro de la UMNG no cumplen con esta organización, por lo que se deben revisar y complementar las partes faltantes para constituir políticas completas, pertinentes y apropiadas

Específicamente, en la implementación no existe un plan de acción que permita materializar en acciones específicas y concretas las finalidades de la política, por lo que no se genera ningún impacto en la organización. Además, el elemento más ausente dentro de la documentación revisada es la fase de seguimiento y evaluación, puesto que no hay claridad acerca de la periodicidad de la información, los indicadores, los instrumentos de medición y los responsables.

Proyectó Liliana Santamaría Ariza
Coordinadora Políticas Institucionales UMNG

Referencias

Acuerdo 02 de 2015, por el cual se expide el Reglamento General Estudiantil de Pregrado. 07 de Mayo de 2015.

Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. 1 de julio de 2020. https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf

Acuerdo 13 de 2021, por el cual se actualiza el Proyecto Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada.

Decreto 1075 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. 26 de mayo de 2015.

Decreto 1330 de 2019, por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. 25 de julio de 2019.

Decreto 1499 de 2017, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. 11 de septiembre de 2017.

Ley 2162 de 2021, por medio de la cual se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones. 6 de diciembre de 2021.

Ley 115 de 8 de febrero de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906>

Ley 1503 de 2011, por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones. 29 de diciembre de 2011.

Ley 1651 de 2013, por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la Ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53770>

Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. 28 de diciembre de 1992.

Ley Estatutaria 1618 de 2013, por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. 27 de febrero de 2013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52081>

ANEXO 2

MATRIZ CARACTERIZACIÓN DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTAS DE LAS DEPENDENCIAS				
DEPENDENCIA	MACROPROCESO/ PROCESO	FACTORES CRÍTICOS	ALTERACIONES EN EL PROCESO	PLANTEAMIENTO POSIBLES SOLUCIONES
VICERRECTORÍA GENERAL				
División de Bienestar Universitario	MISIONAL Bienestar Universitario BI-BU-CP-1	1. La Política no define claramente cuáles son las dimensiones cuando se requiere el desarrollo integral. 2. Falta de procesos de comunicación asertiva. 3. Carencia en infraestructura que permita la ejecución de actividades y programas que respondan a las necesidades de la Política.	1. Quejas y reclamos de los usuarios. 2. El clima laboral y la salud mental de los funcionarios se ven afectados. 3. Deserción en procesos e inasistencia a actividades 4. Limitación el acceso a los servicios de orientación y acompañamiento. 5. Infraestructura no adecuada	1. Optimizar filtros, mecanismos y medios de difusión de la información. 2. Busca de estrategias de <i>marketing</i> 3. Realizar reuniones focales donde las partes puedan llegar a consensos para mejorar y optimizar los procesos. 4. Revisar la posibilidad de crear un área de <i>marketing</i> especializado.

División de Gestión Documental	APOYO Gestión Documental GD-CD-CP-1	1. Falta de personal idóneo con el perfil requerido (técnico, tecnólogo en Gestión Documental). La Sección cuenta con una vacante de técnico operativo desde el pasado 30 de septiembre del 2021, por vacancia temporal, y a la fecha no se ha realizado su reemplazo. 2. Incumplimiento de algunas dependencias en cuanto a la implementación de los formatos normalizados para el proceso de radicación (comunicaciones oficiales, circular, directivas) 3. Incumplimiento de algunas dependencias al cronograma de Transferencias Documentales, diligenciamiento del Formulario Único de Inventario Documental. 4. Información incompleta en las diferentes solicitudes de consulta y préstamo de expedientes. 5. Incumplimiento de algunas unidades académico-administrativas a las capacitaciones lideradas por nuestro proceso.	1. Respuesta no oportuna a los diferentes grupos de interés 2. Incumplimiento a los cronogramas de trabajo internos. 3. Afectación en la ejecución adecuada y oportuna en los procesos y procedimientos de la Sección. 4. Acciones de mejora en auditorías internas y externas 5. Demoras en algunos procesos contractuales por parte de la Oficina de Contratación y en proceso de presupuesto, adiciones presupuestales con la Oficina de Direccionamiento Estratégico.	1. Contratación o nombramiento de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos. 2. Toma de conciencia de acuerdo a las capacitaciones que se encuentra realizando la Sección, entendiéndose que todos los servidores públicos son responsables de la documentación institucional. 3. Dar celeridad a las solicitudes realizadas por la Sección en cuanto a los procesos contractuales y presupuestales. 4. Generación de acta donde se plasme los compromisos por cada unidad académico-administrativa.
División de Gestión de Calidad	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO Medición, Análisis y Mejoramiento GI-MA-CP-1	1. Falta de comunicación. 2. Toma de conciencia en todos los niveles acerca de los procesos de la dependencia. 3. El desconocimiento de su rol y responsabilidad frente al sistema. 4. No se aplican los compromisos en el cumplimiento de los requisitos del sistema.	1. Hallazgos por incumplimientos de requisitos de norma. 2. Reprocesos por desconocimiento de roles y responsabilidades con el sistema. 3. No se aplica el principio de toma de decisiones basada en evidencia (análisis de datos).	1. Los problemas identificados se pueden solucionar realizando un análisis de causas, estableciendo un plan de acción en donde se definan actividades orientadas a subsanar la problemática identificada, y a partir de ahí hacer seguimiento periódico al cumplimiento del plan de acción, evaluarlo en ciclos y hacer los planes de mejoramiento respectivos. 2. Crear y/o actualizar en forma permanente un soporte documental que facilite la continuidad en la gestión del conocimiento, la unificación de criterios en el desarrollo de la gestión, minimizar los reprocesos y trabajar siempre con la premisa de mejorar a partir de lo construido con la mayor motivación hacia el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

División de Comunicaciones y Mercadeo	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Comunicaciones Estratégicas DE-CE-CP-1	1. Falta articulación con las demás dependencias, en términos comunicativos, de mercadeo y de diseño gráfico, por lo cual no se está cumpliendo con la oportunidad y contundencia en beneficio de la imagen institucional. 2. Falta de planeación para la realización de eventos y demás servicios que ofrece la División, la cual debe implicar un tiempo determinado y el respectivo apoyo logístico, para cumplir a cabalidad los requerimientos. 3. Falta de la actualización de equipos ofimáticos, con el fin de que los tiempos de respuesta sean más eficaces. 4. Falta de personal para cumplir funciones de apoyo y seguimiento a la Sección de Mercadeo.	1. Retraso en las entregas o con menor calidad con el servicio prestado. 2. Falta de efectividad como se esperaba en las campañas publicitarias y en los eventos externos. 3. Publicación de información que no cuenta con el aval del Manual de imagen vigente. 4. Disminución de la creatividad. 5. Insatisfacción de los solicitantes o usuarios.	1. Apoyo de la Jefatura y de la Vicerrectoría General para dar cumplimiento a los tiempos. 2. Mayor articulación con las dependencias correspondientes para el cumplimiento de los objetivos de la División. 3. Asistencia a reuniones en las que la División sea invitada con anterioridad, para identificar el apoyo requerido y destinar el tiempo respectivo para dar cumplimiento a las tareas que le competirían.
División de Extensión y Proyección Social	MISIONAL Educación Continua PS-EC-CP-1 Proyección Social PS-PS-CP-1 Coordinación de Egresados PS-CE-CP-1	1. Desarticulación en cuanto a la información contemplada en la Política actual de las secciones o áreas que componen la División de Extensión y Proyección Social. 2. Carga académica limitada de los docentes de planta para el apoyo de los diferentes contratos de la oferta educativa en educación no continua. 3. Limitación para la asignación de incentivos al personal docente de planta y personal administrativo en apoyo a los proyectos especiales de interventoría y consultorías. 4. El cumplimiento de los proyectos contemplados en la Política de proyección social que deben desarrollar las facultades se ve limitado por la falta de asignación de presupuesto. 5. Falta de recurso humano para el desarrollo de las funciones propias de extensión y proyección social. 6. Desarticulación con otras unidades académico-administrativas para desarrollar acciones conjuntas, con el fin de integrar esfuerzos y mejorar la comunicación, la conceptualización creativa, así como la promoción y distribución de campañas en cumplimiento de los objetivos institucionales.	1. Las situaciones identificadas anteriormente generan desconocimiento de las políticas institucionales y del Sistema Integrado de Gestión, los cuales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos misionales e indicadores de gestión, así como el desconocimiento de requisitos, procedimientos o uso de normas inadecuadas. 2. Diversidad de criterios entre los actores que desarrollan procesos de proyección social, lo cual afecta los conceptos para desarrollar una educación de calidad de acuerdo a las exigencias de los actores solicitantes. 3. Falta de motivación por el no efectivo vínculo de los docentes, por su limitada carga académica.	1. Análisis de las oportunidades y fortalezas determinantes del proceso, con el fin de implementar planes de trabajo y de mejoramiento continuo. 2. Establecimiento de indicadores que permitan medir el impacto de las acciones desarrolladas. 3. Actualización de la Política de extensión y proyección social, articulando los actores pertinentes del proceso, con el fin de actualizar la normativa que la rige. 4. Desarrollo de mesas de trabajo interdisciplinarias, donde se articulen las unidades académico-administrativas en las áreas de interés.

Vicerrectoría Académica	MISIONAL Gestión Académica AC-GA-CP-1	1. Actualización de los procesos y procedimientos, a la cambiante normatividad externa que regula los procesos académico-administrativos que se desarrollan. 2. Comprensión de las diferentes etapas y acciones que se deben cumplir en los nuevos procesos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación. 3. Desconocimiento por parte de las unidades académicas de los procesos y procedimientos, así como de la normatividad. SECCIÓN PLANEACIÓN ACADÉMICA 1. Teniendo en cuenta la dinámica académica, fue necesario hacer una revisión, y generar un redimensionamiento de los procesos de planeación, evaluación y formación profesional. 2. Nace la necesidad de que las funciones de la Sección se reconfiguren y se amplíe el campo de acción para que esta Política se dinamice, se gestione y se ejecute en una Dirección de Asuntos Profesorales, que dependa de la Vicerrectoría Académica y que a su vez exista esta misma unidad de gestión en cada una de las Facultades. 3. En el Plan Rectoral, la Unidad de asuntos profesorales está como un megaproyecto.	1. Actualización de los procesos y procedimientos a la cambiante normatividad externa que regula los procesos académico-administrativos que se desarrollan. 2. Procesos de capacitación y sensibilización de las diferentes etapas y acciones a cumplir en los nuevos procesos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación. 3. Actualización normativa. 4. Mejorar y fortalecer los canales de comunicación. SECCIÓN PLANEACIÓN ACADÉMICA 1. Son muchas las acciones que se deben tomar, pero implementado en su totalidad el sistema de información Oracle, e iniciando la puesta en marcha de la unidad que gestiona la Política, se podría dar un gran avance al respecto. 2. El proyecto genera estabilidad en la medida en que se encuentre en el Plan de Desarrollo Institucional y se asignen esfuerzos y recursos para su desarrollo.	1. Selección de perfiles adecuados para los cargos. 2. Capacitación continua en normatividad. 3. Articulación de los procesos. 4. Implementación de un sistema de información como único canal de respuesta que centralice las solicitudes y la gestión de las mismas.
	1. Retraso en los procesos. 2. Proceso de actividades y tareas. 3. Ausencia de datos y soportes para la toma de decisiones. 4. No ejecución de los requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación. SECCIÓN PLANEACIÓN ACADÉMICA 1. La inexistencia de la unidad de gestión dificulta el proceso mismo de gestión de la Política.	1. Información desagregada. 2. Múltiples respuestas a una misma solicitud. 3. Trámites gestionados erróneamente. 4. Demandas. 5. Desgaste administrativo. 6. Demoras en los trámites.		
División de Admisión, Registro y Control	MISIONAL Admisiones y Registro AR-AP-CP-1	1. Sobre carga de actividades debido a falta de personal. No se reemplazan los funcionarios que se trasladan o renuncian a sus cargos. 2. Nivel de desconocimiento en la normatividad de los funcionarios a nivel interno y de todas las dependencias con las que se tiene interacción. 3. En época de pandemia la única dependencia que asista de manera constante y se convirtió en oficina de atención al ciudadano. 4. No hay un canal único de comunicación sobre el cual se recibían y se gestionaban las comunicaciones en la UMNC. 5. Falta de articulación de procesos, entre las áreas que cumplen objetivos compartidos.		

División de Recursos Educativos	APOYO Administración de Recursos Educativos GR-AR-CP-1 Administración de Biblioteca y Hemeroteca GR-AB-CP-1	1. Dentro de los componentes problemáticos encontramos que no hay un plan de capacitación a través del cual se den a conocer las políticas existentes dentro de la UMG. 2. Falta de espacios, salas de estudio y sala de descanso.	1. Pérdida de tiempo. 2. Conflictos entre usuarios. 3. Mala calidad en la prestación de servicios a los usuarios.	1. Ampliando espacios. 2. Mantener los canales de comunicación abiertos entre las unidades académico-administrativas, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en cada área.
	NO APLICA	1. Puntos de atención disponibles para la atención psicológica individual. 2. Equipos tecnológicos adecuados para la atención psicológica individual y grupal. 3. Recurso humano y económico permanente para el desarrollo de las actividades propias del Centro. 4. Proceso de transición del COASE a la Vicerrectoría General.	1. Listas de espera de estudiantes que requieren el servicio de atención. 2. Los profesionales deben compartir oficinas que son diseñadas para un solo profesional. 3. Los profesionales deban traer sus equipos de cómputo a las instalaciones de la UMG para el desarrollo de actividades propias de la Universidad. 4. Canales de comunicación difusos entre el COASE, la Vicerrectoría General y Académica ante requerimientos de unidades académica y administrativas internas y entes externos.	1. Mejorar los canales de comunicación entre las unidades académico-administrativas. 2. Establecer un plan de acción en el que se establezcan las prioridades de cada dependencia y se aumente la capacidad de respuesta ante las necesidades de las mismas. 3. Determinar los programas que aportan a las funciones sustantivas de la Universidad, dándole prioridad a sus requerimientos en el momento de analizar el destino que se les otorga a los recursos institucionales.
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES (División de Desarrollo Tecnológico e Innovación e Investigación Científica y Editorial de Comunicación Científica, Académica y Cultural)	MISIONAL IN-IV-CP-1 Innovación y Emprendimiento IN-IE-CP-1	1. Ausencia de un sistema integrado de información y desarticulación de las unidades y dependencias de apoyo a los procesos misionales (investigación). 2. Retraso en tiempos para ejecución de actividades de Ctel. 3. Falta de inserción de la UMG en sistemas nacionales e internacionales de Ctel. 4. Falta de acompañamiento de las unidades/dependencias de apoyo a la VICEIN y poca capacitación al personal de la Vicerrectoría. 5. Falta de personal suficiente en la Vicerrectoría de Investigaciones para asumir las tareas delegadas y ausencia de concursos para proveer las plantas. 6. Procedimientos del sic que no responden a necesidades vigentes (caracterización de macroproceso).	Procedimientos del SIG que no responden a necesidades vigentes (caracterización de macroproceso) Genera alteraciones como: 1. Ausencia de información por parte de los jefes de centro y los investigadores de los procedimientos vigentes. 2. Falta de claridad y estandarización para el desarrollo de las actividades de los procesos y procedimientos desarrollados por la VICEIN. Desconocimiento que demás unidades y dependencias tienen sobre las actividades de Ctel que realiza la UMG. Genera alteraciones como: 1. Demoras en la gestión administrativa de los trámites de Ctel fundamentales para la Universidad, porque no hay entendimiento de su importancia y la necesidad de su gestión oportuna. Desarticulación con unidades de apoyo a procesos misionales Genera alteraciones como: 1. Demoras en servicio y soporte técnico que la VICEIN debe prestar. 2. Reprocesos mientras se traduce el lenguaje técnico al que se maneja en otras dependencias de apoyo.	1. Implementación de un <i>software</i> para gestión de la investigación en la UMG. 2. Realizar planeación estratégica de la Universidad enfocada a temas de Ctel. 3. Cubrir vacantes y vincular nuevo personal a la VICEIN. 4. Capacitaciones del sic para poder cumplir con actualizaciones requeridas. 5. Atención prioritaria y frecuente de unidades/dependencias de apoyo para la VICEIN. 6. Flujo de información efectivo interinstitucional e interdependencias. 7. Construcción y fortalecimiento de redes externas de Ctel. 8. Es necesario que las políticas que se construyan se socialicen, se publiquen y se implementen.

VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

División de Gestión de Talento Humano APOYO Gestión del Talento Humano GA-GH-CP-1	1. Fallas de comunicación con los demás procesos de otras dependencias. 2. Demora en trámites para firmas y autorizaciones. 3. Inconvenientes en las cadenas presupuestales. 4. Asignación atrasada del presupuesto. 5. Procedimientos sin documentar o desactualizados. 6. Solicitudes extemporáneas. 7. Demora en la evaluación de desempeño por parte de los líderes de los procesos. 8. Sistemas de información aislados por cada proceso. 9. Inexistencia de un Manual de Contratación del Proceso de Gestión del Talento Humano. 10. Mejorar la asignación de roles y responsabilidades en los procesos. 11. Conflicto de intereses para los tiempos de contrataciones. 12. Falta de Infraestructura del Archivo de Talento Humano. 13. Envío extemporáneo de documentos soporte de los antecios de cesantías reallizados y de incapacidades médicas. 14. Falta de soporte de pensión y/o devolución de saldos ente los fondos de pensiones. 15. Falta de equipos (multifuncional y deshumidificador) para agilizar la actualización de las hojas de vida de los funcionarios de la Universidad.	1. Retraso en pagos. 2. Pagos indebidos por parte de la Universidad, los cuales pueden generar sanciones a la Universidad. 3. Hechos cumplidos. 4. No cumplir con los estipulado en los procedimientos documentados. 5. Retraso en la realización de afiliaciones a la ARL para los OPS y CPS. 6. Retraso en la realización de afiliaciones para el Sistema Integrado de Seguridad Social para docentes ocasionales y docentes de cátedra. 7. No contratar con el perfil de acuerdo al Manual de Funciones 8. Celebración indebida de contratos. 9. Investigaciones administrativas y disciplinarias. 10. Materialización de los riesgos del proceso. 11. Afiliaciones erróneas a las EPS en contrataciones masivas de docentes de cátedra. 12. Anulaciones de afiliaciones al Sistema de Seguridad Social de los docentes de hora cátedra y contratistas.	1. Toma de conciencia en la realización de cada una de las actividades a cargo y responsabilidad derivada de su incumplimiento - Permanente. 2. Realizar mesas de trabajo con las dependencias más ágidas para dar claridad en los alcances y asignación de roles y responsabilidades, con el fin de evitar reprocesos - Semestralmente. 3. Realizar la asignación de los roles y responsabilidades de cada uno de los funcionarios de los procesos - Anual. 4. Realizar delegación de funciones para no atrasar los procesos de la Universidad. -Permanente. 5. Socializar oportunamente cada uno los cambios realizados en los procesos -Permanente. 6. Realizar una planeación efectiva en cada una de las dependencias y que se lleve a cabo.
---	--	---	--

División Financiera	APOYO Gestión Financiera Ingresos GF-IG-CP-1 Gastos GF-GS-CP-1	1. Deficiente interacción entre los procesos que afecta el cumplimiento de actividades de la División Financiera. 2. No se tiene una planeación clara ni asertiva que permita la oportunidad de los procesos. 3. La División Financiera es el último eslabón de la cadena para ejecutar los procesos, y las demás dependencias no cumplen con los tiempos, lo que origina que el usuario final se sienta insatisfecho por el resultado proceso. 4. No se cumple con los cronogramas y actividades establecidas por los diferentes entes que intervienen en el proceso de los órdenes de pago (proveedores, etc.). 5. Envían la información y requieren sobre el tiempo la expedición de CDP (certificados de disponibilidad presupuestal) y/o RP (registro presupuestal).	1. Reprocesos. 2. Entrega de información incompleta y extemporánea. 3. PQRs. 4. Deterioro de la imagen y la gestión de la División. 5. Inconformidad del usuario, llevando a este al maltrato e irrespeto a los funcionarios de la División Financiera.	1. Establecer lineamientos claros en la identificación de otras políticas institucionales. 2. Fortalecimiento de cultura organizacional 3. Fortalecimiento del trabajo en equipo, entre dependencias como de los mismos integrantes de un mismo proceso. 4. Cumplimiento a la planeación. 5. Que la toma de decisiones sea de estricto cumplimiento o, de presentarse modificaciones, deben ser validadas en razón a que una mala decisión acarrea inconvenientes presupuestales, contables, tiempos, recurso, mal ambiente laboral. 6. Cumplimiento de las fechas. 7. Sentido de pertenencia. 8. Descentralización: desarrollo de funciones financieras como presupuestales, contables, de tesorería tanto en las sedes del campus como en Medicina. 9. Exigencia en el cumplimiento.
División de Contratación y Adquisiciones	APOYO Contrataciones y Adquisiciones CA-AD-CP-1	1. Recepción de la documentación en un solo canal de comunicación. 2. Confiabilidad de la información por actualidad en tiempo real. 3. Criterios claros en algunos temas de directrices para el manejo de las órdenes y los contratos (altas, pagos, planeación del presupuesto). 4. Desconocimiento y cumplimiento de la normatividad de los grupos de interés y de nuestros funcionarios (cumplimiento de cierres, supervisor). 5. Planeación de las dependencias en la ejecución de sus presupuestos.	1. Recepción de la documentación: un solo canal de comunicación (reprocesos). 2. Confiabilidad de la información por actualidad en tiempo real (demora en la toma de decisiones). 3. Criterios claros en algunos temas de directrices para el manejo de las órdenes y los contratos. (Inconvenientes y demoras en la ejecución de los procesos). 4. Desconocimiento y cumplimiento de la normatividad de los grupos de interés y de nuestros funcionarios (inconvenientes y demoras en la ejecución de los procesos). 5. Planeación de las dependencias en la ejecución de sus presupuestos (riesgo de carácter legal por incumplimiento de las anualidades).	1. Info de la División a la comunidad aclarando como esta fluye en los correos de la División. 2. Implementación Sistema Integrado Información. 3. Hay compromiso de fijar políticas en materia de altas y contratos de obra y manejo de bienes. Se está actualizando el manual de bienes. 4. Capacitaciones permanentes y pertinentes, que tengan presupuesto durante vigencia (estructurales técnicos) Infos permanentes. 5. Implementación Sistema Integrado Información.

División de Servicios Generales	APOYO Gestión logística GA-GL-CP-1	No existe una política de relevo generacional, lo cual presenta las siguientes consecuencias: 1. El funcionario renuncia o se retira por edad y no es remplazado. 2. Los funcionarios por razones normales de edad no pueden seguir cumpliendo sus funciones al 100%, reducida su capacidad física por la falta de este relevo, las políticas no son remplazadas. La universidad faculta a cualquier dependencia para realizar adecuaciones de infraestructura sin contar con el visto bueno la Vicerrectora Administrativa y de la División de Servicio Generales.	1. Demoras, incumplimientos de los requerimientos solicitados por falta de pericia y experiencia del personal relacionado con las habilidades. 2. Falta de control de garantías establecidas en adecuaciones de la infraestructura. 3. No se logra tener control de adecuaciones pertinentes, oportunas y necesarias en el contexto de infraestructura de toda la universidad. No se puede llevar un control de las garantías, remodelaciones y adecuaciones realizadas. 4. Se deben contratar empresas externas para realizar los trabajos que no pueden realizar los operarios de la universidad por pérdida de habilidades.	1. Establecer una política de relevo generacional para la Universidad 2. Establecer una política para el mantenimiento y adecuación de la infraestructura de la universidad que esté centralizada en esta Unidad.
Dirección Académica	MISIONAL Gestión Académica AC-GA-CP-1	1. Exceso de trámites para desarrollar los proyectos de las unidades académico-administrativas. 2. Falta de mecanismos integrados para consulta y seguimiento de información necesaria para los procesos académico-administrativos. 3. No hay información estadística, actualizada de los recursos y datos institucionales. 4. Falta de voluntad de algunas oficinas para el cumplimiento de los proyectos institucionales estratégicos.	1. No hay respuesta eficaz a solicitudes o peticiones que se hacen a otras dependencias. 2. Algunas de las respuestas emitidas son de opinión personal sin tener en cuenta la normatividad vigente. 3. Falta de comunicación entre procesos. 4. Parálisis total de los proyectos de desarrollo académico. 5. Pérdida de oportunidades para fortalecer la institucionalidad.	1. Alineación para el cumplimiento del plan rectoral por parte de todas las dependencias. 2. Limitar tareas de supervisión y aprobaciones, y en su lugar mejorar e incrementar la guía, acompañamiento y colaboración directa al desarrollo de los proyectos institucionales.

División de Laboratorios	APOYO Gestión de Laboratorios y Departamentos CL-AA-CP-1	Síntomas: no se asignan los recursos para los equipos, elementos, insumos y servicios, entre otros que se requieren en las prácticas y no se puede asignar según las solicitudes de los programas. Consecuencias: no poder prestar el servicio de manera eficiente. Causas: no se asigna el presupuesto. Administración de espacios no misionales del proceso Síntomas: desgaste administrativo y recursos en funciones que no son misionales para el proceso de apoyo a la academia. Consecuencias: disminuye la calidad del servicio y los recursos para apoyar adecuadamente las actividades prácticas. Causas: desconocimiento de la estructura académica y administrativa asignando adecuadamente ciertos espacios para su administración. Procesos administrativos poco eficientes Síntomas: reprocesos en las actividades administrativas y desgaste de recurso humano en funciones que deberían ser realizadas por las unidades de apoyo (Direccionamiento Estratégico, Financiera, Contratación y Adquisiciones, Talento	1. Quejas por parte de los usuarios por no recibir el servicio que están esperando. 2. Dificultad de planeación y gestión al interior de nuestro proceso por falta de claridad en los procesos administrativos que no son propios. 3. Pérdida de funcionalidad y subutilización de recursos como equipos e infraestructura por la falta de asignación y ejecución de presupuesto de forma adecuada y oportuna. 4. Dificultad para concretar la venta de servicios y traer ingresos para la Universidad.	1. Coordinar la planeación requerida para la asignación y renovación de los registros calificados con la gestión para asignación y ejecución de los recursos. Esto permitiría que las partes interesadas reciban el servicio según la necesidad y tiempo esperado. 2. Optimizar los procesos administrativos de manera que las unidades de apoyo gestionen integralmente dichos procesos, retirándose de las unidades que prestan el servicio final a las partes interesadas. De esta manera, la División de Laboratorios podría dedicarse a los procesos misionales del área y mejorar la prestación del servicio en los espacios de prácticas. 3. Realizar mesas de trabajo en procesos críticos de manera que se llegue a definir procesos que logren los objetivos de la Universidad y no la de unidades aisladas. 4. Realizar acuerdos de niveles de servicio para definir los tiempos máximos que se deben demorar algunos procesos críticos con el objetivo de no afectar la prestación del servicio misional de la Universidad.
--	--	--	--	--

División Administrativa APOYO Gestión Administrativa y Logística GA-CL-CP-1	1. Comunicaciones internas entre las unidades administrativas no son fluidas, y para la solución de trámites se debe escalar con el jefe de la unidad, lo cual genera demora en la ejecución de los procesos. 2. Alguna normatividad interna requiere ser revisada y ajustada a las dinámicas actuales, que respondan a los cambios generados de la pandemia y virtualidad, lo cual lleve a la transformación de la organización a ser mucho más ágil y mejorar tiempos de respuesta que contribuyan positivamente a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. 3. Modernización de un Sistema Integrado de gestión. La unidad administrativa requiere contar con un sistema que le permita tener mayor control y seguimiento en la planificación de las necesidades de infraestructura y mantenimiento de la sede Campus Nueva Granada. Que esta herramienta sea ágil y eficiente para dar cumplimiento al objetivo del proceso. 4. Se requiere fortalecer el personal que compone la Sección de Mantenimiento, que este tenga las competencias y experiencia requerida para la sede 2 cnc y, de esta manera, dar cumplimiento al objetivo del proceso, y contribuir a la misión de la UMNG. 5. Las unidades académico-administrativas no aportan la información suficiente ni oportuna para un adecuado planeamiento y dar solución a las diferentes novedades de infraestructura y funcionamiento de la sede Campus Nueva Granada.	1. En algunos casos se presentan retrasos o demora en las actividades propias del proceso, por falta de respuesta de las unidades administrativas. 2. Se genera demora en la ejecución presupuestal del proceso que lleva a realizar cambios o ajustes a la planificación de la vigencia, y que a su vez impacta negativamente el cumplimiento de los indicadores. 3. Demora en la prestación de los servicios para los grupos de interés. 4. Desgaste administrativo por la devolución de los procesos. 5. Pérdida de credibilidad en los actores del proceso.	1. Fortalecer la comunicación asertiva entre los procesos internos, para que se reflejen en las comunicaciones externas. 2. Revisar y ajustar la normatividad interna que se ajuste a las necesidades actuales de la organización. 3. Contar con un sistema oportuno y eficaz para el proceso. 4. Fortalecer el personal que compone el proceso para brindar los servicios de calidad y que sean oportunos. 5. Mayor participación de las unidades académico-administrativas de la sede para la proyección del presupuesto de la vigencia.	División Medio Universitario y Proyección Social MISIONAL Bienestar Universitario BI-BU-CP-1 MISIONAL Educación Continua PS-EC-CP-1 Proyección Social PS-PS-CP-1 Coordinación de Egresados PS-CE-CP-1	1. Falta de comunicación organizacional, desconocimiento de las políticas institucionales de la DIRMUN. 2. Desconocimiento de los procesos, responsabilidades y funciones, incluso entre Sedes. 3. Falta de comunicación en el equipo de trabajo, identificación de roles, instrucciones claras. 4. Ausencia de capacitación. 5. Competencia entre Sedes para presentar informes de Gestión y representación externa de la Universidad.	1. Retrasos en los procesos e incumplimiento en los tiempos de entrega. 2. Falta de información eficaz que mejore los procesos de comunicación. 3. Desgaste y desmotivación del personal. 4. Incumplimiento de los objetivos propuestos. 5. Falta de claridad en la toma de decisiones e instrucciones. 6. Dilación en la prestación del servicio. 7. No conformidad del servicio. 8. Desorientación y desconocimiento del apoyo que se debe realizar en algunas actividades y funciones.	1. Proporcionando información clara y completa. 2. Conociendo los procesos. 3. Construyendo políticas claras y pertinentes a la DIRMUN. 4. Trabajo en equipo. 5. Definiendo de manera clara roles, alcances, responsabilidades, funciones de acuerdo a cargos y perfiles. 6. Simplificando procesos (entrega de documentos de manera virtual). 7. Capacitación a funcionarios y líderes.
---	---	--	---	---	--	---	---

Proyecto Campus	NO APLICA	1. Deficiencias de personal. 2. No hay claridad en el rol de la dependencia por parte de la alta gerencia. 3. Jerarquía difusa. 4. No existe el proceso.	1. Impacto en procesos existentes. 2. Riesgos. 3. Reprocesos. 4. Responsabilidad difusa. 5. No se presentan auditorías.	1. Crear el proceso. 2. Incluirlo en la organización. 3. Sistema de Gestión de Calidad. 4. Auditorías, seguimiento y acompañamiento. 5. Definir roles.
OFICINAS ASESORAS				
Oficina Asesora Jurídica	APOYO Consultoría Actualización, Análisis y Desarrollo Jurídico G3-CA-CP-1	1. La Política de Prevención del Daño Antijurídico no se está socializando correctamente, ni dentro ni hacia otras dependencias, lo que lleva al desconocimiento e incumplimiento de esta. 2. Falta de socialización de los términos legales y judiciales a las demás dependencias de la Universidad. 3. Falta de sensibilización frente a las consecuencias jurídicas que pueden surgir por el desconocimiento de las disposiciones legales. Incremento de los casos en que se ha visto perjudicada la institución.	1. Desconocimiento de la Política. 2. Incumplimiento de disposiciones legales 3. Acumulación y aumento de procesos judiciales relacionados a la causa de mayor litigiosidad.	1. Capacitación y socialización de la Política de la Prevención del Daño Antijurídico. 2. Sensibilización constante con los actores directos y relacionados con la Política.

Oficina Asesora de Dirección- miento Estratégico	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Planeación Presupuestal DEPP-CP-1 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO Identificación y Seguimiento de Grupos de Interés GI-GI-CP-1	1. Los cambios normativos no permitieron los ajustes en tiempo real de los sistemas UNIVEX IV y FINANZAS PLUS. 2. Falta de datos consolidados acordados entre las partes y la dinámica separada entre Sede Bogotá y Campus por acciones relacionadas con cambios en la departamentalización, sin la conjunción ni articulación de un repositorio único que sea alimentado y concordado por ambas partes. 3. Falta de comunicación entre las unidades con la Sección de Atención al Ciudadano. 4. Falta de planificación con respecto a las temáticas ya identificadas en ciertos procedimientos y periodos del año, que debe ser desarrollada por unidades responsables con el fin de evitar registro de PQRSDF masivas. 5. Falta de atención telefónica con relación a las transferencias realizadas por call center o cuando directamente el grupo de interés realiza contacto. 6. Revisión de procesos y procedimientos en cuanto a los canales de atención y tiempos de respuesta por parte de la División de Contratación y Adquisiciones. 7. Falta de respuesta de los canales de atención (correo electrónico, atención telefónica, atención presencial) específicamente con las siguientes dependencias: División Financiera y División de Admisiones, Registro y Control Académico. 8. Dificultad con la racionalización tecnológica de trámites, mayor apertura al ecosistema digital con énfasis en la mejora de los trámites y ajuste a los procesos y procedimientos de las áreas que atienden a la población estudiantil, ciudadanía y egresados.	1. Solicitudes de presupuesto para la siguiente vigencia de forma extemporánea y cuando el presupuesto ya ha sido aprobado. 2. Solicitudes de asignación de presupuesto para necesidades reales que no se tuvieron en cuenta. 3. Demoras en los procesos. 4. Imposibilidad de adelantar ciertas actividades. 5. Retrasos. 6. En ocasiones imposibilita entrega de información a otras dependencias.	1. Con la implementación del sistema BPCS para la proyección del presupuesto, en donde se va a trabajar de forma colaborativa con las dependencias académicas y administrativas. 2. Que las unidades académicas y administrativas den cumplimiento al cronograma de actividades descritas en la circular de lineamientos que se emite para la proyección y elaboración del presupuesto de la siguiente vigencia. 3. Asegurar una política corporativa que trascienda del papel al accionar en la organización. 4. Sensibilización e interiorización que transforme la cultura organizacional, fortaleciendo las competencias del talento humano, aprendiendo, desaprendiendo y reaprendiendo en la convergencia del conocimiento hacia una alternativa de trabajo colaborativo, multi- y transdisciplinario.
--	--	---	---	--

Oficina Asesora de las TIC	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Gestión Estratégica TIC DE-CT-CP-1	1. Se deben separar las funciones de la Oficina con las del oficial de seguridad de la información y protección de datos personales. Estos debido a que la Oficina no puede ser juez y parte del proceso. 2. Sin el oficial de seguridad de la información, la Universidad incumple con la Norma ISO-27001 y con la normatividad del MinTIC.	1. La Oficina está siendo juez y parte del proceso de seguridad de la información infringiendo los principios de transparencia.	1. Nombrar el oficial de seguridad de la información, para que se actualicen de forma imparcial y objetiva la Política de Seguridad de la Información y el Manual de Protección de Datos Personales, además de especificar las condiciones de las pruebas de seguridad que debe adelantar la Universidad y Registrar las Bases datos ante la sic. 2. Se deben segregar las funciones del oficial de seguridad de la información con las de los funcionarios de la Oficina de las TIC.
Oficina de Relaciones Internacionales	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Internacionalización DE-IN-CP-1 APOYO Gestión de Cooperación Institucional CC-CI-CP-1	1. Ausencia de una cultura hacia la internacionalización y dinámicas globales. 2. Existencia de procedimientos poco flexibles al contexto internacional 3. Falta de articulación y comunicación de procesos, dependencias y políticas institucionales. 4. Ausencia de apoyo institucional. 5. Desconocimiento de la normativa interna y externa. 6. Incumplimiento de los roles y responsabilidades a cargo del proceso. 7. Falta de acciones y/o sanciones ante el incumplimiento de roles y responsabilidades. 8. Falta de apoyo económico y sensibilización frente a las necesidades y realidades propias del proceso de internacionalización. 9. Ausencia de moneda extranjera. 10. Desconocimiento de la legislación internacional para la suscripción de convenios y ausencia de flexibilidad en la revisión de términos de los mismos. 11. Legislación externa rígida y no alineada con las dinámicas de la educación superior.	1. La Oficina está siendo juez y parte del proceso de seguridad de la información infringiendo los principios de transparencia. 1. Reprocesos. 2. Demoras. 3. Afectación de la imagen institucional. 4. Poca visibilidad y credibilidad. 5. Sobre cargas laborales. 6. Quejas, derechos de petición, tutelas y demás acciones legales. 7. Desmotivación para participar en los programas de movilidad internacional. 8. Incumplimiento en las metas, objetivos y planes propuestos. 9. Desincentivo y desmotivación en la creación, implementación y desarrollo de programas.	1. Reconocer la importancia del factor de internacionalización como un aspecto clave de la calidad educativa de los programas. 2. Incluir en la estructura académico-administrativa de las facultades la figura de gestor de internacionalización y otorgar la dedicación a tiempo completo o medio tiempo, con el fin de garantizar una gestión homogénea de los programas de internacionalización en las Facultades. 3. Contar con sedes físicas y personal idóneo en cada una de las sedes de la UMNIC. 4. Comparación de las estructuras de planta de las universidades nacionales, con el fin de dimensionar el personal asignado y programas a cargo, que permitan una adecuada gestión de la internacionalización de la educación superior de las universidades. 5. Centralizar los temas de internacionalización en la Oficina de Relaciones Internacionales (comisiones de estudio al exterior, moviidades de bienestar universitario, rotaciones médicas al exterior). 6. Implementar llamados de atención ante los incumplimientos de las actividades de internacionalización.
Oficina de Protección al Patrimonio	APOYO Protección al Patrimonio CP-PP-CP-1 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO Seguridad y Salud en el Trabajo CI-SS-CP-1 Gestión Ambiental CI-GA-CP-1	1. El objetivo principal dentro de una política institucional para la Sección de Seguridad Integral es la identificación y estandarización de procesos, procedimientos, protocolos y actividades encaminadas a fortalecer y complementar el control, disuasión y prevención de eventualidades externas o internas que vulneren la integridad física de la comunidad neogranadina o que interrumpen el normal desarrollo de las actividades académicas o administrativas de la Universidad.	1. La Política de Seguridad Integral debe comprender los métodos y mecanismos para la prevención y control de los riesgos en la Universidad Militar Nueva Granada, y centrar en la aplicación de definiciones, controles, protocolos y características de seguridad de instalaciones en las sedes Calle 100, Campus Nueva Granada, Facultad Medicina y Calle 94, aplicable a los diferentes grupos de interés del proceso, como directivos, administrativos, estudiantes, sector privado, sector público, proveedores, sociedad, entidades reguladoras y gubernamentales y egresados, entre otros.	1. De finiendo e implementando una política de seguridad integral. 2. Mesas de trabajo, lluvia de ideas, grupos focales.

Oficina de Control Interno Disciplinario	NO APLICA	1. No existe política institucional frente a la función de Control Disciplinario Interno de la Universidad. 2. Existen en la actualidad tres normas que regulan la actividad de la Oficina de Control Disciplinario Interno: la Ley 734 de 2002, Ley 1952 de 2019 y Ley 2094 de 2021. 3. A nivel institucional, la norma que estructura el funcionamiento de la Oficina debe ser actualizada conforme la reforma funcional que entrará a regir a partir del 29 de marzo de 2022. 4. La Oficina de Control Disciplinario Interno no aparece en el mapa de macro-procesos y procesos de la Universidad Militar. Debe de incluirse en la División de Calidad como un ente de control.	1. No existe alteración sobre las actividades o procesos de la Oficina, por cuanto los procesos y procedimientos de la misma están señalados en la Ley 734 de 2002. La actividad de la Oficina puede desempeñarse sin perjuicio de que no haya una política institucional.	1. En la elaboración de una política de control disciplinario interno, orientada a articular y fortalecer la misión, visión y objetivos de la Universidad. 2. En la actualización de la Resolución 1781 de 2018, por la cual se organiza la estructura de la Oficina de Control Disciplinario Interno, atendiendo a las necesidades de la Universidad Militar Nueva Granada en armonía con las exigencias legales propias de esta materia. 3. A través de espacios de diálogo y socialización, la constante actualización de los normogramas y la apertura de espacios de prevención y concientización de la importancia del control disciplinario interno en la Universidad.
Oficina de Control Interno de la Gestión	NO APLICA	1. Diversidad de sistemas de información que pueden inducir al error en las auditorías. 2. Recibir información incompleta, inexacta y no oportuna por parte de las áreas auditadas o información para los seguimientos de Ley. 3. Personal no capacitado en auditoría y en seguimiento a los informes de Ley. 4. Falta de personal. 5. Falta de un manual de auditoría donde se establezcan los parámetros básicos. 6. El bajo compromiso por parte de la alta dirección respecto a las novedades producto de las auditorías.	1. Incumplimiento al Plan Anual de Auditorías. 2. Incumplimiento a los seguimientos de los informes de Ley. 3. Información incompleta, inexacta por datos recibidos erróneos, por las áreas académico-administrativas auditadas.	

Oficina de Acreditación Institucional	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO Autoevaluación. Autorregulación y Acreditación Institucional y de Programas CI-AF-CP-1	1. Duplicidad y procesos para poder obtener datos estadísticos. 2. Dentro del problema identificado se desprenden muchas aristas, por ejemplo, la información estadística varía de una fuente a otra, y eso dificulta brindar la información exacta que demanda un riguroso proceso de autoevaluación con fines de acreditación.	1. El tiempo de respuesta para consolidar informes, cuadros maestros, bases de datos y demás información que se requiere en un proceso de autoevaluación se aumenta ostensiblemente mientras se confrontan las cifras y se validan por parte de cada dependencia generadora.	1. La problemática tendrá un avance importante en su solución con la implementación del people soft, la centralización de toda información estadística por parte de OFIDEIC y la puesta en marcha de SIAC TOOLS. 2. Implementar el afianzamiento de una cultura de la información, del respeto por los datos que se obtienen por parte de los procesos, por la responsabilidad de administrar bien los cortes que se establecen para ver realmente la evolución de las cifras y con la seguridad de que la información que se genera es obtenida y procesada con la rigurosidad que se exige al momento de administrar un sistema estadístico.
Instituto de Estudios Geográficos y Asuntos Políticos	NO APLICA	1. Falta de elementos académicos y administrativos para desarrollar investigación científica, por ejemplo, actualización normativa para desarrollo de investigación. 2. Desarrollo de la contratación de las personas que se requieren para la ejecución de la investigación.	1. No hay política que permita profundizar en el desarrollo de la investigación científica. 2. Se presentan demoras en la fecha de inicio de los contratos, lo cual genera demoras en las actividades proyectadas.	1. Se cuenta con un personal de funcionarios administrativos y asesores externos altamente calificados y con trayectoria académica, sin embargo, no se puede participar con autonomía en conversatorios de tipo académicos o científicos. 2. No se cuenta con el suficiente apoyo de docentes que dominen temas que se manejan dentro del área de las líneas de investigación del Instituto.

ANEXO 3

Informe de Encuestas de Percepción sobre las Políticas Institucionales

Elaborado por Liliana Santamaría Ariza
Coordinadora de Políticas Institucionales

La Universidad Militar Nueva Granada, con el fin de generar el proceso de revisión, actualización y/o formulación de las políticas institucionales, elabora las “encuestas de percepción”, que tienen como finalidad conocer la perspectiva de los diferentes grupos de interés frente a la implementación de las políticas institucionales. Esta herramienta se basa en el principio de participación y permite comprender desde una perspectiva más amplia la realidad de los agentes implicados (necesidades, capacidades y expectativas) fortaleciendo la gobernanza institucional.

Los datos obtenidos sirven para generar la información necesaria, suficiente y representativa que permita construir un panorama de análisis e inferencias frente a las políticas, planes y acciones que se desarrollan en la UMNG. Por lo tanto, el presente informe recoge las cifras producidas desde la dimensión cuantitativa y cualitativa a través de tablas de frecuencia absoluta y relativa, gráficos y resúmenes numéricos. La encuesta fue diligenciada de manera voluntaria mediante un formulario de Google en el mes de marzo y abril de 2022, en esta se indagaron las políticas que se conocen en la institución, su nivel de satisfacción, si cubren las necesidades y cuáles deben ser renovadas. Además de conocer si desean participar en su revisión, actualización y cuál medio consideran que es el óptimo para su intervención y obtención de resultados.

1. Objetivo

Conocer la perspectiva de la comunidad neogranadina frente a las políticas institucionales actuales (su desarrollo, alcance e implementación), con el propósito de diseñar estrategias que contribuyan a su revisión y actualización de una manera integral, incluyente y óptima para mejorar los procesos, procedimientos y líneas de acción que actualmente se han venido desarrollando dentro de la Universidad.

2. Instrumento de recolección de la información

La encuesta como instrumento de recolección de información dentro de la comunidad académica fue fraccionada en dos grupos poblacionales teniendo en cuenta los objetivos diferenciales de las políticas frente a los grupos de interés. La clasificación se realizó así:

1. Comunidad estudiantil (estudiantes y egresados)
2. Funcionarios (docentes y administrativos)

Desde el enfoque de cada uno de los grupos seleccionados para este análisis, se realizaron preguntas encaminadas a medir su nivel de percepción desde su ámbito de acción frente a las políticas institucionales. Esa es la razón por la que a los funcionarios (docentes y administrativos) se les realizaron preguntas encaminadas a la aplicabilidad de las políticas en su accionar diario, mientras las preguntas de los estudiantes estuvieron enfocadas a la medición de la pertinencia y satisfacción frente a las mismas.

3. Herramientas de difusión

Los medios de difusión que se utilizaron para transmitir la información y lograr el diligenciamiento de la encuesta fueron: (1) la difusión masiva de correos electrónicos a través de la Vicerrectoría General y de la Dirección Académica; (2) el uso de redes sociales de la UMNG; (3) un video creado por el grupo Pangea, en el que se invita a participar a la comunidad académica, y (4) una reunión presencial con los líderes de cada grupo donde se justificó la importancia de su participación y cooperación en la revisión, actualización y seguimiento de las diferentes políticas institucionales que les competen.

4. Análisis de la información

La encuesta como método de análisis permite recopilar los datos mediante un cuestionario diseñado para conocer desde una perspectiva más amplia la realidad y perspectiva de los actores involucrados. En este caso, se utilizó la tipología de encuesta descriptiva con respuestas abiertas, cerradas y de selección múltiple. Además, esta sección se ha consolidado por capítulos que permiten clasificar y analizar la información de manera didáctica.

Este informe está compuesto por 5 capítulos: el primero de ellos incluye la caracterización general de la población que participó en la encuesta, teniendo presente el vínculo que tiene con la universidad y la sede a la que

pertenece; el segundo capítulo busca identificar el nivel de conocimiento y satisfacción frente a las políticas institucionales; el tercer capítulo analiza la pertinencia de las estrategias y líneas de acción frente al ámbito de aplicabilidad; el cuarto capítulo revisa el acceso a la información como componente articulador que permite mejorar los procesos y resultados, y, finalmente, el quinto capítulo hace referencia a la participación como elemento transversal que permite fortalecer la gobernanza.

4.1 Capítulo 1. Caracterización general

La muestra total fue de 651 encuestados, que se clasificaron de acuerdo con su accionar y aplicabilidad de las políticas institucionales de la siguiente forma:

Tabla 1

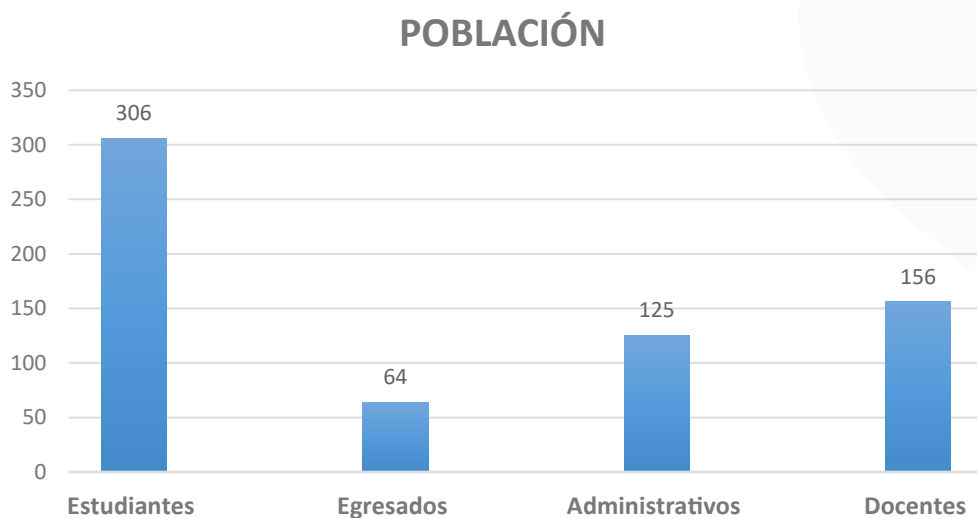
Tipo de comunidad	Total	Porcentaje
Estudiantes y egresados	370	37 %
Docentes y administrativos	281	43 %
Total	651	100 %

Total de encuestados

Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que del primer grupo poblacional 306 fue de estudiantes, lo que equivale al 83 %, y 64 egresados, que equivale a 17 % de la muestra total. Respecto al segundo grupo poblacional, 125 hacen parte del cuerpo administrativo, equivalente al 45 %, y 156 eran docentes, cuyo equivalente es de 55 % de la muestra total.

Gráfico 1
Caracterización total de encuestados



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que se registraron 651 encuestas, en el gráfico 1 se evidencia que la población que tuvo mayor participación fue la de los estudiantes, quienes prevalecen con un total de 306 respuestas, equivalentes al 47 % del total de la muestra. Siguen los docentes, con 156 respuestas, equivalentes al 24 %, continuando con los administrativos que corresponden al 19 %, y, por último, la representación de estudiantes egresados que abarca el 10 % de la muestra.

4.1.1. Distribución poblacional desde el ámbito geográfico

Respecto a la representatividad de los participantes en la encuesta, se realizó el análisis de cada grupo poblacional respecto a su ubicación (sede a la que pertenece), de la siguiente forma:

Tabla 2
Sede a la que pertenecen los grupos poblacionales

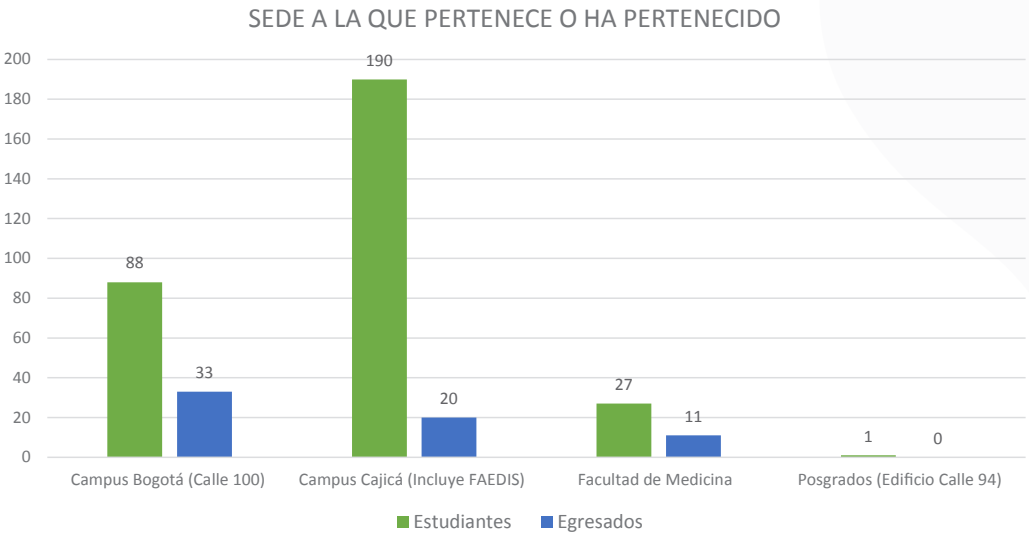
Sede a la que pertenece o ha pertenecido	Estudiantes	Egresados	Total	%	Funcionarios	Docentes	Total	%
Campus Bogotá (calle 100)	88	33	121	32,7	81	91	172	61
Campus Cajicá (Incluye FAEDIS)	190	20	210	57	50	65	109	39
Facultad de Medicina	27	11	38	10	0	0	0	0
Posgrados (Edificio calle 94)	1	0	1	0,3	0	0	0	0
Total	306	64	370	100	125	156	281	100

Fuente: elaboración propia.

A partir de la tabla 2, se evidencia que gran parte de la muestra del grupo poblacional “estudiantes y egresados” se concentra en la sede del Campus Cajicá (incluyendo FAEDIS), con 210 respuestas equivalentes al 57 %. Por el contrario, se obtuvo una menor participación de sedes como Campus Bogotá (Calle 100), donde se contó con una representación del 32,7 % de la muestra, seguido por la Facultad de Medicina, que contó con una participación del 10 %, y, por último, la sede Posgrados (edificio Calle 94), que contó con una participación del 0,3 %.

Desde el grupo poblacional denominado “docentes y administrativos”, se evidencia que la sede que tuvo mayor participación fue la de Campus Bogotá (Calle 100), con 172 respuestas, equivalentes al 61 %, y, por otro lado, la sede de Campus Cajicá tuvo 109 respuestas, equivalentes al 39 %. Es importante señalar que en este grupo de interés no hubo participación de las sedes de la Facultad de Medicina y del Edificio de Posgrados.

Gráfico 2
Contraste sede a la que pertenecen estudiantes y egresados

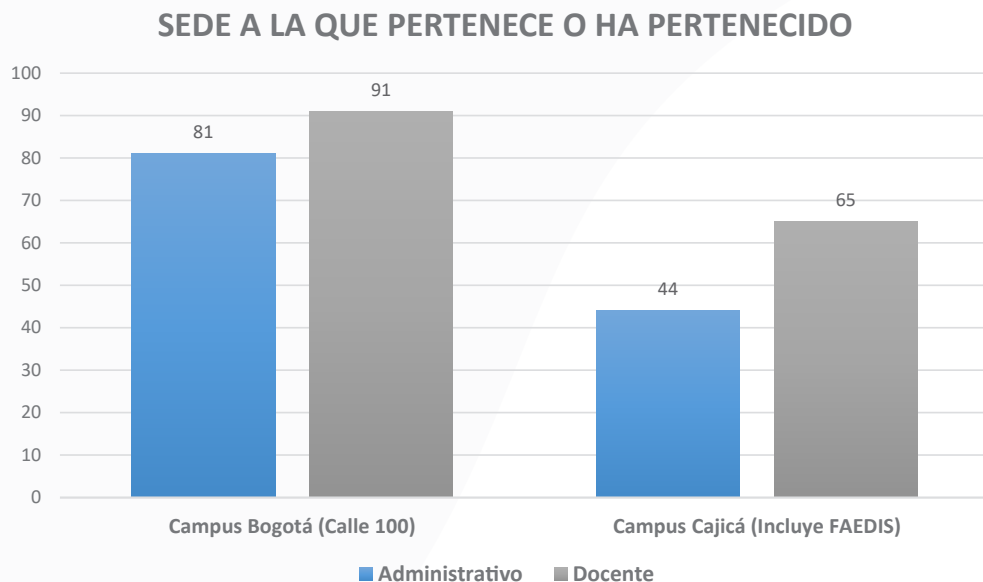


Fuente: elaboración propia.

Se observa que la mayor parte de respuestas se concentra en los estudiantes específicamente en el campus Cajicá. Para los egresados se evidencia una constante de participación en cada una de las sedes, y en la sede de posgrados es donde menos respuestas se obtuvo.

Gráfico 3

Contraste sede a la que pertenecen docentes y administrativos



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se observa que las respuestas tanto de los administrativos como de los docentes mostraron una participación de forma lineal en los dos campus, con una tendencia decreciente. A pesar de que se concentran más en el campus de Bogotá, no hay una diferencia considerable con la otra sede.

4.2. Capítulo 2. Nivel de conocimiento y satisfacción

En el segundo capítulo de este informe se pretende identificar el nivel de conocimiento que tiene la comunidad neogranadina seleccionada acerca de las políticas institucionales para determinar si las estrategias de difusión, participación y socialización son adecuadas. Adicionalmente, desde este componente se puede vislumbrar el nivel de satisfacción que tienen los grupos de interés frente a su aplicabilidad (docentes y administrativos) y resultados e impactos (estudiantes y egresados).

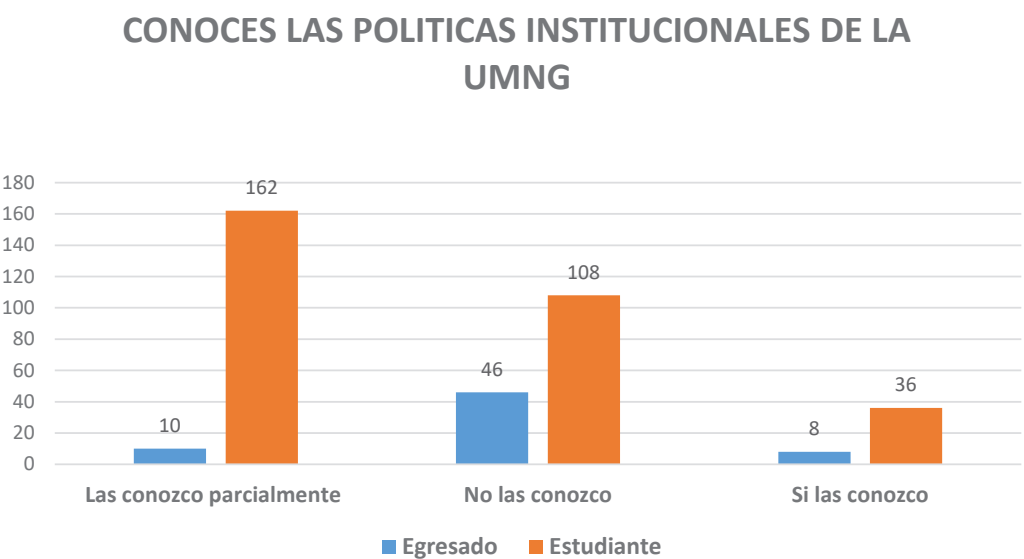
Tabla 3
Nivel de conocimiento de PI de estudiantes y egresados

Nivel de conocimiento	Estudiantes	Egresados	Total	%
Las conozco parcialmente	162	10	172	46
No las conozco	108	46	154	42
Sí las conozco	36	8	44	102
Total	306	64	370	100

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que tanto los estudiantes como los egresados conocen parcialmente o no conocen las políticas institucionales con un equivalente al 88 % y, por otro lado, el 12 % de esta población las conoce.

Gráfico 4
Nivel de conocimiento PI de estudiantes y egresados



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 4, se puede observar que el desconocimiento de las políticas institucionales es una constante dentro de este grupo poblacional, ya que solo 8 egresados y 36 estudiantes afirman conocerlas, mientras que 270 estudiantes y 56 egresados afirman conocerlas parcialmente o

no conocerlas. Esta información supone que se deben fortalecer las estrategias de socialización y divulgación para que la comunidad neogranadina tenga mayor conocimiento y participación en este aspecto.

Gráfico 5 Conocimiento a nivel específico de las PI



Fuente: elaboración propia.

Desde un nivel más específico, se puede evidenciar que la Política de Bienestar Institucional fue reconocida por 184 estudiantes y egresados, lo que demuestra que es la que tiene medios de difusión más eficientes. La segunda más seleccionada fue la opción ninguna de las anteriores, mostrando que este grupo poblacional desconoce en su gran mayoría las políticas vigentes en la UMNG. Así mismo, se destaca que en promedio la muestra poblacional conoce entre 1 y 3 de estas.

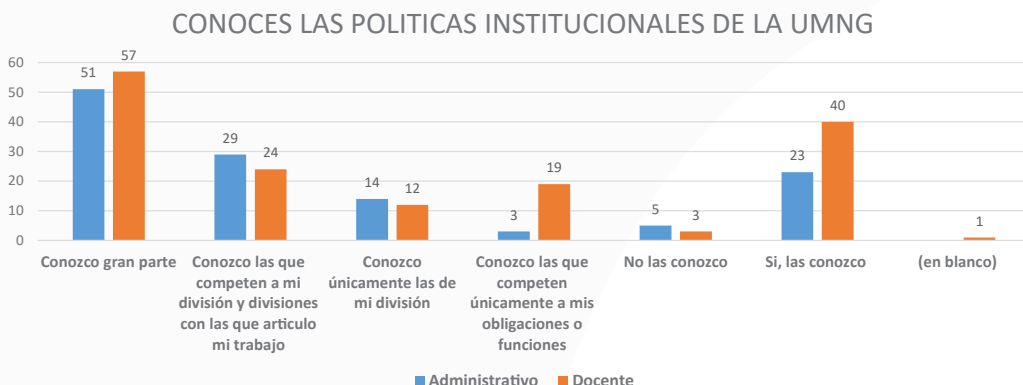
Tabla 4
Nivel de conocimiento PI administrativos y docentes

Nivel de conocimiento	Estudiantes	Egresados	Total	%
Conozco gran parte de las políticas de la UMNG	51	57	108	38
Conozco las políticas que competen a mi División y divisiones con las que articulo mi trabajo	29	24	53	19
Conozco las políticas que competen únicamente a mi División	14	12	26	9
Conozco las que competen única-mente a mis obligaciones o funcio-nes	3	19	22	8
No conozco las políticas institucio-nales de la UMNG	5	3	8	3
Sí, las conozco	23	40	63	22
N/A	0	0	0	0
Total	125	156	281	100

Fuente: elaboración propia.

Se observa que muy pocos administrativos y docentes conocen en su totalidad las políticas institucionales, con 63 personas, equivalente al 22 %, lo que da como resultado un 78 % que conoce parcialmente o desconoce las políticas de todas las áreas. A pesar de esto, 108 personas dicen conocer la mayoría, cuyo equivalente es del 38 %, y las demás conocen al menos la política que les compete a su división.

Gráfico 6
Nivel de conocimiento PI administrativos y docentes

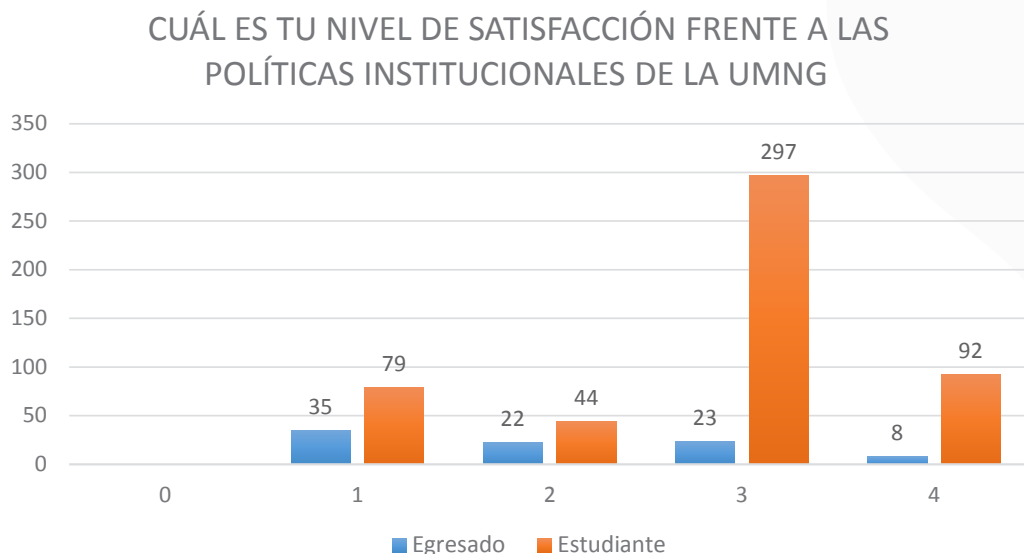


Fuente: elaboración propia.

Gráficamente se puede observar que este grupo poblacional (administrativos y docentes) conoce gran parte de las políticas. No obstante, existe una muestra considerable que señala que únicamente conoce las referentes a su división, funciones y obligaciones. Por ende, es necesario fortalecer los canales de difusión y socialización de las mismas en docentes y administrativos.

Gráfico 7

Nivel de satisfacción frente a las PI (estudiantes y egresados)



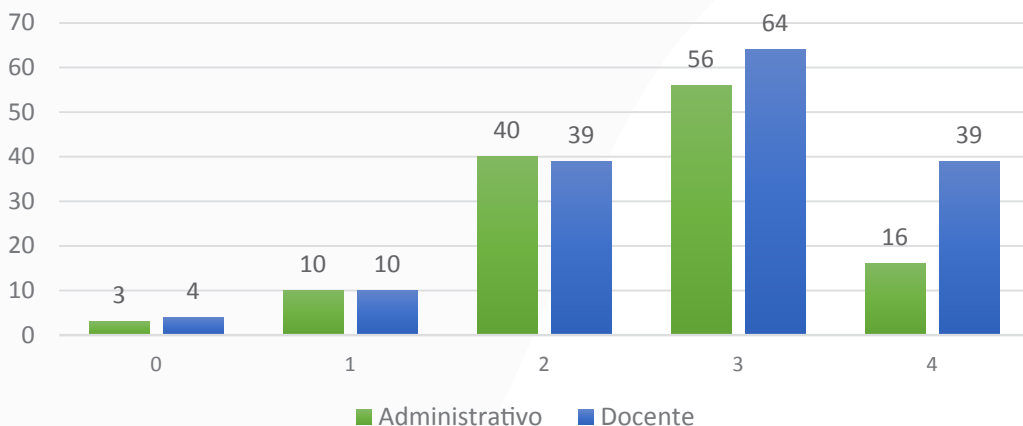
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al grupo poblacional egresados y estudiantes, se observa gráficamente que la mayor parte de los estudiantes tiene un nivel de satisfacción 3 frente a las políticas institucionales de la UMNG. Por otro lado, se evidencia una mayor insatisfacción por parte del grupo de egresados, ya que la mayor parte de la muestra está en el grado 1 de satisfacción. Así mismo, el nivel máximo de satisfacción (grado 4) solo representa el 14 % de la muestra de encuestados en este grupo poblacional. Estas cifras indican que es importante revisar las variables que inciden en el nivel de satisfacción para generar planes de mejora que resuelvan de fondo las necesidades de los mismos.

Gráfico 8

Nivel de satisfacción frente a las PI (administrativos y docentes)

CUÁL ES TU NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTE A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA UMNG



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la gran mayoría de administrativos y docentes tienen un nivel de satisfacción de grado 3 frente a las políticas institucionales con un total de 120 personas, equivalente al 43 %. Por el contrario, muy pocos sienten ninguna satisfacción, siendo 7 personas equivalente al 3 % y, por último, 55 se sienten completamente satisfechos, equivalente al 20 %.

El comparativo entre los dos grupos poblacionales demuestra que los estudiantes y egresados tienen un nivel inferior de conocimiento de las políticas institucionales frente a los administrativos y docentes. Esta situación tiene una relación directa en el nivel de satisfacción de este grupo poblacional, puesto que, si no se conocen las líneas de acción, estrategias y demás actividades que conforman la política, no se podrá evaluar con objetividad la pertinencia y satisfacción de la misma.

4. 3. Capítulo 3. Pertinencia

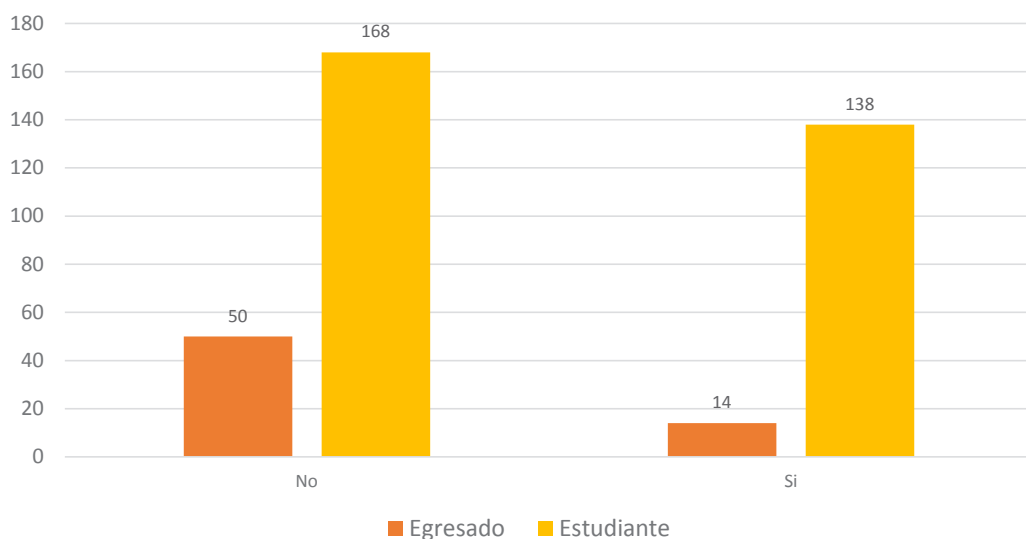
Dentro de una política, la pertinencia es el factor que permite cualificar y medir el impacto de las estrategias que se implementan para determinar si es necesario generar algún cambio o modificación con el fin de satisfacer las necesidades de un grupo poblacional específico. En virtud de lo ante-

rior, es necesario conocer la perspectiva de la comunidad neogranadina respecto a la pertinencia de las políticas institucionales para validar que los productos, efectos e impactos estén acordes al marco de resultados deseados.

A continuación, se presenta una serie de preguntas enfocadas en determinar el nivel de pertinencia desde el accionar de cada uno de los grupos seleccionados:

Gráfico 9

¿Las políticas institucionales dan respuesta a las necesidades de los estudiantes?



Fuente: elaboración propia.

Desde la percepción de este grupo poblacional, se evidencia que la muestra considera que las políticas institucionales actuales no dan respuesta a las necesidades de los estudiantes, ya que así lo considera el 54 % de los estudiantes y el 78 % de los egresados. A partir de estas cifras, resulta pertinente contemplar la posibilidad de fortalecer los procesos de revisión, verificación y/o actualización de las políticas institucionales para que sean apropiadas y congruentes con las necesidades de los diferentes actores.

Tabla 5
Proyectos de política que deben ser sometidos a revisión

Política	Cantidad
Política de Racionalización de Trámites	199
Política para el Fortalecimiento de la Retención y la Graduación	175
Política de Multilingüismo	165
Política en Violencia Sexual y Género	157
Política de Formación para la Investigación, la Innovación y el Emprendimiento	155
Política de Comunicación	147
Política de las TIC	140
Política de Bienestar Institucional	134
Política de Internacionalización	131
Política de Egresados	109
Política de Proyección Social	108
Política de Liderazgo	87
Política Integral UMNG	83
Política de Gestión del Conocimiento	82
Política de Gestión Documental	67
Política de Gestión Estadística	62

Fuente: elaboración propia.

Según los datos registrados, se evidencia que todas las políticas requieren revisión, ya que todas las opciones tuvieron un número considerable de respuestas. En orden jerárquico, la comunidad neogranadina seleccionó como las políticas que requieren con mayor urgencia actualización, las siguientes: 1) la Política de Racionalización de Trámites y Procesos Administrativos, 2) la Política para el Fortalecimiento y la Graduación Estudiantil, 3) la Política de Multilingüismo y 4) la Política de Violencia Sexual y Género.

Es importante señalar que esta pregunta fue de opción múltiple de varias respuestas, y contaba con una pregunta abierta que proporcionaba la posibilidad de escribir la perspectiva de este grupo poblacional frente a los proyectos de políticas que deben ser sometidos a revisión y/o actualización.

En esta sección, 66 participantes escribieron la respuesta “todas”, sustentando que las necesidades son cambiantes y se debe medir el impacto de una manera constante y periódica. Adicionalmente, se encontraron respuestas específicas como las siguientes:

Tabla 6
Respuestas abiertas acerca de la revisión de las PI

Participante	Respuesta
1	TODAS, absolutamente TODAS las políticas tienen que ser revisadas y evaluadas en una periodicidad conveniente. Las necesidades son cambiantes
2	TODAS, y algo muy importante es que revisen las estrategias de comunicación. Muchos estudiantes tenemos una imagen negativa de la Universidad, pero porque no sabemos las estrategias que están aplicando. Deben continuar con las actividades para que nosotros seamos más conscientes de los esfuerzos que se hacen desde la administración.
3	Existen muchos procesos que la UMNG debe fortalecer. Las políticas que existen no son coherentes, no están articuladas entre las dependencias, no permiten que la información fluya. Realmente es un éxito que hagan este tipo de actividades y que, por primera vez, involucren a los estudiantes. Que alguien nos escuche y entienda nuestras necesidades es fundamental (es un gran paso lo que hacen) esperamos que continúen en acciones concretas de las que podamos participar.
4	Los egresados ni siquiera conocemos la política que nos corresponde, no hay una definición clara de las estrategias, alternativas para hacernos parte de la vida universitaria. El problema no es que la universidad NO tenga políticas (aunque nunca las conocí en mi carrera de pregrado y posgrado), el problema de fondo es la difusión, la información nunca llega a donde tiene que llegar.
5	Es muy importante que la UMNG socialice estas políticas a todos los estudiantes, mediante diferentes estrategias de comunicación en cada semestre académico y que llegue a todos los estudiantes esta información.
6	Todas, especialmente la de buen trato, como residentes tenemos muchas situaciones de discriminación, maltratos y eso llevó a dejar la motivación, y a tener situaciones de depresión.
7	Todas, especialmente la de racionalización de trámites, realizar cualquier proceso es desgastante, agotador, demorado y a veces no dan información. No hay claridad sobre el tema de las PQRS, deberían hacer algo al respecto.

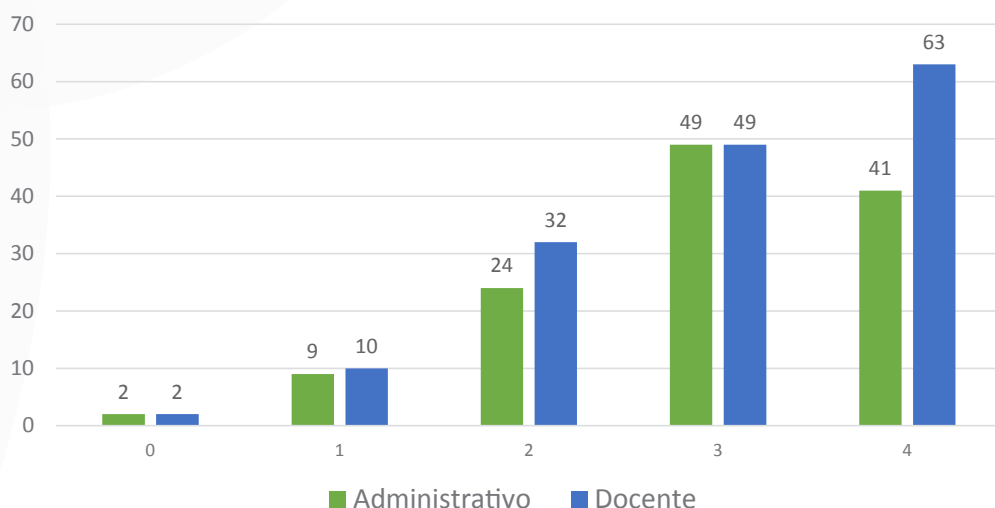
8	Se deben tener en cuenta temas académicos, la malla curricular, la selección de docentes, el tema de la evaluación del desempeño. Eso debe estar plasmado en algún lugar, pareciera que la Vicerrectoría Académica andara sin norte, sin orientaciones claras. ¿Pareciera que el impacto de la evaluación docente no sirve? ¿quién lo mide? ¿cómo lo mide? ¿qué acciones han tomado? Pareciera que no existe o que la Vicerrectoría no tuviera políticas, yo estudié en la Sergio Arboleda antes de acá y ellos difunden sus políticas. Yo siempre viví toda mi carrera haciéndome preguntas acerca del tema. Realmente, es importante que si existen las difundan, especialmente las académicas, insisto.
---	--

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 demuestra que los procesos de seguimiento y evaluación se deben realizar de manera permanente y, de manera adicional, se deben fortalecer los mecanismos de difusión y socialización, ya que este grupo poblacional señala que la carencia más significativa en este aspecto es el acceso a la información. Es así como se determina que la política institucional que genera más insatisfacción en estudiantes y egresados es la de racionalización de trámites y procedimientos administrativos.

Gráfico 10

¿Las políticas institucionales están articuladas con la misión, visión y/o valores de la UMNG?

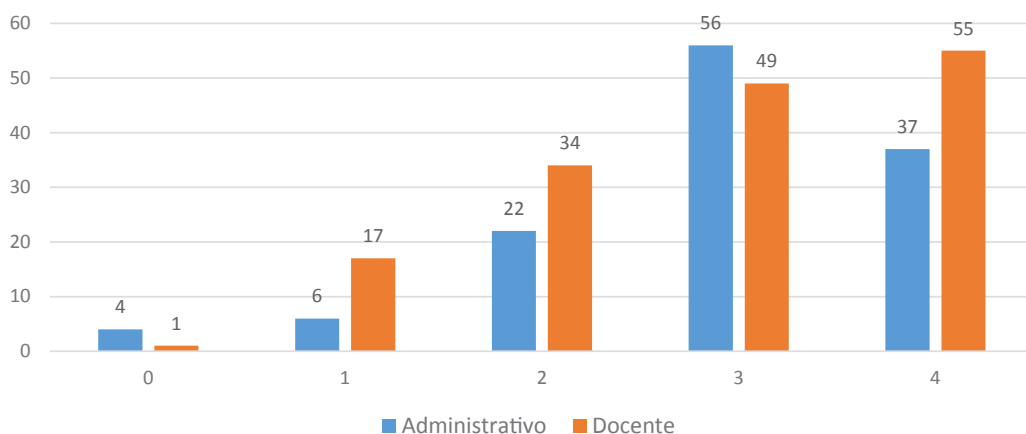


Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los docentes y administrativos señalan que existe una articulación entre las políticas institucionales con la misión y valores, ya que 104 personas, equivalente al 37 % de esta muestra poblacional, indican que están totalmente articuladas; 98 personas, equivalente al 35 %, respondieron que estaban parcialmente articuladas, y solo el 1,4 %, equivalente a 4 personas, indica que no existe una coordinación entre la orientación estratégica de la Universidad (misión y visión) y las políticas institucionales.

Gráfico 11

¿Las políticas institucionales de la UMNC son necesarias, adecuadas y pertinentes para dar respuesta a los requerimientos internos y externos?

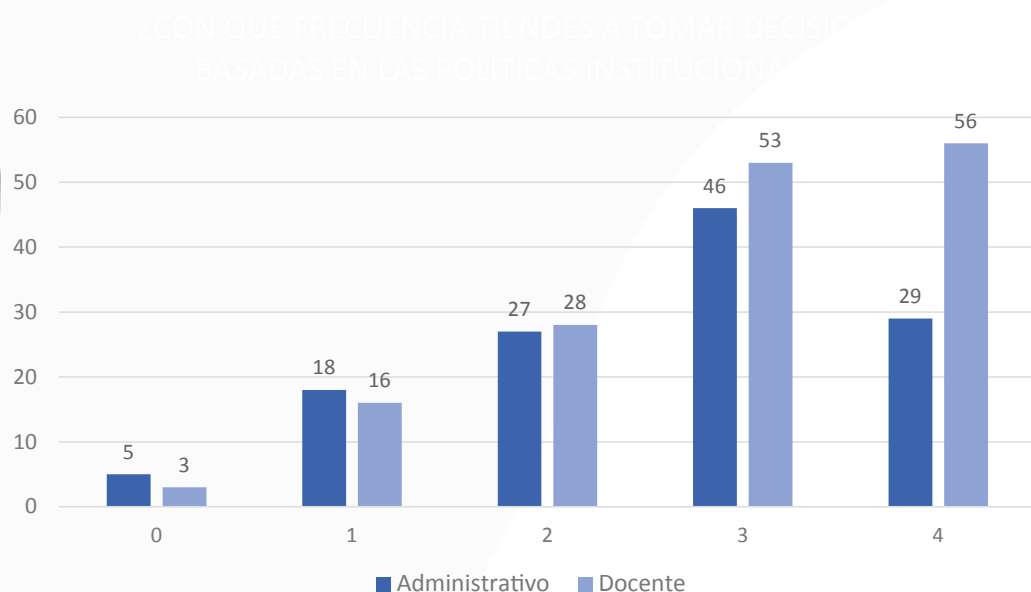


Fuente: elaboración propia.

En concordancia con el gráfico 11 se evidenció que la mayoría de los docentes considera que las políticas institucionales son necesarias, adecuadas y pertinentes; a diferencia de los administrativos, que consideran que existe un nivel de pertinencia en un grado inferior. Por otro lado, el mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en el grado 3 y 4 de pertinencia de las políticas institucionales, lo que demuestra que su existencia permite satisfacción de los diferentes grupos poblacionales.

Gráfico 12

¿Con qué frecuencia tiendes a tomar decisiones basadas en las políticas institucionales?

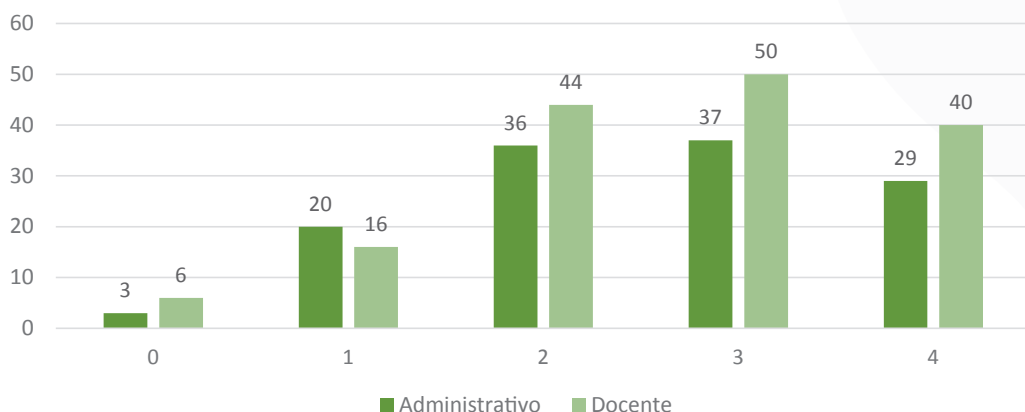


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 12 evidencia que la mayor proporción de la muestra poblacional (administrativos y docentes) tiende a tomar decisiones basadas en las políticas institucionales de la UMNG, lo que evidencia que estas son una guía para el accionar de los funcionarios de la institución. Respecto a los datos específicos, el grado más alto (04) fue el más alto en los docentes, donde se concentra la mayor proporción de encuestados del grupo y, por el contrario, el grado 03 es el más concurrido por los administrativos, y solo 8 personas no tienen presentes las políticas institucionales para tomar decisiones en sus actividades diarias.

Gráfico 13

¿Las políticas institucionales dan guía y/o respuesta a las situaciones a las que te enfrentas en tu trabajo?



Fuente: elaboración propia.

A partir del gráfico 13, y en concordancia con el gráfico 12, se puede establecer que, aunque la mayoría de encuestados tiende a tomar decisiones basadas en las políticas institucionales, estas no dan una respuesta definitiva a los problemas que atraviesan ambos grupos poblacionales. La mayor parte del grupo de docentes y administrativos establece que hay una respuesta parcial ante las situaciones laborales, ya que se posiciona en el grado 3.

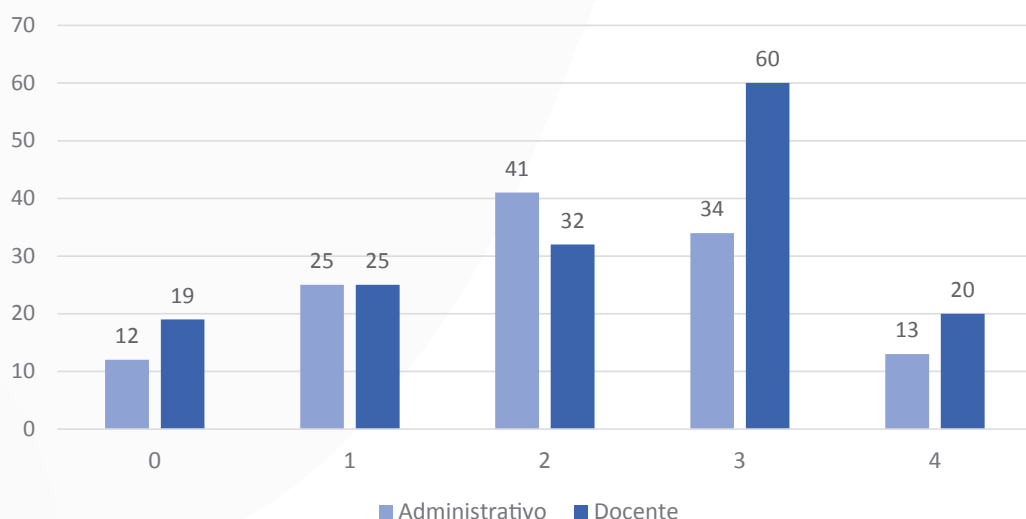
A nivel general, se puede determinar que respecto a la pertinencia, el grupo poblacional de estudiantes y egresados afirma que las políticas institucionales NO dan respuesta a sus requerimientos, por lo que consideran necesario que se generen procesos de seguimiento y medición de las mismas. Desde otra perspectiva, el grupo poblacional de administrativos y docentes tiene un grado de satisfacción más alto, considerando que las políticas son pertinentes al desarrollo de sus actividades y la orientación estratégica de la UMNG.

4.4. Capítulo 4. Accesibilidad a la información

Teniendo presente que los diferentes grupos de interés señalaron que la principal dificultad es la difusión y el acceso a la información, se diseñó este capítulo con el fin de conocer las situaciones y características que se pueden convertir en oportunidades de mejora en este componente. Las preguntas seleccionadas fueron las siguientes:

Gráfico 14

Cuando debes consultar una o varias políticas institucionales, ¿sabes en dónde buscar?

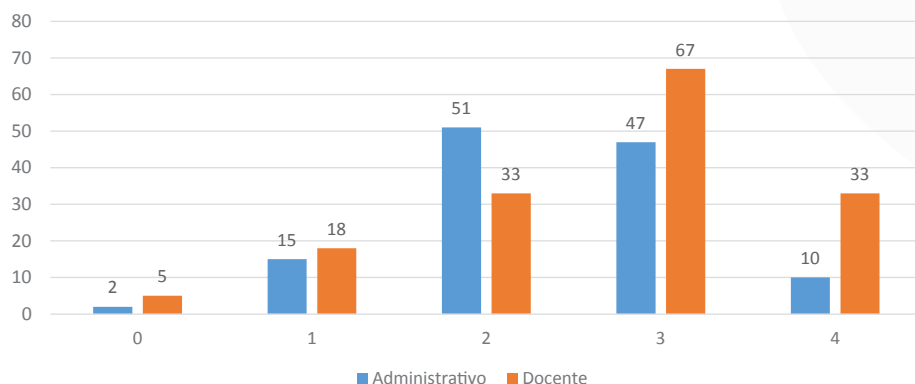


Fuente: elaboración propia.

A partir del gráfico 14, se puede concluir que la mayoría de encuestados sabe en dónde buscar las políticas institucionales, pero no tiene completamente claro el proceso de búsqueda. El grupo de docentes concentró su respuesta en el grado 3, indicando que cuentan con el conocimiento para la consulta de las mismas. No obstante, existe una porción considerable (81 personas) que se encuentra en el grado 0 y 1, lo que evidencia desconocimiento de la ruta para la consulta de esta información.

Gráfico 15

¿La información presentada en las políticas institucionales de la UMNC es de fácil comprensión?



Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos se percibe que los docentes tienen mayor facilidad en la comprensión de las políticas institucionales vigentes en la UMNC, ya que su participación se concentra en el grado 3 y 4, lo que muestra un alto nivel de conocimiento. Sin embargo, desde la perspectiva de los administrativos, hay una mayor proporción en el grado 2 que hace referencia a una comprensión parcial de los documentos de políticas institucionales.

Respecto a este componente, se evidencia que la comunidad neogranadina no tiene claridad acerca del proceso para realizar la búsqueda y consulta de los diferentes documentos institucionales. De igual manera, el lenguaje técnico utilizado en su redacción no permite que la información sea inteligible, por lo que se requiere fortalecer los canales de comunicación para generar una ruta que les permita a los funcionarios acceder a la información de manera fácil y sencilla.

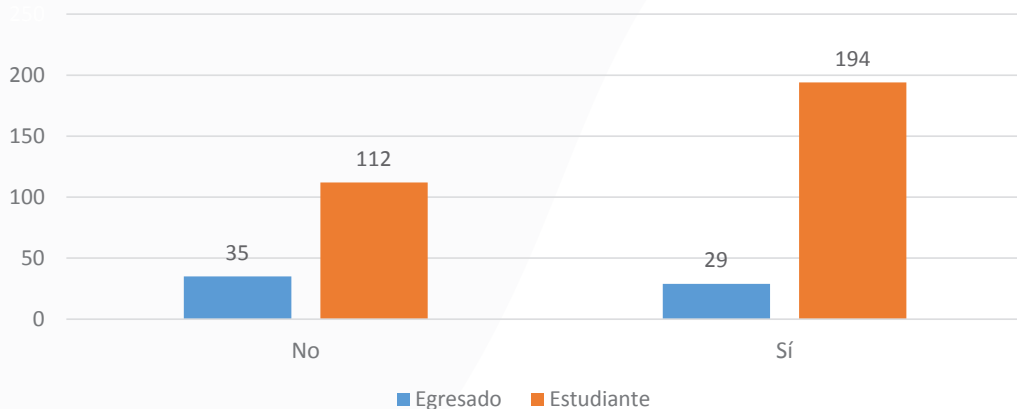
Capítulo 5. Participación

En el ámbito de las políticas, la gobernanza es el proceso que permite la deliberación conjunta entre los diferentes actores para generar procesos de interacción y crear estrategias pertinentes que satisfagan las necesidades de los grupos de interés. En tal virtud, la participación se convierte en el

elemento clave que permite fortalecer el gobierno institucional, así que se analizará este componente a través de las siguientes preguntas:

Gráfico 16

¿Te gustaría asistir a los escenarios de participación sobre la revisión y actualización de las políticas institucionales de la UMNG?



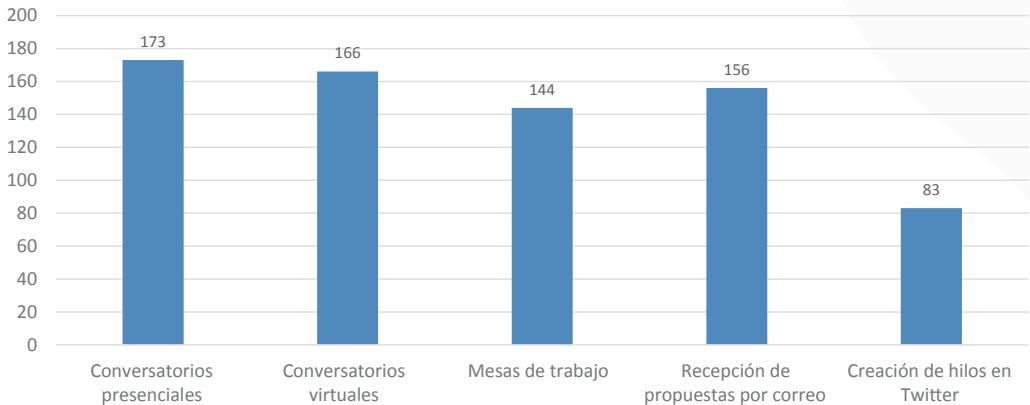
Fuente: elaboración propia.

A partir del gráfico 16, se puede evidenciar que el 52,47 % de los estudiantes desea participar en la revisión y actualización de las políticas institucionales de la UMNG, contrario a la percepción del grupo de egresados, donde solo el 7,8 % de los encuestados está dispuesto a participar en estos procesos.

Gráfico 17

Preferencia medios de participación

DE LOS SIGUIENTES MEDIOS DE PARTICIPACIÓN PARA LA REVISIÓN DE LAS PI, SELECCIONA CUAL(ES) PREFERIRÍAS

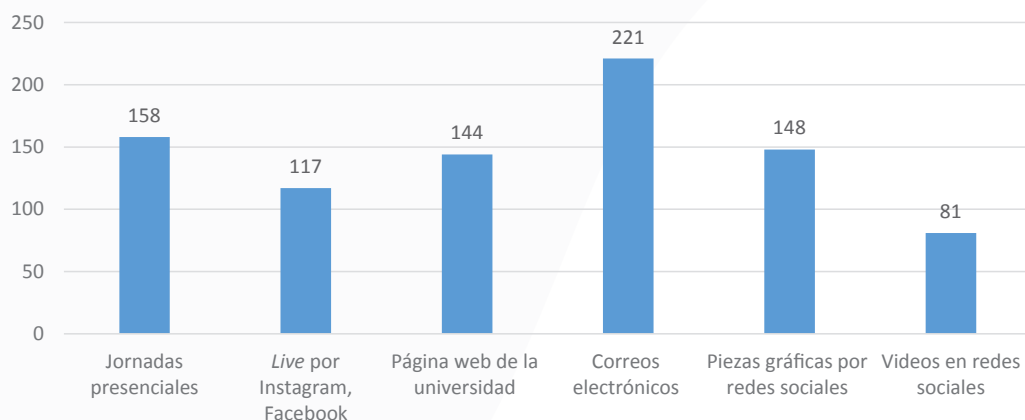


Fuente: elaboración propia.

Los medios de participación que mostraron mayor preferencia fueron: (1) los conversatorios presenciales, con 173 respuestas; (2) los conversatorios virtuales, con 166 respuestas; (3) recepción de propuestas por correo electrónico, con 156 respuestas, y (4) mesas de trabajo. Las diferentes opciones se encuentran ubicadas en el mismo percentil, por lo que es pertinente utilizar los diferentes medios de participación.

Gráfico 18
Preferencia medios de difusión

¿CUÁL(ES) PREFERIRÍAS PARA RECIBIR LOS RESULTADOS
DE LA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES?



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede afirmar que el medio de comunicación que prefieren los administrativos y docentes para recibir la información es el correo electrónico, que obtuvo 221 respuestas; seguido de las jornadas presenciales. Sin embargo, los estudiantes y egresados prefieren alternativas no convencionales, como las piezas gráficas y videos por redes sociales, la página web de la Universidad y *lives* por Instagram y Facebook. Es importante señalar que todos los medios de difusión mencionados tuvieron una muestra considerable, por lo que es necesario fortalecer las estrategias en cada uno de ellos.

Desde el componente de la participación, se evidencia que gran parte de la muestra poblacional desea participar en el proceso a través de los diferentes medios (conversatorios presenciales, virtuales y mesas de trabajo) y los que no cuentan con la disponibilidad de tiempo desean conocer el proceso por medio de las diferentes estrategias comunicacionales.

Conclusiones

La encuesta de percepción como elemento clave para conocer la perspectiva de la comunidad neogranadina permitió generar un espacio de interacción que proporcionó una visión clara de las necesidades, expectativas, productos e impactos de estos grupos de interés (estudiantes, egresados, docentes y administrativos). De esta manera, la UMNC busca fortalecer el gobierno institucional, para que las acciones que se realicen estén soportadas en el principio de toma de decisiones con base en evidencias; así, se logrará que el proceso de revisión y actualización de las políticas institucionales fomente y fortalezca la gobernabilidad.

Producto de la caracterización general de los grupos de interés se seleccionaron aquellos que tienen mayor conexidad con la aplicabilidad y el accionar de las políticas institucionales. Luego del proceso de aplicación de las encuestas se obtuvo una muestra total de 651 encuestados, de los cuales el 57 % corresponde a estudiantes y egresados y el 43 %, a docentes y administrativos.

A grandes rasgos, desde el análisis de los datos se evidenció que:

I. Existe una constante en el nivel de desconocimiento de las políticas institucionales en los dos grupos poblacionales. De los estudiantes y egresados, solo el 12 % las conoce; mientras que los administrativos y docentes tienen un grado mayor de conocimiento, sin embargo, comprenden únicamente las políticas relacionadas con sus funciones. Este componente tiene una relación directa con el capítulo de acceso a la información, en el cual se evidenció que la mayoría de los funcionarios sabe la ruta de búsqueda, pero no entienden de manera profunda las estrategias que se derivan de cada política.

II. El comparativo entre los dos grupos poblacionales demuestra que los estudiantes y egresados tienen un nivel inferior de conocimiento de las políticas institucionales frente a los administrativos y docentes. Esta situación evidencia una relación directa en el nivel de satisfacción de este grupo poblacional, puesto que, si no se conocen las líneas de acción, estrategias y demás actividades que conforman la política, no se podrá evaluar con objetividad la pertinencia y satisfacción de la misma.

III. El 10 % de los encuestados consignó de manera expresa la necesidad de someter a procesos de seguimiento y evaluación todas las políticas institucionales actualmente vigentes. Aunado a lo anterior, sus respues-

tas como criterio generalizado exponen un proceso de acceso a la información carente y limitado, que no visibiliza los esfuerzos que se llevan a cabo desde la administración institucional.

IV. Desde otra perspectiva, se analizó la pertinencia, y se evidenció que el grupo de administrativos y docentes tiene claro que las políticas son un avance en la misión y el cumplimiento de los objetivos de la UMNG, y las aplican para el desarrollo de sus funciones. No obstante, se percibe que dichos documentos no se apropian en su área laboral; por lo tanto, los mismos no proporcionan una solución de fondo a las necesidades de su área. De igual manera, es importante señalar que, desde la postura de los estudiantes y egresados, las políticas no dan respuesta a sus necesidades.

Recomendaciones

Desde la percepción de los grupos de interés y en el marco de las políticas institucionales de la UMNG, este primer acercamiento fundamenta la necesidad de planear y articular acciones para el fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de las políticas institucionales. Así, considerando los resultados y conclusiones del presente ejercicio, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones producto de este análisis:

1. Diagnóstico de las políticas institucionales actuales: es imperativo llevar a cabo una revisión integral de todas las políticas institucionales de la UMNG, por medio de la cual se identifiquen las fortalezas y puntos de mejora, contemplando incluso las fallas en la articulación transversal de las políticas institucionales, sus dependencias de origen y los grupos de valor.

2. Actualización de las políticas institucionales: como solución a la identificación de fortalezas y puntos de mejora, se debe concebir una visión más holística de las necesidades de los grupos de interés, considerando los aspectos de relevancia que fueron evidenciados en las encuestas de percepción y aquellos que fueron producto del diagnóstico.

3. Fortalecimiento y adecuado uso de los canales de comunicación: es necesario fortalecer los canales de comunicación para que la información interna permita que la operatividad de la institución mejore y la información externa logre fortalecer los vínculos de interacción con los diferentes actores. Lo anterior será posible a través del uso adecuado de los medios y estrategias comunicacionales con los que cuenta la UMNG, como las órdenes semanales, las pantallas informativas, el correo electrónico o

las redes sociales, entre otros que sirven como herramientas de difusión. Esto supondrá la estructuración de un plan de comunicación y/o de actividades que genere resultados de impacto.

4. Seguimiento y evaluación: es indispensable fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación, para determinar qué estrategias se deben consolidar en los diferentes aspectos (procedimentales, humanos, financieros, legales, tecnológicos, etc.), con el fin de mejorar la calidad de los servicios que ofrece la institución. Este proceso debe ir acompañado de indicadores que permitan generar análisis comparativos de los diferentes impactos y resultados en el transcurso del tiempo.



"Un objetivo sin un plan es solo un deseo "

Antoine de Saint-Exupéry

Liderazgo estratégico con visión neogranadina