Universidad Militar
Nueva Granada

Proyecto **Educativo** *Institucional*







UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, PhD	*Rector*
Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica	*Vicerrector General*
Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza, PhD	*Vicerrectora Académica*
Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca, PhD	*Vicerrectora de Investigaciones*
Doctora Claudia Ximena López Pareja	*Vicerrectora Administrativa*
Mayor General (R) Juan Vicente Muñoz Trujillo	*Vicerrector Campus Nueva Granada*

Coordinación de contenido:

José William Castro Salgado
Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Liliana Santamaría Ariza
Políticas institucionales - Oficina Asesora de Planeación Estratégica

© Proyecto Educativo Institucional, 2026.

© Universidad Militar Nueva Granada (UMNG).

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

Contenido

Glosario 5

Capítulo 1 | Naturaleza estratégica y alcances 7
1.1 Referentes epistemológicos y conceptuales del PEI en la UMNG en el marco de una organización ecosistémica 8
1.2 Referentes estructurales 14
Naturaleza jurídica 14
Principios y valores 15
Fundamentos sagrados 19
Ética institucional 19
1.3 El papel del PEI en el direccionamiento estratégico UMNG 22
Identidad UMNG 22
Propósito institucional 23
Misión y visión 23
Objetivos estratégicos 24
Gobernanza, gobernabilidad e institucionalidad 25
Implementación, contextualización y evaluación del PEI 26

Capítulo 2 | Lineamientos pedagógicos institucionales 27
2.1 Dimensión axiologica y ontológica 33
2.2 Dimensión curricular y formativa 36
2.3 Dimensión pedagógica y evaluativa 39
2.4 Dimensión misional 42
2.5 Dimensión tecnológica y de innovación 45

Capítulo 3 | Las funciones misionales: una evolución sistémica hacia la innovación social 48
3.1 Formación e investigación para la transformación social 51
3.2 Bienestar institucional: una apuesta por el desarrollo integral 53
3.3 Regionalización: democratización de la Educación Superior 54
3.4 Interculturalidad e internacionalización para una UMNG de clase mundial 56
3.5 Actores institucionales para la transformación 57

Capítulo 4 | Perspectiva de la identidad institucional 59
4.1 Reseña histórica 60
4.2 La identidad institucional en el contexto colombiano 65

Capítulo 5 | Articulación institucional 68
5.1 Dimensión pedagógica 71
5.2 Dimensión filosófica 73
5.3 Dimensión sociológica 75
5.4 Dimensión jurídica 77
5.5 Dimensión de gestión 79

Capítulo 6 | Desafíos y oportunidades de la prospectiva institucional 81
6.1 Retos de la educación superior en el siglo XXI 86

Bibliografía 90

Índice de tablas

Tabla 1 | Normas, políticas y lineamientos para la construcción del PEI. 10

Índice de figuras

Figura 1 | Evolución de las teorías del aprendizaje. 29
Figura 2 | Ecosistema Pedagógico de la UMNG. 31
Figura 3 | Dimensión axiológica y ontológica del Ecosistema Pedagógico. 34
Figura 4 | Dimensión curricular y formativa del Ecosistema Pedagógico 37
Figura 5 | Dimensión pedagógica y evaluativa del Ecosistema Pedagógico. 40
Figura 6 | Dimensión misional del Ecosistema Pedagógico. 43
Figura 7 | Dimensión tecnológica y de innovación del Ecosistema Pedagógico. 46
Figura 8 | Arquitectura relacional de las funciones misionales. 50
Figura 9 | Hitos históricos de la UMNG. 63
Figura 10 | Perspectiva de la identidad institucional 66
Figura 11 | Metasistema institucional UMNG. 70
Figura 12 | Dimensión pedagógica. 72
Figura 13 | Dimensión filosófica 74
Figura 14 | Dimensión sociológica 76
Figura 15 | Dimensión jurídica 78
Figura 16 | Dimensión de gestión 80
Figura 17 | Megatendencias y tendencias globales 83
Figura 18 | Megatendencias y tendencias en la educación superior. 85
Figura 19 | Marco de referencia de megatendencias y tendencias 87

Glosario

Apropiación social del conocimiento

Es el proceso o estrategia intencionada que busca comprender e intervenir las relaciones entre las ciencias, la tecnología, la innovación, la creación y la sociedad. La apropiación social del conocimiento convoca a diversos actores sociales, públicos y privados, a dialogar e intercambiar sus saberes, practicas, conocimientos, análisis, reflexiones y experiencias. (Consejo Nacional de Educación Superior [CESU], 2025, p. 13).

Autoevaluación

Estudio que llevan a cabo las instituciones o programas académicos, sobre la base de los criterios, las características, y los indicadores definidos por el Consejo Nacional de Acreditación. La institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad académica en él (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], 2014).

Autonomía universitaria

Facultad constitucional de las Universidades para darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos de acuerdo con la ley (Constitución política de Colombia, 1991, art 69).

Arquitectura moral de la paz

Estructura de principios éticos, normas y prácticas institucionales que sostienen una cultura de convivencia pacífica al interior de la sociedad (Lederach,2007).

Axiológico

Relativo al sistema de valores que orienta las decisiones, las relaciones y las prácticas de una institución (Puig Rovira, 2003).

Biocenosis

Comunidad de organismos de distintas especies que interactúan en el mismo biotopo. El concepto es propio de la ecología, ha sido trasladado metafóricamente al ámbito educativo para describir la coexistencia dinámica de actores y prácticas en el ecosistema formativo (Odum, 1972).

Adaptabilidad

Es la capacidad crítica de respuesta ágil y efectiva ante los cambios del entorno social, económico, tecnológico y cultural. Este principio promueve que se desarrollen y actualicen continuamente los procesos educativos, administrativos y de gestión, de manera que puedan anticiparse y adaptarse a las nuevas demandas y expectativas de los estudiantes, la comunidad académica y la sociedad en general en su beneficio, en el marco de la identidad, objetivos, misión y visión institucional. (Consejo Nacional de Educación Superior [CESU], 2025, p. 15).

Capital cultural

Activos sociales no financieros como los saberes, competencias, conocimientos, y habilidades que posee los individuos (Bourdieu, 1987).

Capital simbólico

Forma de poder acumulado por un agente social cuando sus propiedades materiales son percibidas y valoradas positivamente dentro de un campo especifico. Para Bourdieu, constituye la autoridad a un agente para ser reconocido en determinados espacios sociales (Bourdieu, 1997).

Contextualización curricular

Proceso de adecuación de los planes de estudio a las particularidades del contexto regional e institucional, sin perder el rigor académico ni los estándares disciplinarios; donde implica incorporar en el currículo los saberes y experiencias propias del entorno (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2019).

Coherencia horizontal

Articulación funcional entre las distintas áreas, asignaturas o componentes de un mismo nivel o semestre de formación, de modo que se refuercen mutuamente y contribuyan de manera integrada a los propósitos formativos del programa. (Posner, 2005).

Coherencia vertical

Articulación progresiva entre los distintos ciclos, semestres o niveles de un programa formativo, de manera que los aprendizajes de cada etapa se apoyen en los anteriores y preparen el terreno para los siguientes (Posner, 2005).

Dimensión ontológica

Referida a los supuestos sobre la naturaleza del ser humano y de la realidad que subyacen a toda propuesta educativa (Zemelman, 2005).

Disrupción sistémica

Transformación que altera de manera radical procesos y paradigmas de un sistema (Schwab, 2016).

Educación holística

Enfoque formativo que considera al estudiante como un ser integral, ético y social; y orienta los programas académicos hacia el desarrollo de todas sus dimensiones (Miller, 2007).

Epistemológico

Relativo a los fundamentos, alcances y límites del conocimiento, así como a los métodos mediante los cuales este se produce, valida y comunica en una disciplina o comunidad académica (Kuhn,1971).

Ethos universitario

Conjunto de valores, principios e identidad que definen el carácter de una institución de educación superior (Morin, 1999).

Gestión de la excelencia

Enfoque estratégico orientado a alcanzar y mantener estándares superiores de calidad en todos los procesos y resultados institucionales, mediante la implementación sistemática de ciclos de mejora continua (Harvey, 1993).

Innovación organizacional

Proceso de introducción de nuevas formas de organización, gestión y coordinación en una institución con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta, pertinencia y eficiencia ante entornos en constante transformación (Fullan, 2001).

Innovación social

Proceso de diseño e implementación de soluciones novedosas a problemas sociales complejos que generan valor para las comunidades y transforman, al menos parcialmente, las estructuras o relaciones que producen dichos problemas (Moulaert y MacCallum, 2019).

Multidisciplinariedad

Disposición de saberes provenientes de múltiples disciplinas que convergen en torno a un problema u objeto de estudio común, aportando cada una sus propios marcos teóricos y metodológicos sin que se produzca necesariamente una integración entre ellos (Klein, 1990).

Interculturalidad

Principio que valora el dialogo equitativo entre diversas culturas y saberes dentro de la comunidad académica, incluyendo diversidad étnica, regional y social, fortaleciendo la comprensión mutua y el respeto a la diversidad universitaria (UNESCO, 2006).

Integralidad formativa

Enfoque educativo que promueve el desarrollo humano a través del reconocimiento de la multidimensionalidad del hombre (Hernández-Rodríguez et al., 2024).

Ontológico

Relativo a la esencia o a las características fundamentales que determinan qué es algo y cómo existe (Posada Ramírez, 2014).

Paradigma

Principio capaz de producir distinciones, relaciones, oposiciones fundamentales entre nociones, las cuales generan y controlan teorías y discursos de una comunidad científica (Gonzáles, 2005).

Seguridad humana

Concepto que se centra en la protección integral del ser humano frente a amenazas económicas, ambientales, comunitarias y políticas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 1994).

Seguridad multidimensional

Enfoque operativo que reconoce la complejidad de las amenazas contemporáneas a la seguridad, así como la necesidad de respuestas integrales sustentadas en la articulación de múltiples actores institucionales (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2003).

Sinergia institucional

Articulación estratégica de dos o más áreas, actores o instancias que permite optimizar los recursos para responder a necesidades u objetivos específicos (Consejo Nacional de Educación Superior [CESU], 2020).

Tejido social

Conjunto de relaciones efectivas que determina las formas particulares de ser, producir, interactuar y proyectar en la familia, la comunidad, el trabajo y el ciudadano (Chaparro-Mantilla & Peña-de Carrillo, 2021).

Trayectorias formativas

Es el recorrido que realiza cada estudiante dentro del sistema educativo, guiándose por componentes de continuidad, calidad e integralidad (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2022).



CAPÍTULO 1

Naturaleza estratégica y alcances



1.1 Referentes epistemológicos y conceptuales del PEI en la UMNG en el marco de una organización ecosistémica

El sistema educativo enfrenta transformaciones estructurales derivadas de los acelerados cambios sociales, científicos y tecnológicos que configuran la actual sociedad del conocimiento. La globalización, la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad ambiental, las nuevas dinámicas laborales y las demandas de una ciudadanía crítica y global han redefinido los fines, métodos y modelos de la educación superior. En este escenario, las instituciones educativas deben desempeñar un rol más activo en la generación de conocimiento, la formación de competencias complejas y la construcción de comunidades resilientes, innovadoras y comprometidas con el desarrollo humano sostenible (UNESCO, 2022).

Uno de los principales retos que enfrentan los sistemas educativos es la necesidad de garantizar una formación de calidad, inclusiva, equitativa y relevante, capaz de preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Como lo señala el informe *Future of Education* de la UNESCO (2021), la educación debe evolucionar hacia enfoques más participativos, interdisciplinarios y colaborativos, que promuevan la incorporación de los aprendices, la transformación del rol docente y el rediseño de los espacios y tiempos de aprendizaje. En este sentido, se reconoce la necesidad de transitar de modelos instructivos a pedagogías activas, centradas en el estudiante, con orientación a la solución de problemas reales y al desarrollo del pensamiento crítico, creativo y ético (Trilling & Fadel, 2009).

Desde otra perspectiva, la cuarta revolución industrial se ha caracterizado por la convergencia entre tecnologías digitales, biológicas y físicas, planteando retos para la educación, especialmente en cuanto a la formación para el trabajo, el uso adecuado de la IA, la adaptación a entornos laborales altamente cambiantes y la incorporación de competencias digitales avanzadas (Schwab, 2016). Por esta razón, las instituciones de educación superior están llamadas a redefinir sus planes curriculares, fortalecer las capacidades de innovación y generar ecosistemas de aprendizaje que respondan de forma flexible a contextos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles (BANI). En paralelo, deben impulsar



modelos de gobernanza institucional abiertos, colaborativos y orientados a resultados, que fomenten el aseguramiento de la calidad y la mejora continua (OECD, 2019).

En el contexto colombiano, el actual Sistema de Educación Superior enfrenta múltiples desafíos relacionados con la mejora de la calidad, el fomento de un acceso equitativo y universal, y el fortalecimiento de la gestión institucional. Por ende, estos elementos se convierten en necesarios para lograr una mayor fiabilidad, transparencia y eficiencia en las Instituciones de Educación Superior (IES), y así ofrecer una educación coherente, pertinente y alineada con los retos del entorno nacional, internacional y regional (CESU, 2014).

En este escenario, se evidencia la necesidad de eliminar las barreras de acceso y calidad educativa que afectan a individuos, grupos poblacionales y regiones, con el fin de garantizar la equidad y alcanzar estándares internacionales. En consecuencia, se ha generado una conciencia colectiva del potencial de las IES como actores claves para fomentar procesos de interacción, integración y movilidad, contribuyendo así a la mejora de la calidad, pertinencia y cobertura en las regiones, en un marco que incorpore la tecnología, la gobernanza horizontal y la transformación digital.

La normatividad vigente establece múltiples marcos legales que proporcionan a las instituciones educativas herramientas esenciales para estructurar una guía que oriente sus acciones hacia la garantía de la calidad educativa y la respuesta a los requerimientos educativos locales. Uno de los instrumentos más relevantes en este contexto es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que como lo indica la Tabla 1, es un requisito legal para cada establecimiento educativo, sirviendo como una herramienta estructural que orienta las acciones de la institución y contribuye a la generación de procesos de transformación social.

TABLA 1 **Normas, políticas y lineamientos para la construcción del PEI.**

Normas, políticas o lineamientos	Alcance
Ámbito internacional	
Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José, 1969)	Resalta el reconocimiento y protección de los derechos humanos de todas las personas, desde una perspectiva integral, sin distinción de raza, credo, género, lengua o cualquier otra condición.
Declaración Mundial sobre la Educación para Todos (UNESCO, 1990) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (1990). Declaración mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje. Jomtiem. Tailandia: Unesco	Se centra en el acceso universal y la mejora de la calidad educativa haciendo referencia a la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje
Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales, "Protocolo de San Salvador" (San Salvador, 1988)	Establece en su artículo 13 que toda persona tiene derecho a la educación, la cual debe ser accesible y de calidad. Se enfatiza que la educación debe promover el desarrollo de la personalidad, el respeto a los derechos humanos y la igualdad de oportunidades, así como asegurar la participación de la comunidad en la toma de decisiones educativas.
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe (Naciones Unidas, 2018)	**Objetivo 4:** garantiza una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.
Marco de Acción de Dakar (Foro Mundial sobre la Educación, 2000)	Afirma el compromiso global de garantizar una educación básica de calidad para todos, enfatizando la necesidad de eliminar las barreras que impiden el acceso a la educación.
Declaración de Incheon (Foro Mundial sobre la Educación 2015)	Reafirma la necesidad de un enfoque transformador en la educación, enfatizando la importancia de la equidad y la inclusión.
Ámbito nacional	
Constitución Política de Colombia de 1991	**Artículo 67:** establece que la educación es un derecho de todas las personas y un deber del Estado, garantizando su acceso, permanencia y calidad. **Artículo 68:** asegura la libertad de enseñanza y el derecho de los padres a escoger la educación de sus hijos, así como la protección de la educación privada, siempre bajo la supervisión del Estado para garantizar la calidad y la igualdad de oportunidades.
Ley 30 de 1992 de Educación Superior	Define los fundamentos de la Educación Superior y dar autonomía a las Instituciones de Educación.
Ley General de Educación, Ley 115 de 1994	**Artículo 73:** con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Normas, políticas o lineamientos	Alcance
Ámbito nacional	
Decreto 1860 de 1994	**Artículo 14:** define que toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.
Decreto 1236 del 18 de julio de 1995	Define que los establecimientos educativos que hayan tenido aprobación para desarrollar un programa de estudios podrán adoptar en su PEI mecanismos de evaluación y seguimiento adicionales.
Ley 715 de 2001	Desarrolla cuatro ejes fundamentales: 1. Profundiza el proceso de descentralización y asigna a los municipios con población mayor a 100.000 habitantes el manejo de la educación. 2. Asigna los recursos a las ETC en función de los alumnos matriculados, no de la oferta. 3. Asigna nuevas funciones a rectores y directores. 4. Determina las responsabilidades de la Nación y las entidades territoriales y posibilita la delegación de funciones entre entidades y hacia las instituciones educativas.
Ley 805 de 2003	Establece la naturaleza jurídica de la Universidad Militar Nueva Granada
Decreto 1075 de 2015	**Artículo 2.3.3.1.4.1.** Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.
Decreto 1330 de 2019	Define las características del registro calificado y orienta la evaluación por competencias y resultados de aprendizaje
Resolución 015224 de 24 de agosto de 2020 del Ministerio de Educación Nacional	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.
Resolución 021795 de 19 de noviembre de 2020 del Ministerio de Educación Nacional	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
Acuerdo 01 de 2025 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)	**Artículo 25:** *Factor 1, característica 2* (Apropiación del Proyecto Educativo Institucional o lo que haga sus veces por parte de la comunidad académica). *Factor 5, Característica 16* (Componentes formativos acorde con la identidad institucional y en coherencia con el Proyecto Educativo); Característica 17 (Coherencia de los componentes pedagógicos y de evaluación con la identidad institucional, el Proyecto Educativo y la oferta académica).

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se denota que la Ley General de la Educación[1] y el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación[3] establecen la obligatoriedad de elaborar y poner en práctica el PEI como instrumento para definir las estrategias necesarias para alcanzar los fines de la educación establecidos por la legislación, considerando las condiciones sociales, económicas y culturales del entorno específico de cada institución educativa.

Dentro de los autores que han formulado definiciones conceptuales y epistemológicas sobre el significado del Proyecto Educativo Institucional (PEI) destaca Calvo (1996), quien sostiene que el PEI, como documento consolidado de la gestión pedagógica, busca responder a las necesidades de la comunidad, tanto local como nacional, en relación con la formación que ofrece cada institución. Esto se traduce en propósitos formativos y en una carta orientadora para el ejercicio docente, enfocándose en la formación necesaria para la función pedagógica.

Desde otra perspectiva, Orozco (2021) señala que "los PEI se enmarcan en la planificación estratégica para la prestación del servicio de educación, lo que permite a cada institución definir sus lineamientos orientadores para los procesos educativos, en consonancia con el contexto real en el que se desarrolla su labor" (p. 267). De este modo, se resalta la importancia de las funciones misionales de la institución, en relación con el desarrollo de las dinámicas económicas, sociales y culturales del país.

Adicionalmente, otros autores abordan la incorporación de elementos distintivos que consolidan la identidad de cada IES. En particular, Morales (2016) argumenta que los PEI se estructuran en torno a componentes teológicos y conceptuales que abarcan elementos identitarios como misión, visión, valores, propósitos, símbolos y paradigmas, los cuales orientan la educación en el contexto de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo aspectos pedagógicos y modalidades de organización y participación.

Bajo estas concepciones, la Universidad Militar Nueva Granada entiende el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un:

1 Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292

2 Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Decreto 1075 de 2015. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913

Documento estratégico que sirve como "hoja de ruta" para orientar la gestión pedagógica y administrativa, al establecer un marco para el desarrollo de procesos educativos mediante lineamientos estratégicos y orientaciones curriculares adaptados a los contextos local, regional, nacional e internacional. Su objetivo es satisfacer las necesidades de la comunidad Neogranadina y contribuir a la sociedad a través de la formación de líderes capaces de impulsar la transformación social desde el territorio a partir del compromiso con la sostenibilidad y la proyección de la identidad de la UMNG.

Lo anterior implica que el proceso de resignificación y actualización del PEI se llevó a cabo en un contexto de democracia participativa, en el cual la voz de los miembros de la comunidad Neogranadina fue fundamental para identificar y priorizar los escenarios deseados. Para ello, se implementaron diversas herramientas metodológicas, como grupos focales, encuestas, entrevistas no estructuradas y talleres de co-creación, que actuaron como catalizadores en la priorización de estrategias y rutas de acción.





1.2 Referentes estructurales

Naturaleza jurídica

Por disposición de la Ley 805 del 11 de abril de 2003[3], se establece en su artículo 1 que "la Universidad Militar Nueva Granada es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, cuyo objeto principal es la educación superior y la investigación, orientadas a elevar la preparación académica de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en actividad o en retiro, así como de los empleados civiles del sector defensa, sus familiares y particulares que se vinculen a la universidad".

El artículo 2 de la misma ley define a la universidad como "una persona jurídica con autonomía académica, administrativa y financiera, con 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".

En el contexto del Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, la Universidad Militar Nueva Granada se convierte en un aliado estratégico que contribuye a abordar sus necesidades a través de procesos

3 Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 805 de 2003 "Por la cual se transforma la naturaleza jurídica de la Universidad Militar Nueva Granada. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-105029_archivo_pdf.pdf

investigativos y pedagógicos en el ámbito científico-tecnológico. De igual manera, la institución desarrolla continuamente programas de educación formal y no formal (educación para el trabajo y el desarrollo humano), que respaldan el cumplimiento de su misión institucional.

Bajo el desarrollo de sus funciones (docencia, investigación, extensión, innovación social, bienestar institucional, gestión administrativa internacionalización), la universidad aplica principios filosóficos y jurídicos característicos de la educación superior y del estamento militar, garantizando que la formación integral esté orientada a cultivar en los estudiantes principios y valores que fortalezcan la identidad cultural y la defensa del país. Con el fin de cumplir tal fin, promueve la universalidad del saber, ejerciendo la libertad de cátedra, la investigación, el aprendizaje y el servicio a la sociedad, sin distinción de etnia, sexo, religión o ideología.

Comprometida con el trabajo disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar, la Universidad Militar Nueva Granada está abierta a formar redes académicas a nivel nacional e internacional. Es así, que orienta su accionar a generar conocimiento y desarrollar en los estudiantes capacidades de liderazgo y toma de decisiones, con el propósito de formar agentes de cambio que contribuyan a la transformación social a través de la aplicación de los principios de sostenibilidad e innovación.

Principios y valores

Desde una perspectiva filosófica, los principios y valores se sitúan dentro de un sistema ético que permite al individuo desarrollar conductas intra e interpersonales. En este sentido, ambos conceptos funcionan como guías y heurísticos que orientan la conducta de cada ser humano en un entorno específico (Charles, 2013).

El término “principio” proviene del latín *principium* y del griego *arjé*, y se define como “aquello de lo cual algo se origina de una manera determinada” , haciendo referencia a ideas fundamentales que constituyen un marco de referencia. En la concepción UMNG, un principio se establece como una creencia universal que define el marco ético y operativo que guía las actividades diarias de la institución. Por consiguiente, de acuerdo con el Estatuto General de la universidad, se establecen los siguientes principios como reguladores de la dinámica institucional:

1. La autonomía universitaria:
En razón de su misión y de su régimen especial 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 Constitución Política y la ley.

2. La excelencia académica
Capacidad institucional para promover el mejoramiento continuo de la formación y el desarrollo académico mediante la articulación de las funciones sustantivas, sustentada en criterios de calidad, pertinencia, innovación, integridad académica y generación de conocimiento, orientados a responder a las transformaciones del entorno y a generar resultados académicos con impacto en la sociedad.

3. La universalidad:
Posibilita el acceso, la permanencia, la participación y la graduación en la educación superior, reconociendo la diversidad de contextos, trayectorias, capacidades y proyectos de vida que confluyen en la comunidad universitaria. Se expresa en el compromiso institucional de ampliar las oportunidades educativas y generar condiciones que permitan la participación en los procesos de formación, investigación, extensión y gestión institucional, de acuerdo con los requerimientos académicos, las características de los programas y las condiciones necesarias para el desarrollo integral de las personas, contribuyendo al cumplimiento de la misión y a la transformación de la sociedad.

4. La responsabilidad social universitaria:
Orienta la gestión responsable de los impactos sociales (internos y externos) que la Universidad genera en el desarrollo de las funciones sustantivas y de la gestión institucional, con el propósito de promover el bienestar y contribuir al desarrollo económico, político y social, aportando a la construcción de una sociedad más equitativa, inclusiva y justa.

5. La democracia participativa:
Es un principio rector de la gobernanza universitaria que promueve la participación activa, plural y corresponsable de la comunidad universitaria en los asuntos que inciden en la vida institucional. Se expresa mediante espacios de participación, deliberación, representación y veeduría que permiten aportar propuestas, expresar perspectivas y realizar seguimiento a la gestión institucional.

6. La sostenibilidad:
Orienta la capacidad y el compromiso de la Universidad para generar valor y transformar el entorno, integrando de manera equilibrada las dimensiones ambiental, social, económica, tecnológica y educativa en los procesos institucionales, con una perspectiva de largo plazo. Promueve el desarrollo de acciones y soluciones que respondan a las necesidades del presente, sin comprometer las condiciones de las generaciones futuras, favoreciendo el bienestar, la equidad y el cuidado de la vida.

7. La dignidad humana
Es un principio fundamental de los derechos humanos, que promueve el reconocimiento y respeto inalienable del valor intrínseco de cada individuo, independientemente de su origen, género, orientación sexual, creencias o condición social, subrayando que como seres humanos se poseen necesidades, derechos y libertades que deben ser respetados y protegidos. En el contexto de la comunidad universitaria, se integra transversal y sistémicamente los procesos de enseñanza, gestión institucional, investigación y relaciones interpersonales, con el objetivo de promover un ambiente educativo inclusivo, justo, ético y libre de discriminación.

8. La transparencia:
Garantiza el acceso a información suficiente, veraz, precisa, oportuna y comprensible sobre las estructuras, políticas, normas, procesos y decisiones institucionales, favoreciendo el conocimiento, la participación y el seguimiento de la gestión universitaria. Implica actuar con apertura, integridad y responsabilidad, promoviendo la rendición de cuentas y el acceso a la información en el marco de las disposiciones legales y de las responsabilidades institucionales.

9. El direccionamiento estratégico:
Es el proceso dinámico y sistémico mediante el cual la Universidad orienta el desarrollo institucional hacia el cumplimiento de la misión y visión, articulando objetivos, estrategias y capacidades para responder de manera pertinente a las transformaciones y desafíos del entorno. Comprende la definición de prioridades, políticas y cursos de acción; la asignación y gestión de recursos; así como el seguimiento y evaluación de los resultados.

10. La autorregulación:
Práctica institucional permanente de reflexión, análisis y valoración sobre el cumplimiento de los propósitos, políticas, procesos y resultados de la Universidad, sustentada en criterios, referentes e información pertinente para valorar el desempeño y orientar acciones de mejoramiento. Se orienta a reconocer fortalezas, identificar oportunidades de mejora y generar aprendizajes que contribuyan al mejoramiento continuo.

11. La cooperación
Promueve la construcción de alianzas y relaciones de colaboración con personas, instituciones y organizaciones, nacionales e internacionales, para complementar capacidades, intercambiar conocimientos y recursos, y desarrollar iniciativas orientadas al logro de propósitos compartidos y al mejoramiento continuo de la Universidad. Se fundamenta en la solidaridad, la confianza, la reciprocidad y el reconocimiento de las capacidades de los diferentes actores, favoreciendo la articulación institucional y la generación de valor para la comunidad universitaria y la sociedad.

12. La interculturalidad:
La interculturalidad se define como la capacidad de interacción que fundamenta el diálogo, respeto y la convivencia armónica entre diversas culturas dentro de un contexto globalizado en especial en el entorno educativo, con el fin de promover el reconocimiento, respeto, diálogo, la articulación de saberes, prácticas y cosmovisiones, favoreciendo un aprendizaje significativo, inclusivo y equitativo.

El término "valor", por su parte, tiene su origen en el latín *valére* (que significa "estar en forma", "ser fuerte", "ser capaz de algo", "valerse por sí mismo") y en el griego *axios* (que alude a "lo que vale", "lo que tiene precio", "lo que es digno de estimación"). Cada uno de estos términos hacen referencia a lo que se considera importante o deseable. En este contexto, la UMNG conceptualiza los valores como las convicciones fundamentales que sustentan el actuar de los miembros de la comunidad Neogranadina. Por lo que, teniendo presente el subjetivismo axiológico[4] los valores que se apropian en esta casa de estudios son[5]:

4 Doctrina que afirma que el valor no pertenece en sí mismo a las cosas (como afirma el objetivismo), sino que es el ser humano quien lo atribuye a las cosas.

5 La definición de los valores y principios institucionales se desarrolló a través de mecanismos participativos orientados a reconocer los rasgos, comportamientos y referentes axiológicos que la comunidad universitaria integra en su proceso de formación personal y en el ejercicio de su quehacer institucional. El desarrollo metodológico y conceptual de este proceso puede consultarse en el documento *Propuesta de perfiles neogranadinos*, disponible en: https://doi.org/10.18359/docinst.7966

1. Disciplina:
Capacidad de autorregulación, constancia y coherencia entre el pensamiento y la acción que promueve la excelencia en la formación de ciudadanos críticos y éticamente comprometidos, capaces de asumir con rigor intelectual y compromiso ético los desafíos del entorno social y profesional.

2. Responsabilidad:
Cualidad que implica el reconocimiento del impacto que las decisiones académicas, profesionales y éticas tienen sobre la comunidad, el entorno y la sociedad en general.

3. Compromiso institucional:
Vínculo consciente y recíproco entre el individuo y la institución (UMNG) que trasciende el cumplimiento formal de funciones para convertirse en participación corresponsable en los procesos de transformación social, científica y cultural.

4. Sentido de pertenencia:
Proceso de identificación simbólica y cultural mediante el cual los integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos y egresados) reconocen, interiorizan y reproducen los valores, normas y significados que conforman la identidad institucional.

5. Honestidad:
Virtud moral que orienta al individuo hacia la búsqueda de la verdad, la transparencia en sus actos y la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer.

6. Trabajo en equipo:
Factor de cohesión social que favorece la construcción de redes de colaboración, intercambio de saberes y generación colectiva de soluciones frente a los desafíos académicos, científicos y administrativos.



En consecuencia, los principios y valores emergen como el crisol que guía el accionar de la comunidad Neogranadina, integrando "normas, ideas y creencias colectivas con los vínculos sociales entre las personas que interactúan en un espacio determinado" (Dillon, 2020). Es así como, este proceso permite la formación de un ethos compartido, caracterizado por una identidad distintiva, que se convierte en un componente esencial para el desarrollo y la adaptación de la institución.

Fundamentos sagrados

Son pilares / cimientos que sustentan la creación, funcionamiento y desarrollo de la UMNG, constituyen la base sobre la cual se identifica y cohesiona la comunidad Neogranadina, inspirando respeto, pertenencia y reconocimiento. Por ello, consagra como fundamentos que orientan el quehacer universitario, los siguientes:

A la **Ciencia**, porque en ella reconocemos una de las fuentes primordiales de sabiduría, el anhelo educativo de la humanidad. La ciencia, como construcción humana, nos define como seres en búsqueda constante de comprender la naturaleza, dedicarnos al pensamiento crítico y procurar el bienestar colectivo.

A la **Patria**, porque es nuestra raíz, nuestro hogar y el sentido de nuestra existencia. En ella se integran nación, territorio, cultura, identidad y pueblo; es el legado cultural que estamos llamados a preservar, cultivar y transmitir con orgullo.

A la **Familia**, porque es el crisol donde se forjan la identidad, la descendencia y los valores fundamentales. En la familia se vive y se convive, es nuestra base para subsistir y a ella nos debemos. Es en este núcleo donde aprendemos, edificamos nuestros sentimientos, internalizamos nuestras aspiraciones y proyectamos nuestro futuro.

Ética institucional

El componente ético como principio regular se la dinámica institucional, se distingue en tres (3) códigos que rigen el comportamiento de la comunidad universitaria:

Código Ético Moral de los Servidores Públicos de la UMNG

- Cumplir con la misión y los documentos maestros de la Universidad Militar Nueva Granada, con sujeción a los principios constitucionales de la función pública (igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad)
- Acatar todas las normas internas y externas que rigen nuestra institución universitaria.
- Fomentar la excelencia académica y administrativa desde su rol en la institución.
- Actuar con honestidad y transparencia en el desempeño de las funciones, actividades y responsabilidades.
- Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con la Comunidad Académica Neogranadina.
- Garantizar la equidad, el pluralismo y el respeto por los demás.
- Denunciar la corrupción en cualquiera de sus manifestaciones.
- Propender por la prestación de un servicio de alta calidad y eficiencia.
- Anteponer el interés general de la institución por encima de cualquier consideración personal.
- Mantener en alto el lema de “Ciencia, Patria y Familia”

Código Ético del Docente Neogranadino

- Ser modelo de identidad académica, profesional, personal y poseer mente abierta a otros saberes.
- Construir y deconstruir conocimiento con rigor, honestidad y competencia intelectual en sus asignaturas.

- Asumir una actitud justa hasta el estudiante, sin discriminación, ni favoritismos.
- Inculcar sentido social y respeto por los derechos humanos.
- Actualizar y mejorar su propio desempeño académico y profesional.
- Anteponer los intereses institucionales a los intereses personales.
- Favorecer el libre desarrollo del estudiante, con base en la ética y la moral, dentro del respeto por los derechos humanos y el pluralismo, para garantizar los procesos de formación integral.
- Promover el diálogo entre estudiantes, procurando la búsqueda de la verdad, la comunicación respetuosa y participativa.
- Fomentar en los estudiantes, el sentido crítico y la argumentación.
- Estimular en sus estudiantes, la creatividad en los procesos educativos de investigación.

Código de Honor del Estudiante Neogranadino

- Cumplir estrictamente, los reglamentos, normas y demás disposiciones de la universidad.
- Acatar y cumplir con fidelidad el presente código que lleva implícito el sentido del honor.
- Actuar con integridad académica en todas las actividades formativas y de evaluación, lo que implica: (i) no plagiar total o parcialmente obras ajenas incluyendo textos, imágenes, datos o cualquier otro contenido generado por humanos o por sistemas de inteligencia artificial; (ii) citar adecuadamente las fuentes utilizadas en trabajos, ensayos e investigaciones; (iii) no suplantar a otro estudiante en evaluaciones o entregas; (iv) no alterar calificaciones o documentos académicos; y (v) reportar a las instancias correspondientes cualquier acto de deshonestidad académica del que tenga conocimiento.
- Mantener una conducta ética en los entornos digitales y plataformas institucionales, lo que incluye: (i) no acceder sin autorización a cuentas, archivos o sistemas de la universidad; (ii) no difundir información falsa o malintencionada sobre miembros de la comunidad académica a través de redes sociales o medios digitales; (iii) respetar la privacidad de las comunicaciones de docentes y compañeros; (iv) abstenerse de realizar ciberacoso, suplantación de identidad o cualquier conducta que atente contra la dignidad de otros en el ámbito virtual.
- Cuidar su propia salud mental y bienestar psicosocial como condición para el desarrollo académico integral. En materia de consumo de sustancias psicoactivas, el estudiante deberá: (i) abstenerse del consumo de alcohol o sustancias ilícitas en el campus universitario y durante actividades académicas o administrativas; (ii) no promover, facilitar ni comercializar sustancias psicoactivas dentro de la institución.
- Respetar la diversidad y abstenerse de cualquier conducta discriminatoria por razones de género, orientación sexual, identidad de género, etnia, origen nacional o regional, discapacidad, condición socioeconómica, religión, creencias políticas o cualquier otra categoría protegida por la Constitución y la ley. En particular, el estudiante evitará: (i) el acoso sexual, el hostigamiento



o cualquier forma de violencia basada en género; (ii) la burla, exclusión o estigmatización de personas con discapacidad; (iii) expresiones racistas, clasistas, homofóbicas o transfóbicas dentro y fuera del campus.

- Asumir una actitud de cuidado y responsabilidad ambiental en el campus y en todas las actividades académicas. Esto implica: (i) disponer adecuadamente los residuos sólidos, separándolos en las canecas dispuestas para tal fin; (ii) hacer uso racional del agua, la energía y el papel; (iii) abstenerse de dañar áreas verdes, jardines o zonas de preservación ecológica de la universidad; (iv) participar activamente en las campañas de sostenibilidad y reciclaje promovidas por la institución
- Mantener una presentación personal que no afecte el desarrollo normal de las actividades académicas ni vulnere la dignidad de terceros, en el marco del respeto por la diversidad estética, cultural y de género.
- Deparar respeto a la institución, sus símbolos, sus autoridades, sus funcionarios, sus docentes y sus compañeros.

En correspondencia, la Universidad ha establecido mecanismos institucionales para la prevención y gestión de riesgos éticos, tales como el Mapa de Riesgos de Corrupción, el Comité de Ética en la Investigación Científica, el Comité de Convivencia Laboral y los compromisos de confidencialidad, ético y anticorrupción los cuales permiten identificar conflictos de interés, prevenir prácticas contrarias a la ética pública y salvaguardar la confianza institucional.



1.3 El papel del PEI en el direccionamiento estratégico UMNG

El PEI constituye el marco de referencia fundamental que integra las bases epistemológicas, conceptuales, filosóficas, éticas y metodológicas de la institución. Dentro de su contenido, se abarcan componentes fundamentales como la estrategia pedagógica, los principios y fundamentos alineados con la tipología, el propósito y la identidad institucional. De esta manera, el componente misional se deriva de este documento estableciendo la orientación que guía el desarrollo y el rumbo de la UMNG.

En este contexto, el accionar de la institución se rige por los lineamientos establecidos en el direccionamiento estratégico[6]:

Identidad UMNG[7]

La identidad institucional se caracteriza por ser múltiple, heterogénea y compleja debido a su naturaleza intrínsecamente diversa, la cual se manifiesta a través de la interrelación de sus diversos componentes. Es así, que la conjunción de estos elementos diferenciadores son los que confieren una esencia única a cada organización. En el caso específico de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), el Estatuto General reconoce la identidad como:

6 El direccionamiento estratégico se define como el conjunto de decisiones y acciones planificadas que integran estrategias, recursos, capacidades, principios y valores. Su propósito es afrontar de manera efectiva el entorno, asegurando la satisfacción de las necesidades y requisitos establecidos, así como, la consecución de resultados sostenibles en el tiempo.

7 La definición de la identidad institucional se hizo mediante un proceso metodológico-participativo que involucró a la comunidad Neogranadina. Su desarrollo se puede consultar en el siguiente documento: https://doi.org/10.18359/docinst.7379

> *La UMNG construye su identidad sobre una base dual, estructural y enriquecedora: la tradición militar articulada en* Scientiae, Patriae y Familiae, *y la composición poblacional mayoritariamente civil (estudiantes, docentes, administrativos y* alumni*). De esta manera, se genera un ecosistema institucional singular, cuyas sinergias propenden por: (i) el orden y la disciplina militar proveen estándares de eficiencia, resultados y liderazgo; (ii) la libertad académica y el pluralismo civil aportan pensamiento crítico, creatividad y debate. Es así como, a partir de la naturaleza jurídica surge un modelo de gobernanza universitaria fundado en la integración de lo militar y lo civil orientado la formación de líderes para la transformación social y la colaboración con el sector Defensa.*

Propósito institucional[8]

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

Misión y visión[9]

Según lo dispuesto en el Estatuto General de esta casa de estudios, la misión institucional se enuncia de la siguiente manera:

> *La Universidad Militar Nueva Granada desarrolla las funciones de docencia, investigación, extensión y proyección social, formando profesionales reflexivos, éticos y competitivos, que promuevan la justicia, equidad, democracia, paz, sostenibilidad y respeto de los derechos humanos, para contribuir al progreso del sector Defensa y de la sociedad en general.*

8 La definición del propósito institucional se hizo mediante un proceso metodológico-participativo que involucró a la comunidad Neogranadina. Su desarrollo se puede consultar en el siguiente documento: https://doi.org/10.18359/docinst.7470

9 La definición de la misión y la visión se hizo mediante un proceso metodológico-participativo que involucró a la comunidad Neogranadina. Su desarrollo se puede consultar en el siguiente documento: https://doi.org/10.18359/docinst.7448

Por otro lado, desde una perspectiva prospectiva y estratégica, la visión institucional está expresa de la siguiente manera:

> *La Universidad Militar Nueva Granada, será reconocida en los ámbitos regional, nacional e internacional como una universidad líder con una experiencia de servicio enfocada en la excelencia y la sostenibilidad, con programas de formación innovadores y pertinentes que respondan a las necesidades del contexto desde una experiencia social que vincule, transforme e impacte a la sociedad a partir del uso de tecnologías emergentes para la solución de retos sociales, en articulación con el sector Defensa.*

Objetivos estratégicos[10]

El Acuerdo 02 de 2025 del Consejo Superior Universitario establece que los objetivos estratégicos de la institución son:

> 1. *Fortalecer la excelencia en la enseñanza y la investigación, con el objetivo de generar impactos positivos en el entorno global y en la sociedad.*
> 2. *Desarrollar procesos innovadores en todas las áreas de la institución para maximizar la propuesta de valor UMNG y mejorar el posicionamiento institucional en el ámbito académico y administrativo.*
> 3. *Promover prácticas de gobernanza y gobernabilidad a partir de una gestión participativa y eficiente, facilitando el crecimiento y desarrollo sostenible de la UMNG.*
> 4. *Gestionar alianzas estratégicas y redes de colaboración para promover un bienestar accesible, equitativo, diverso e incluyente para todos los miembros de la comunidad Neogranadina.*
> 5. *Orientar los recursos y capacidades de la institución para cumplir con la misión, para maximizar el impacto y la relevancia de la UMNG, especialmente en coordinación con el Sector Defensa.*

10 La definición de los objetivos institucionales y el ecosistema de gestión se hizo mediante un proceso metodológico-participativo que involucró a la comunidad Neogranadina. Su desarrollo se puede consultar en el siguiente documento: https://doi.org/10.18359/docinst.7537

Gobernanza, gobernabilidad e institucionalidad

***Gobernanza*[11]**

Conjunto de estructuras y procesos (forma de organizarse y operar) que facilitan la interacción dinámica entre los órganos de dirección institucional y la comunidad universitaria, mediante mecanismos de participación, democracia e inclusión que propician la definición de directrices y estrategias institucionales permitiendo la adopción de decisiones informadas, la adaptación e influencia sobre las capacidades internas y la gestión de necesidades, expectativas y oportunidades (Acuerdo 02 de 2025, Universidad Militar Nueva Granada)

Gobernabilidad

Capacidad ejercida por los órganos de dirección de la UMNG para preservar la estabilidad institucional a través de la administración, gestión, control y evaluación con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria bajo los parámetros de legitimidad y eficiencia. El concepto incluye la evaluación del impacto y la eficacia en la implementación de políticas, la gestión transparente de los recursos, así como la capacidad para enfrentar y resolver desafíos internos. (Acuerdo 02 de 2025, Universidad Militar Nueva Granada).

Institucionalidad

Conjunto de directrices que formalizan las normas (dimensión jurídica), prácticas y comportamientos (dimensión sociológica), y procedimientos (dimensión administrativa) dentro del marco de la tipología e identidad institucional (dimensión filosófica) con el fin de mantener la cohesión y consistencia en las operaciones de la universidad, promoviendo su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Acuerdo 02 de 2025, Universidad Militar Nueva Granada).

Por lo anterior, en coherencia con la naturaleza política del PEI, la institución establece una relación explicita explícita entre sus principios fundacionales, el modelo de gobernanza universitaria y los mecanismos de toma de decisiones institucionales. En este marco, los lineamientos epistemológicos y axiológicos del PEI orientan criterios verificables para la priorización académica, la consolidación de

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

líneas de investigación y la proyección territorial, buscando coherencia entre identidad institucional y gestión.

De igual forma, el PEI se articula programáticamente con las apuestas nacionales en materia de talento digital, transformación productiva, sostenibilidad ambiental, equidad territorial y fortalecimiento de la gestión pública, contribuyendo desde sus funciones misionales a las metas estratégicas del país. Los procesos de articulación se desarrollan a través de la plataforma estratégica de la UMNG conformado por los documentos maestros (Estatuto General, Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Institucional, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Rectoral, Código de Buen Gobierno y políticas institucionales) que se desarrolla y operativizan a través del plan de acción de cada vigencia, el cual incorpora los instrumentos de planeación y seguimiento promoviendo alineación entre horizonte institucional, gobernanza y resultados verificables.

Implementación, contextualización y evaluación del PEI

El Proyecto Educativo de la UMNG se concibe como un marco orientador de carácter estratégico que establece los principios, fundamentos y lineamientos generales que orientan el desarrollo académico y formativo. Por tanto, en coherencia con la diversidad epistemológica, disciplinar y profesional de la institución, el PEI evita definir modelos homogéneos, prescriptivos o excesivamente normativos para cada programa académico, sino por el contrario, se centra en consolidar un horizonte común que proporcione coherencia institucional, articulación misional y unidad pedagógica, respetando simultáneamente las particularidades de los distintos campos del conocimiento (Barnett, 2011; Morin, 2005).

Por tanto, desde esta perspectiva, el ecosistema pedagógico institucional se configura como una arquitectura orientadora flexible y adaptativa, cuyos lineamientos son contextualizados e implementados a través de los Proyectos Educativos de Programa (PEP) y los Planes de Desarrollo de Facultad (PDF). De esta manera, se traduce los principios generales del PEI en apuestas formativas, curriculares, investigativas y de innovación social acordes con las necesidades, dinámicas y epistemes propias de cada facultad y programa académico. Es así como, la universidad mantiene una identidad institucional compartida y una visión articulada del proceso educativo, mientras posibilita que cada unidad académica otorgue la especificidad disciplinar, metodológica y contextual requerida para responder a los desafíos de su campo de conocimiento y a las demandas del entorno (Altbach, 2011).

De igual modo, instancias como los comités de currículo, los consejos de facultad y el Consejo Académico cumplen una función estratégica en los procesos de análisis, contextualización y actualización curricular, promoviendo que las apuestas del ecosistema pedagógico institucional se traduzcan en decisiones académicas coherentes con las necesidades disciplinares, los resultados de formación y las transformaciones del entorno.

Ahora bien, en lo referente al seguimiento y evaluación, la UMNG adopta teoría del cambio como una metodología que permite identificar las relaciones causales entre las capacidades institucionales, las acciones desarrolladas, los resultados esperados y los impactos de largo plazo en la formación y transformación social (Weiss, 1995; Vogel, 2012). Es así como, se incorpora indicadores de resultado e impacto que promuevan el análisis sobre apropiación institucional, transformación de prácticas pedagógicas, fortalecimiento de capacidades académicas y generación de valor público.



CAPÍTULO 2

Lineamientos pedagógicos institucionales

La enseñanza, concebida como una práctica socio-cultural e intencional de mediación del conocimiento, ha estado históricamente sujeta a procesos de transformación derivado de las dinámicas históricas, políticas, económicas y tecnológicas que configuran los sistemas sociales y los modos de construcción y circulación del saber. Múltiples son las variables que han propiciado la transformación, entre ellos se destacan: la ampliación del acceso educativo, la heterogeneidad creciente del estudiantado, la incorporación de tecnologías digitales en los entornos de aprendizaje, la internacionalización y globalización del conocimiento (UNESCO, 2021; Fullan & Langworthy, 2014) obligando a las instituciones educativas a reconceptualizar los lineamientos pedagógicos.

Desde la perspectiva de la evolución de las teorías del aprendizaje (figura 1), se evidencia las transformaciones de las concepciones sobre cómo los individuos adquieren, procesan y aplican el conocimiento han transitado desde enfoques mecanicistas hacia sistemas complejos, digitales y colaborativos. Cada paradigma ha emergido como respuesta a las limitaciones del anterior, generando una progresiva reconfiguración de las prácticas pedagógicas, las concepciones curriculares y las estrategias de enseñanza en todos los niveles educativos (Pozo, 2016; Coll, 2019).





FIGURA 1
Evolución de las teorías del aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Skinner (1953), Bruner (1960), Piaget (1972), Vygotsky (1978), Siemens (2005) y Downes (2012).

La convergencia de múltiples enfoques, actores y propuestas académicas evidencia la necesidad de configurar un escenario de transición paradigmática en el ámbito formativo institucional, que implica evolucionar de los marcos lineales y jerárquicos que han sustentado tradicionalmente el modelo pedagógico vigente, hacia el "ecosistema pedagógico" caracterizado por el enfoque de complejidad, el pensamiento sistémico, la articulación horizontal, la adaptabilidad, la co-construcción del conocimiento y la influencia de las tecnologías emergentes.

En este sentido, la transición implica incluir procesos de análisis sistémico, construcción colaborativo y diseño iterativo, donde se valoren tanto los elementos fundacionales del modelo actual como el enfoque por competencias, la centralidad del estudiante y también se logren integren de nuevos principios orientadores tales como la redarquía (Padula, 2017), que favorece flujos no jerárquicos de conocimiento y la interconectividad funcional, propia de los sistemas complejos adaptativos (Morin, 2000).

Por lo anterior, se propone:

> *El* **ecosistema pedagógico**[12] *de la UMNG entendido como la estructura dinámica y relacional de dimensiones interdependientes, actores institucionales, procesos formativos y recursos pedagógicos y tecnológicos que se articulan de manera sistémica para potenciar los procesos de aprendizaje promoviendo la construcción y deconstrucción del conocimiento colectivo y el desarrollo integral del ser.*

12 El ecosistema pedagógico y cada una de sus dimensiones emergen como resultado de un proceso de construcción colectiva fundamentado en la participación de la comunidad Neogranadina a través de instrumentos y herramientas que se consolidaron en los documentos de *Cartografía de propuestas: Voces y Saberes en la semana del Proyecto Educativo Institucional* (https://doi.org/10.18359/docinst.8201) y *Diálogos para construir: Fundamentos para la ruta pedagógica de la UMNG* (https://doi.org/10.18359/docinst.8463)



FIGURA 2
Ecosistema Pedagógico de la UMNG.

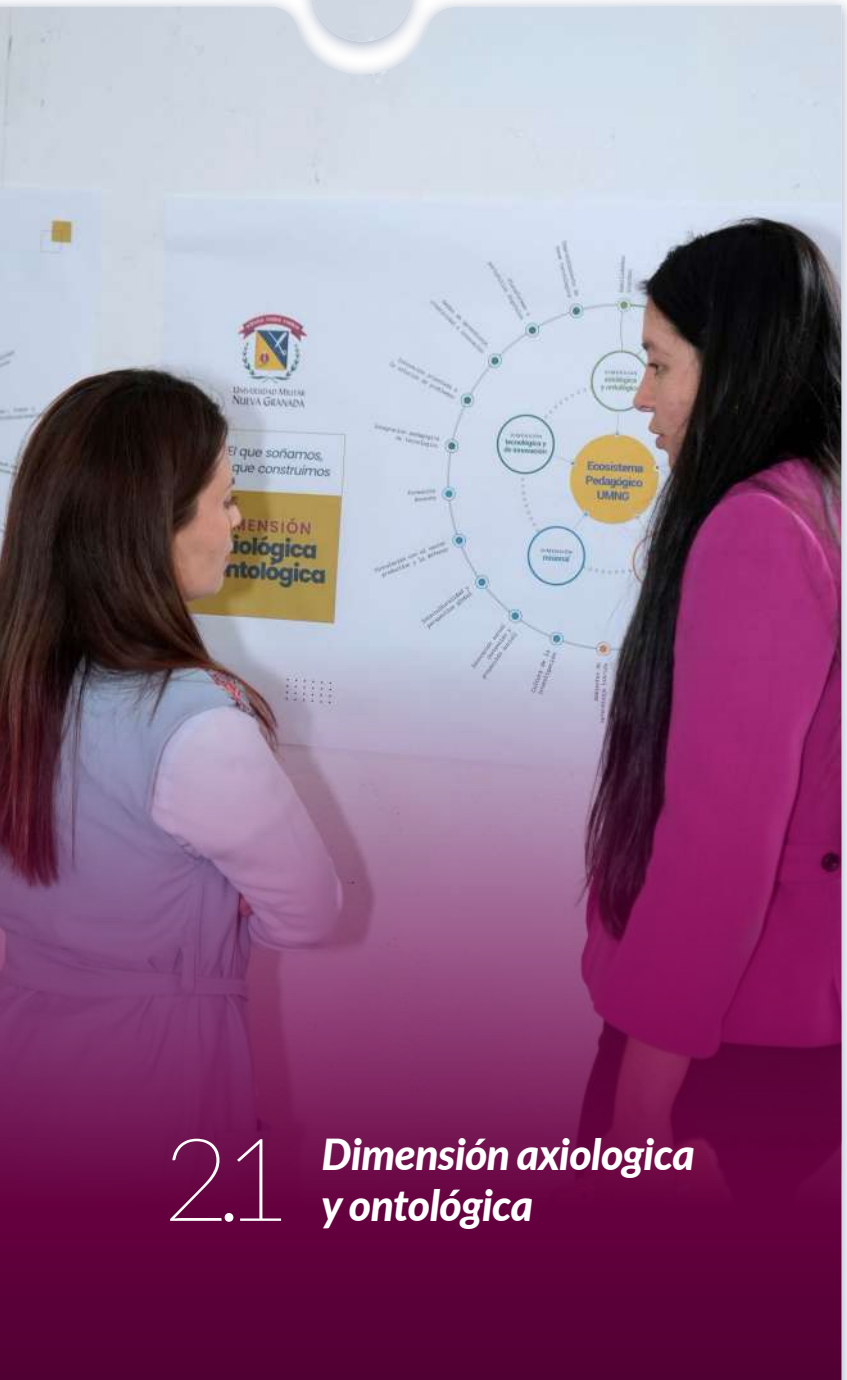
Fuente: Elaboración propia.

Las características o ejes fundamentales del ecosistema pedagógico son:

- *Es sistémico:* Funciona como una totalidad ecológica organizada, donde cada parte tiene sentido solo en relación con las demás, y todas contribuyen al propósito educativo mediante una lógica de interdependencia, complejidad y retroalimentación.
- *Está interconectado:* Interrelaciona las dimensiones generales de la formación institucional, generando principios compartidos que orientan la acción educativa en su conjunto. De esta manera, cada facultad atendiendo a las especificidades epistemológicas, metodológicas y profesionales propias de cada área del saber las apropia de manera diferencial.
- *Es no lineal:* Los procesos de enseñanza-aprendizaje no siguen una secuencia fija, predecible ni uniforme, por el contrario, se configuran a partir de múltiples interacciones simultáneas y emergentes entre los actores, saberes, contextos, tecnologías y experiencias.
- *Es autopoiético:* Tiene la capacidad de reconfigurarse, regenerarse y transformarse desde sus propias dinámicas internas.
- *Es emergente:* La interacción entre los componentes generan nuevas prácticas, saberes y formas de comprender el acto educativo, imposibles de prever desde una lógica reduccionista.

Ahora bien, desde una perspectiva de la interpretación, la gráfica configura la arquitectura sistémica centralizada en el nodo "Ecosistema Pedagógico UMNG", el cual simboliza la unidad estructural y funcional del modelo formativo. En la periferia, se disponen cinco dimensiones que, a través de sus respectivos componentes, operan como nodos activos de interacción. Por otro lado, las líneas que las conectan representan la red de interconexión dinámica, simbiótica y bidireccional, orientada a la retroalimentación continua y la co-construcción transversal de los procesos y desarrollos pedagógicos.

Desde el desarrollo conceptual y epistemológico cada dimensión se entiende como:



2.1 Dimensión axiologica y ontológica

Marco ético desde el cual se configura el habitus[13] *institucional, mediante la interiorización de esquemas valorativos compartidos y la consolidación de marcos cognitivos orientadores que guían las prácticas formativas, las relaciones pedagógicas y los sentidos de lo educativo en la comunidad académica bajo la concepción bioética del ser.*

13 Bourdieu (1991, p. 92) define al *habitus* como el sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente y sin ser el producto de la obediencia a reglas, y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.

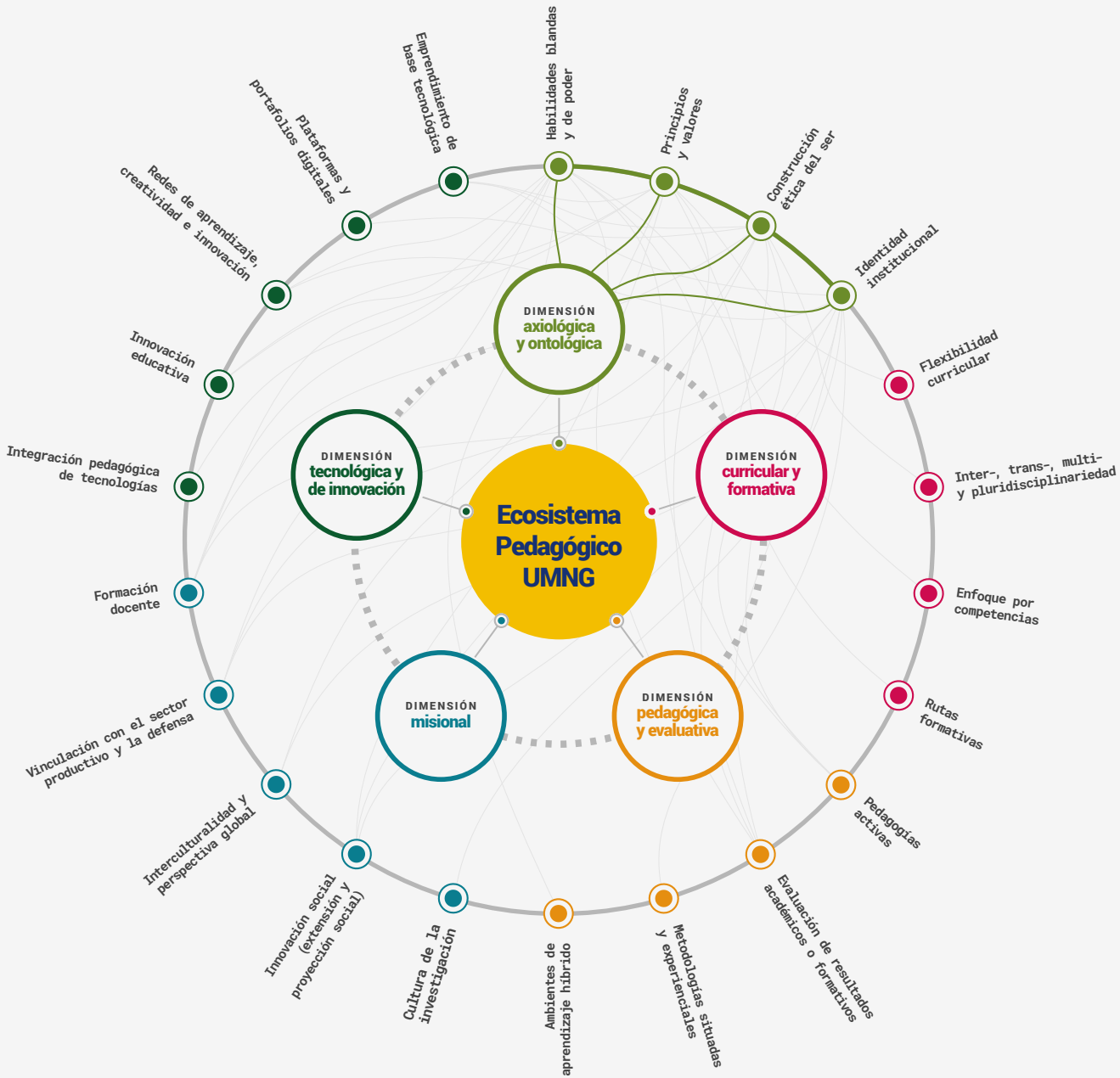


FIGURA 3

Dimensión axiológica y ontológica del Ecosistema Pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Está conformada por:

Habilidades blandas y de poder

Conjunto de capacidades de carácter cognitivo, socioemocional, ético y adaptativo que permiten a los individuos liderar, tomar decisiones, resolver problemas complejos generando valor en contextos dinámicos e inciertos, fortaleciendo la capacidad de transformación personal, profesional y social (Nussbaum, 2010; *World Economic Forum*, 2023).

Principios y valores

Son referentes ético-culturales que guían la toma de decisiones y orientan las prácticas pedagógicas y profesionales, actuando como marcos normativos para valorar, seleccionar y justificar comportamientos en contextos educativos (Noddings, 2005).

Construcción ética del ser

Praxis reflexiva donde el conocimiento técnico se entrelaza con la responsabilidad ética en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Gadamer, 2002).

Identidad institucional

Rasgos distintivos que definen el carácter único de la UMNG que se reproduce a través de prácticas pedagógicas, símbolos y narrativas compartidas (Giddens, 1991).



2.2 Dimensión curricular y formativa

Estructura dinámica para la gestión del diseño, articulación y evaluación de las trayectorias formativas, en función de referentes epistemológicos, ontológicos, disciplinares y sociales, bajo principios de flexibilidad, integralidad, interdisciplinariedad y pertinencia, promoviendo la coherencia vertical (entre ciclos formativos) y horizontal (entre componentes del saber y áreas del conocimiento).

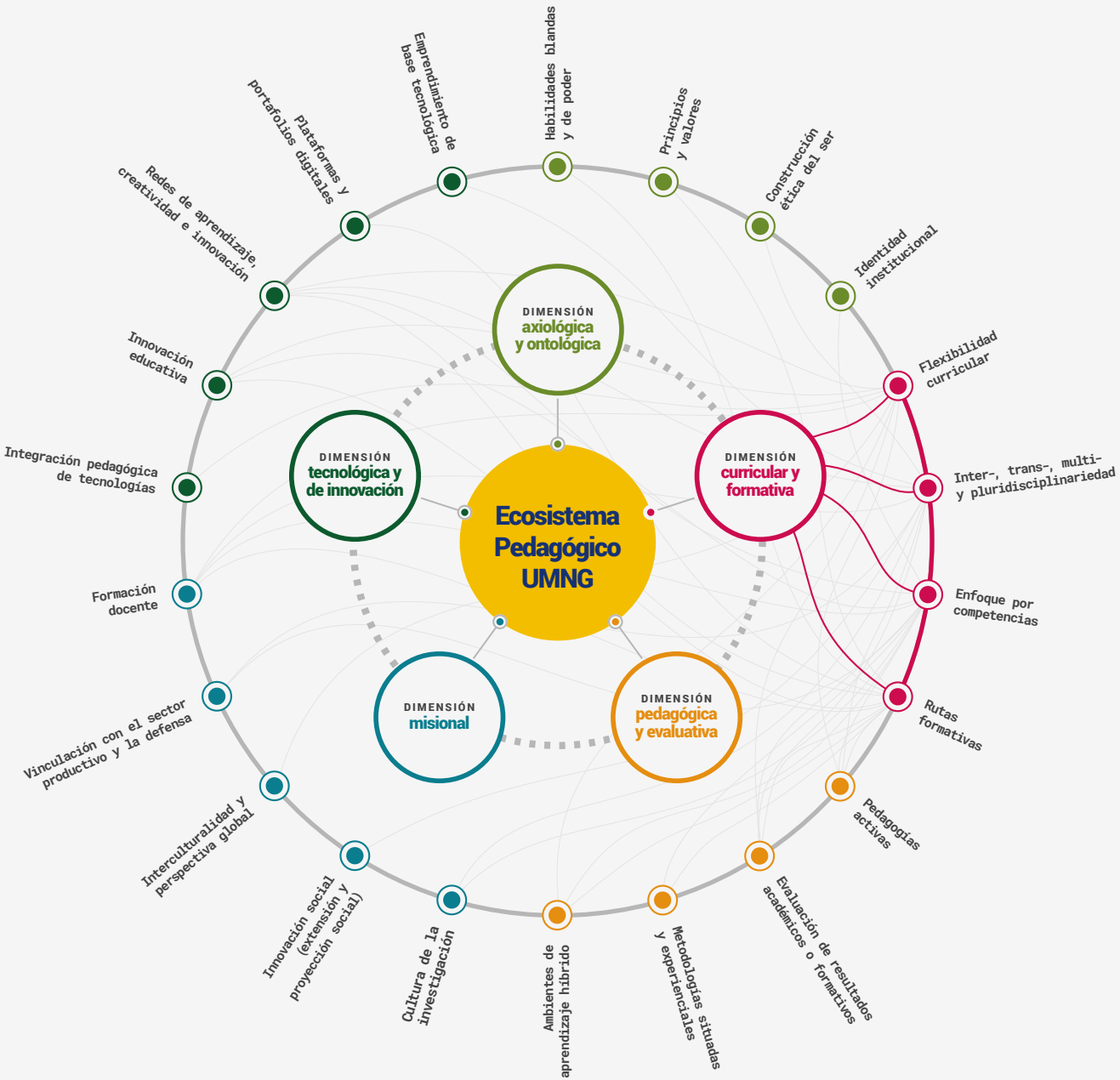


FIGURA 4

Dimensión curricular y formativa del Ecosistema Pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Está conformada por:

Flexibilidad curricular

Principio de diseño educativo que permite estructuras dinámicas capaz de adaptarse a las transformaciones del entorno, los avances del conocimiento y las trayectorias individuales de los estudiantes, sin comprometer los estándares de calidad académica. Incluye la apertura a microcredenciales, educación a lo largo de la vida, reconocimiento de aprendizajes previos y rutas formativas modulares, que faciliten la actualización permanente, la movilidad académica y la empleabilidad en contextos cambiantes (Coll, 2013; UNESCO, 2022).

Inter-, trans-, multi- y pluridisciplinariedad

Integración de conocimientos, métodos y lenguajes provenientes de distintas disciplinas, que transcienden el concepto de yuxtaposición de saberes para buscar la comprensión epistémica y metodológica (Nicolescu,2002).

Enfoque por competencias

Lineamientos curriculares que estructuran la formación en función del desarrollo de capacidades demostrables (saber, hacer, ser) combinando conocimiento, habilidades, actitudes y valores necesarias para desenvolverse en contextos específicos profesionales y sociales (Perrenoud, 2004).

Rutas formativas

Estructuras académicas articuladas que organizan de manera progresiva las experiencias de aprendizaje, permitiendo a los estudiantes transitar entre distintos niveles, ciclos, modalidades y escenarios de formación, en coherencia con sus intereses, competencias y proyectos de vida (Barnett, 2011).



2.3 Dimensión pedagógica y evaluativa

Fundamentos, enfoques y estrategias que configuran la relación didáctica entre el conocimiento, el sujeto que co-construye y el que gestiona el saber, así como los mecanismos de evaluación de los aprendizajes, las competencias y los procesos formativos.



FIGURA 5

Dimensión pedagógica y evaluativa del Ecosistema Pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Está conformada por:

Pedagogías activas

Enfoque didáctico que se sustenta en la idea que el aprendizaje se construye a través de la acción reflexiva, por lo que, centra la atención en el estudiante como constructor de conocimiento (Barkley & Major, 2020).

Evaluación de resultados académicos o formativos

Sentido de la evaluación centrado en la verificación del logro de capacidades y desempeños esperados (evidencias observables, medibles y transferibles) al final del proceso educativo, de acuerdo a los objetivos curriculares y el perfil de egreso (Tobón, 2012).

Metodologías situadas y experienciales

Estrategias pedagógicas que vinculan la teoría con la práctica para desarrollar la dimensión cognitiva, afectiva, social y practica del aprendizaje (Kolb & Kolb 2017).

Ambientes de aprendizaje híbrido

Entornos formativos flexibles, dinámicos y mediados por tecnología donde convergen las modalidades presencial, virtual y a distancia permitiendo experiencias de aprendizaje ubicuas, multimodales, inclusivas e interactivas (Graham, 2013).



2.4 Dimensión misional

Núcleo identitario que articula las funciones sustantivas (docencia, investigación, extensión y proyección social) con los procesos pedagógicos con el fin de integrar los saberes con el entorno y contribuir a la transformación social.



FIGURA 6

Dimensión misional del Ecosistema Pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Está conformada por:

Cultura de la investigación

Conjunto de prácticas, valores, epistemologías y condiciones institucionales que promueven la generación, apropiación y circulación del conocimiento orientado a atender problemáticas tangibles y generar impactos en los ámbitos social, ambiental y territorial (Tikhonova y Raitskaya, 2024).

Innovación social (extensión y proyección social)

Procesos de diálogo de saberes, cocreación con comunidades y transformación social, orientados por una perspectiva de corresponsabilidad ético-territorial, que reconoce a la universidad como agente activo en la construcción de soluciones a problemáticas colectivas (Mulgan, 2019).

Interculturalidad y perspectiva global

Enfoque formativo que orienta la educación hacia el reconocimiento, la integración y el diálogo entre diversas culturas, lenguajes, sistemas de conocimiento y visiones del mundo (OECD, 2023).

Vinculación con el sector productivo y sector defensa

Estrategia institucional orientada a la articulación recíproca con actores, organizaciones y sectores estratégicos (sector productivo, tecnológico, gubernamental y de Defensa) para fortalecer y proyectar los procesos de formación, investigación, innovación e internacionalización (Guerrero & Urbano, 2021), (Carayannis, & Campbell, 2009).

Formación docente

Proceso sistémico, continuo y contextualizado de cualificación profesional orientado al desarrollo de competencias pedagógicas, disciplinares, investigativas, tecnológicas y socioemocionales, que permite transformar sus concepciones educativas y responder creativamente a los desafíos del entorno institucional, social y cultural (Imbernón, 2019).



2.5 Dimensión tecnológica y de innovación

Eje transversal de carácter pedagógico, epistemológico y organizacional, que vincula las tecnologías digitales y las prácticas innovadoras en los procesos de enseñanza, aprendizaje, gestión académica y desarrollo institucional, reconfigurando las relaciones entre docentes, estudiantes, conocimiento y entorno.

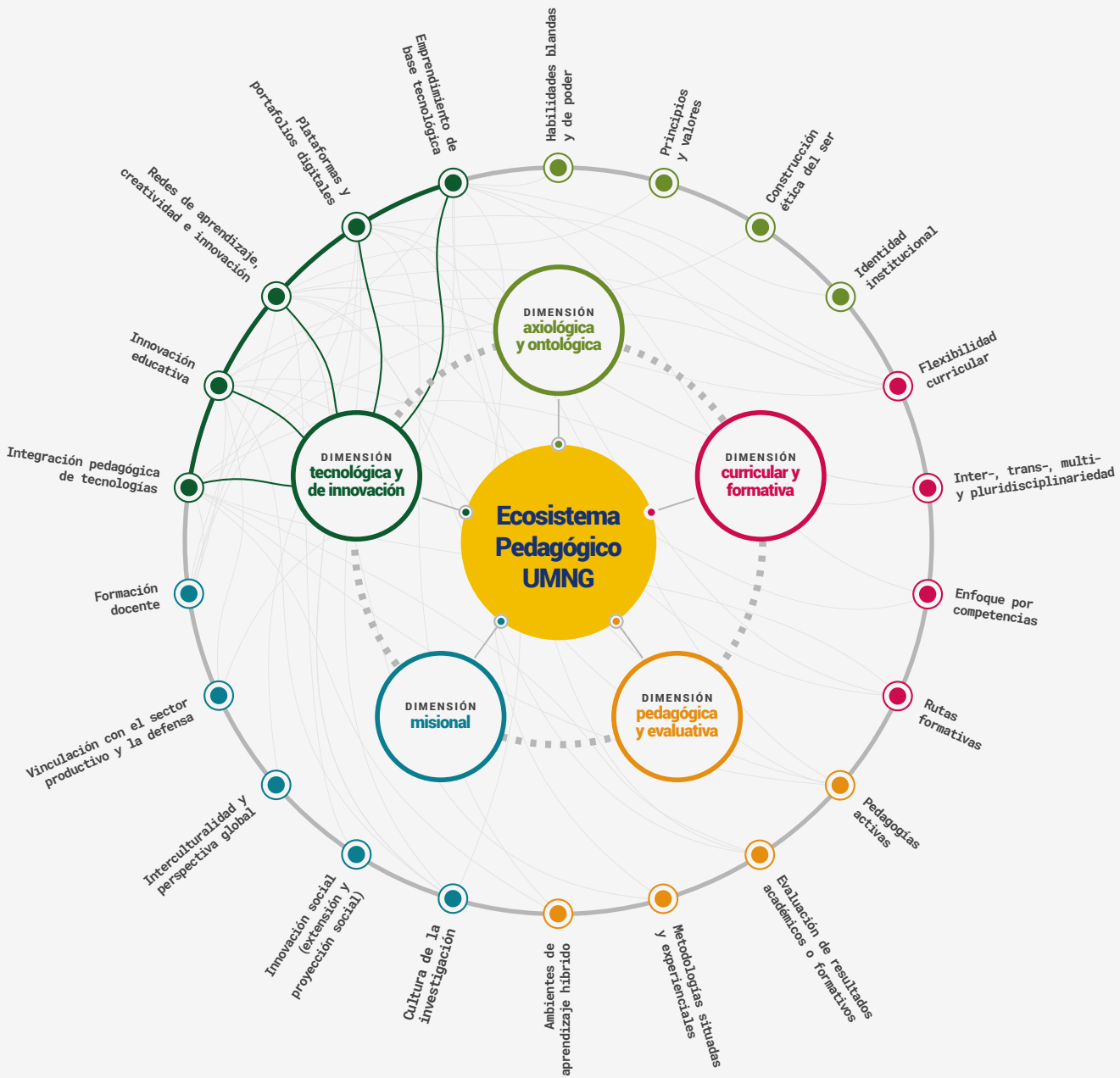


FIGURA 7

Dimensión tecnológica y de innovación del Ecosistema Pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Está conformada por:

Integración pedagógica de las tecnologías

Proceso mediante el cual las tecnologías emergentes y convergentes se incorporan en los entornos de enseñanza y aprendizaje, transformando los modos de acceso, producción y circulación del conocimiento (Siemens, 2023).

Innovación educativa

Desarrollo de procesos creativos, metodologías disruptivas y transformaciones institucionales dirigidas a resolver desafíos reales y contextualizados en el ámbito educativo, social, organizacional o territorial (Brown, 2019).

Redes de aprendizaje, creatividad e innovación

Ecosistemas colaborativos que promueven procesos de producción, intercambio y validación de saberes (Tidd & Bessant, 2022).

Plataformas y portafolios digitales

Entornos digitales diseñados para gestionar, documentar y evidenciar los procesos formativos y académicos (Siemens & Long, 2011).

Emprendimientos de base tecnológica

Iniciativas innovadoras fundamentadas en la investigación aplicada, la transferencia tecnológica y la creación de valor mediante soluciones que generan impacto social, académico o productivo (Ries, 2022).

CAPÍTULO 3

Las funciones misionales: una evolución sistémica hacia la innovación social



A lo largo del presente documento, se ha evidenciado que la visión institucional de la UMNG ha transitado desde una concepción funcionalista y lineal de la educación hacia una comprensión sistémica, compleja y recursiva de los procesos misionales. El tránsito responde a las transformaciones del pensamiento educativo contemporáneo, donde los sistemas universitarios se entienden como ecosistemas de conocimiento, en los que las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión dejan de ser estructuras independientes para configurarse como subsistemas interconectados que evolucionan dentro del metasistema institucional (Morin, 2005; Capra & Luisi, 2014).

Es así que, la Figura 8 representa la estructura de las funciones misionales de la UMNG a partir de la dinámica de interrelación entre los distintos niveles de organización institucional. En el esquema, las funciones se integran dentro de un conjunto de sistemas complejos (metasistema institucional) en el cual los subsistemas operativos (objetivos estratégicos) interactúan mediante procesos de retroalimentación, recursividad y emergencia organizacional. De esta manera, la arquitectura relacional posibilita la generación de nodos de interconexión, donde convergen los flujos de información, conocimiento y acción institucional, configurando un entramado de sinergias transversales que reconfiguran las funciones misionales como estructuras interdependientes que coevolucionan para fortalecer la innovación, la sostenibilidad y el impacto social.

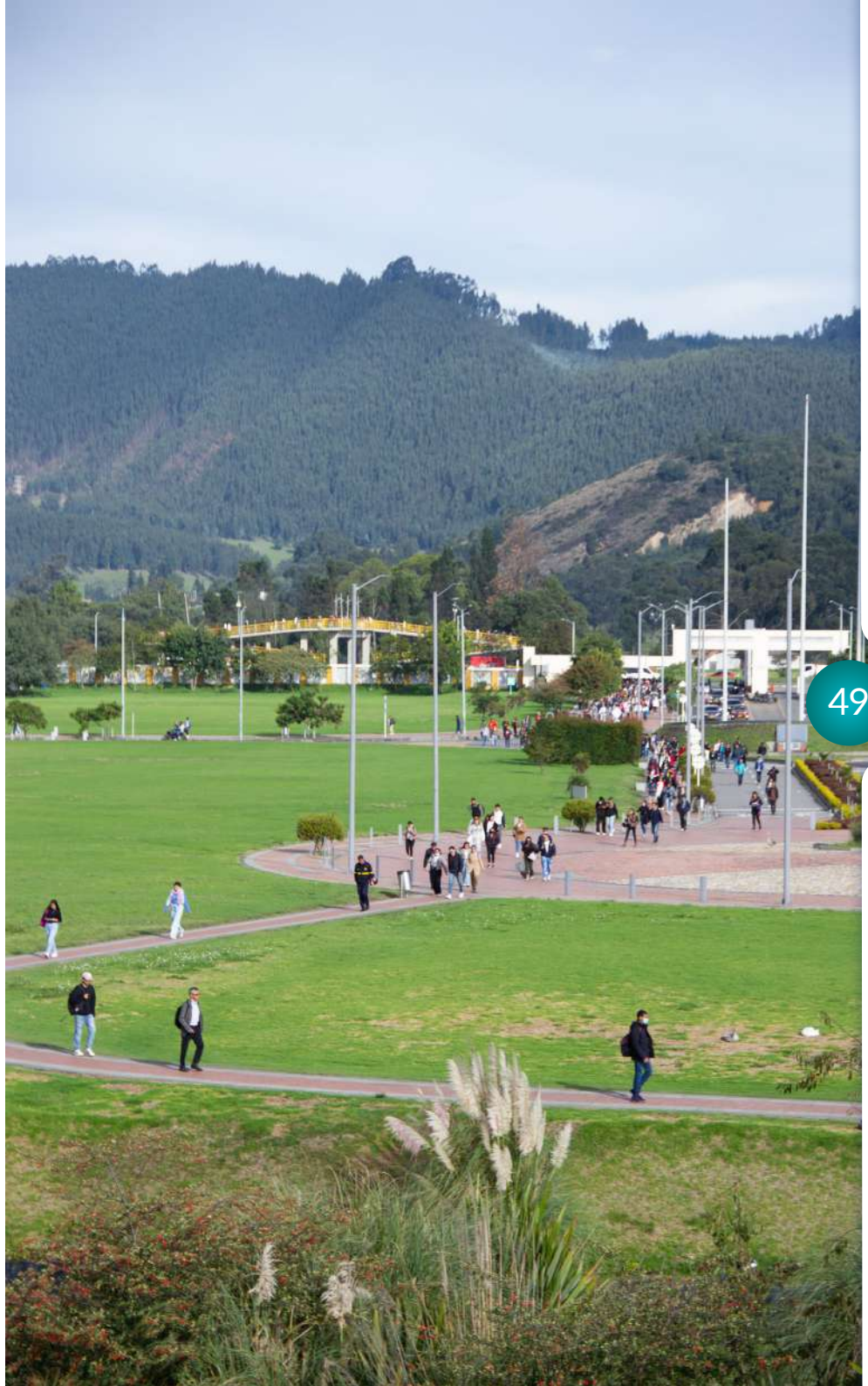




FIGURA 8

Arquitectura relacional de las funciones misionales.

Fuente: Elaboración propia.



3.1 Formación e investigación para la transformación social

En el marco de los procesos de transformación educativa, las IES han reconfigurado la concepción tradicional de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, superando su entendimiento como actividades independientes o jerárquicamente subordinadas. En consonancia con los enfoques contemporáneos de la educación superior (Bernheim & Chauí, 2008; Tünnermann, 2011), se avanza hacia una comprensión sistémica e integrada del quehacer universitario, en la cual los procesos formativos, investigativos y de proyección social convergen en dinámicas articuladas sustentada en principios pedagógicos, epistemológicos y éticos que tienen la misma importancia y reconocimiento.

Es así que, la integración trasciende la yuxtaposición de actividades para orientarse hacia la generación de conocimiento con sentido social que vincula el desarrollo humano y el bien común, en coherencia con la visión de la UNESCO (1998, 2021), que concibe la educación como un bien público y un motor esencial del cambio social.

Bajo la premisa que el conocimiento no se produce de manera lineal ni fragmentada sino que, por el contrario, se da en tramas de interrelación y recursividad que articulan el saber, el ser y el hacer (Morin, 2005), la formación en la UMNG se concibe como procesos epistémicos, experienciales y éticos, donde el acto educativo se construye a partir del diálogo entre docencia, investigación y acción social. En consecuencia, se promueve que los espacios formativos funcionen como laboratorio de indagación y co-creación, donde la teoría y la práctica se entrelazan para generar comprensiones sobre los fenómenos humanos, tecnológicos y territoriales (Freire, 2005; Mezirow, 1997).

Ahora bien, la innovación social sostenible que contempla los componentes de extensión y proyección social surge como un resultado natural del conocimiento en acción. En coherencia con Moulaert et al. (2013) y Vallaeys (2014), la innovación



social surge cuando la investigación y la formación se ponen en diálogo con los territorios y las comunidades, dando origen a nuevas prácticas, modelos y saberes que responden a problemáticas reales. Es así que, el proceso es simultáneamente educativo e investigativo, pues transforma tanto a los actores involucrados como a los contextos donde se desarrolla.

> *Por tanto, la integración de formación, investigación e innovación social parte de reconocer que la cualificación del profesorado es un factor estructural para el desarrollo de las funciones sustantivas, pues el docente neogranadino actúa como agente epistémico, pedagógico y social que genera conocimiento, lo media en el aula y lo transfiere a contextos complejos.*

Con base en ello, la institución promueve una formación docente por competencias que fortalece capacidades pedagógicas, investigativas y de proyección social, incorpora tecnologías convergentes e inteligentes como mediaciones para la innovación, y asume el aprendizaje permanente, la responsabilidad social, la interdisciplinariedad y la internacionalización como principios que expanden los horizontes de la práctica académica.

De este modo, la UMNG configura el ecosistema de conocimiento recursivo donde la docencia forma para investigar, la investigación se convierte en práctica formativa, y la innovación social amplifica los aprendizajes en escenarios comunitarios y profesionales.

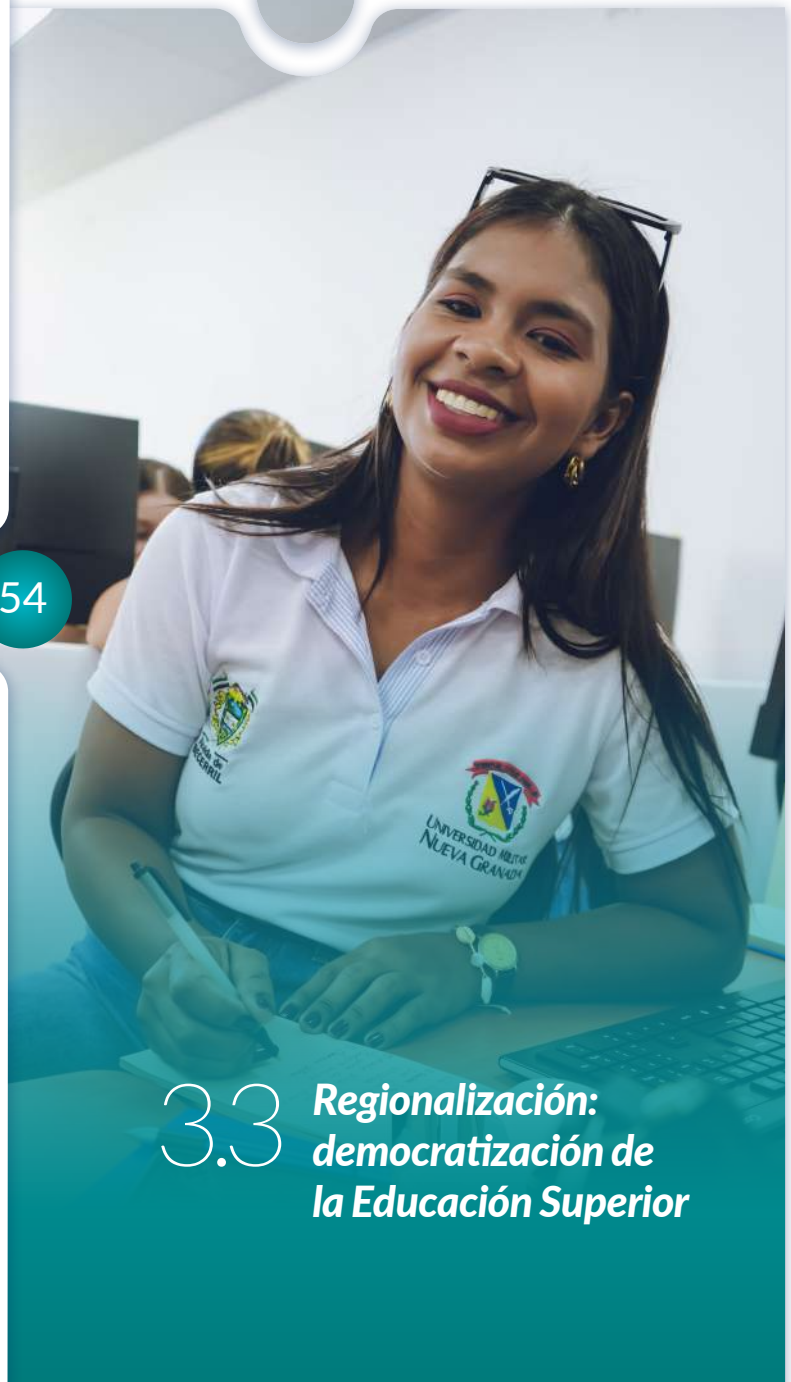


3.2 Bienestar institucional: una apuesta por el desarrollo integral

En el marco de la visión ecosistémica que orienta el PEI, el bienestar institucional se concibe como un eje transversal y articulador que integra todas las dimensiones del quehacer universitario. Más allá de constituir un conjunto de servicios o programas, se configura como una herramienta de desarrollo humano integral que promueve la formación de sujetos comprometidos con el bien común. En este sentido, las personas (estudiantes, docentes, personal administrativo y egresados) son el centro ontológico del metasistema universitario y su desarrollo se asume como condición esencial para la calidad académica, la sostenibilidad institucional y la transformación social (Nussbaum, 2011; UNESCO, 2021).

Desde la perspectivas compleja y sistémica, el bienestar institucional se entiende como una red de interacciones bio-psico-sociales, éticas y culturales que posibilitan la construcción de comunidades académicas saludables, solidarias y resilientes (Bronfenbrenner, 2005). Por lo tanto, la UMNG promueve una noción de bienestar que articula las dimensiones física, emocional, cognitiva, espiritual y social del ser humano, bajo un enfoque integral que reconoce la diversidad, la equidad y la inclusión como principios estructurantes del desarrollo institucional (ONU, 2015).

De acuerdo con la teoría del capital humano ampliado y la perspectiva de la educación transformadora, el bienestar universitario constituye una condición para el aprendizaje y la innovación educativa (OECD, 2019; Mezirow, 1997). En este marco, la UMNG asume el bienestar como un proceso de corresponsabilidad colectiva, donde la docencia, la investigación y la innovación social se entrelazan para crear entornos favorables que estimulan la autonomía, la autorrealización, la salud mental y la promoción de ambientes seguros. Así, el bienestar forma parte del proceso educativo al potenciar las capacidades humanas, éticas y profesionales (Sen, 1999; Nussbaum, 2011).



3.3 Regionalización: democratización de la Educación Superior

La regionalización, entendida como una estrategia de democratización del conocimiento y ampliación de las oportunidades educativas, constituye un eje transversal del desarrollo institucional de la UMNG, en la medida que representa un modelo de inclusión y transformación social orientado a fortalecer la cohesión territorial y a reducir las brechas históricas en el acceso a la educación superior (MEN, 2022; UNESCO, 2021).

> *Desde la perspectiva de las funciones misionales, la regionalización se concibe como el proceso dinámico y relacional que articula la formación, la investigación, la extensión y la proyección social para generar ecosistemas de aprendizaje adaptativo y contextualizado. Es así que, se promueve la construcción de redes de conocimiento territorializadas que vinculan las capacidades académicas e investigativas de la universidad con las necesidades y potencialidades locales, impulsando la creación de valor social y científico a partir de la interacción con las comunidades.*

Ahora bien, desde la docencia, la regionalización posibilita la diversificación curricular mediante trayectorias formativas pertinentes al contexto, en las que el conocimiento disciplinar se integra con los saberes locales, el desarrollo sostenible y la formación ciudadana. En el campo de la investigación, fomenta la producción de conocimiento situado, orientado a resolver problemáticas específicas de los territorios, en coherencia con los objetivos del desarrollo sostenible (ONU, 2015). A su vez, la innovación social y la proyección institucional se convierten en mecanismos de transferencia bidireccional de saberes, donde la universidad actúa como mediadora entre la ciencia, la sociedad y el Estado, fortaleciendo la gobernanza territorial y la inclusión educativa.

De esta manera, la regionalización trasciende la lógica de presencia institucional para consolidarse como una estrategia de generación de valor público y transformación territorial, sustentada en las capacidades académicas, científicas, tecnológicas y humanas que posee la UMNG. La articulación con el Sector Defensa, la experiencia acumulada en investigación aplicada, los procesos de innovación social y las alianzas con actores territoriales constituyen capacidades instaladas que diferencian a la institución y fortalecen su potencial para incidir en los contextos regionales.

Por tanto, para materializar la innovación social y la articulación territorial de las funciones misionales, la Universidad promoverá estrategias institucionales como clínicas, consultorios, observatorios, laboratorios sociales, semilleros, prácticas de extensión, proyectos interdisciplinarios y procesos de cocreación con comunidades, orientados a la solución de problemas reales del entorno, el diálogo de saberes y la generación de valor público.





3.4 Interculturalidad e internacionalización para una UMNG de clase mundial

El contexto contemporáneo de la educación superior se caracteriza por fenómenos relacionados con la interdependencia global, la movilidad académica, los procesos de transformación digital, la interculturalidad y la internacionalización que emergen como pilares estratégicos para el fortalecimiento institucional y la formación de ciudadanos globales en las IES. Por ende, la UMNG reconoce que la proyección hacia una universidad de clase mundial se basa construcción de capacidades para el diálogo intercultural, la cooperación académica y la producción colaborativa de conocimiento (Knight, 2020; De Wit & Altbach, 2021).

> *En este escenario, la internacionalización se configura como el proceso transversal de integración de la dimensiones global, intercultural y transnacional en los propósitos, funciones y dinámicas institucionales de la UMNG.*

De acuerdo con los marcos de educación global y glocalización del conocimiento (Robertson, 2012; Marginson, 2022), la institución busca la articulación de la docencia, la investigación y la innovación social en redes internacionales de cooperación, promoviendo la circulación de saberes, la producción colaborativa de conocimiento y la corresponsabilidad académica a través del fortalecimiento del capital científico, cultural y relacional.

La interculturalidad, por otro lado, promueve la interacción horizontal entre saberes, lenguajes y cosmovisiones buscando una educación que reconozca la pluralidad epistemológica y fomente la equidad cognitiva (Walsh, 2010; Tubino, 2019). En este sentido, la UMNG tiene como reto integrar en el quehacer pedagógico y curricular las perspectivas interculturales que fortalezcan la comprensión del otro promoviendo una universidad que co-crea sentido con las comunidades nacionales y las redes internacionales (UNESCO, 2022).



3.5 Actores institucionales para la transformación

La comunidad universitaria es resultado del entramado dinámico de actores que interactúan en un contexto institucional complejo, en el cual confluyen diversas racionalidades, trayectorias y saberes. Desde la ecología organizacional, los distintos grupos de valor se constituyen como agentes activos en la generación de conocimiento, la construcción de ciudadanía y la transformación social (Bleiklie, 2018; De Boer et al., 2017). Es así como, se generan dinámicas de retroalimentación, aprendizaje colectivo y corresponsabilidad que permiten articular las funciones misionales con los objetivos estratégicos generando sinergias que potencian el impacto académico, social y territorial de la UMNG.

Desde un plano aspiracional, y siguiendo principios de diseño institucional centrado en el valor público (Moore, 2013), se han definido perfiles[14] que expresan las expectativas, compromisos y proyecciones de cada actor así:

Estudiante

Sujeto sentipensante y agente activo dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, caracterizado por la exploración y el descubrimiento continúo mediado por el pensamiento crítico. Entre sus rasgos constitutivos se destacan la

14 La propuesta de los perfiles se hizo mediante un proceso metodológico- participativo que involucró a la comunidad Neogranadina. Su desarrollo se puede consultar en el siguiente documento: https://doi.org/10.18359/docinst.7966

creatividad y la innovación, la curiosidad epistémica por el aprendizaje a lo largo de la vida, y la capacidad de gestionar el tiempo con responsabilidad y disciplina. Asimismo, demuestra competencias para el trabajo colaborativo, dominio de un segundo idioma y habilidades de adaptación a entornos multiculturales, con disposición por la tecnología, integrando herramientas digitales en la trayectoria académica y profesional bajo un marco ético, y orientando su quehacer hacia la generación de impacto social.

Docente

Es un profesional altamente capacitado, con habilidades pedagógicas, técnicas y tecnológicas que acompaña, guía, co-construye y deconstruye conocimiento con los estudiantes desde la experiencia y trayectoria en docencia, investigación y extensión. Su perfil está marcado por la ética profesional, el compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes y la adopción de métodos innovadores que fomentan el aprendizaje activo, la creatividad y la formación en valores. Cuenta con una actitud responsable, respetuosa e inclusiva; el docente de la UMNG es un motor fundamental para la formación de profesionales comprometidos con la sociedad y el país.

Graduado

Es un profesional reconocido mundialmente por su excelencia profesional y personal, cuenta con una formación integral que le permite destacarse en su campo y contribuir positiva-mente a la sociedad. Se caracteriza por su capacidad de innovar y generar impacto, aplicando una visión crítica y estratégica para abordar y solucionar problemáticas sociales relevantes. Tiene un alto sentido de pertenencia con la institución, por lo que mantiene un vínculo activo con su *alma mater*.

Administrativo

Se caracteriza por ser un profesional capacitado en la optimización de procesos, que integra herramientas tecnológicas y se adapta al cambio para facilitar el desarrollo de los procesos académico-administrativos que mejoran la productividad. Se distingue por ser asertivo, amable y empático; brinda un servicio de calidad y fomenta relaciones positivas y colaborativas con la comunidad Neogranadina.

Directivo

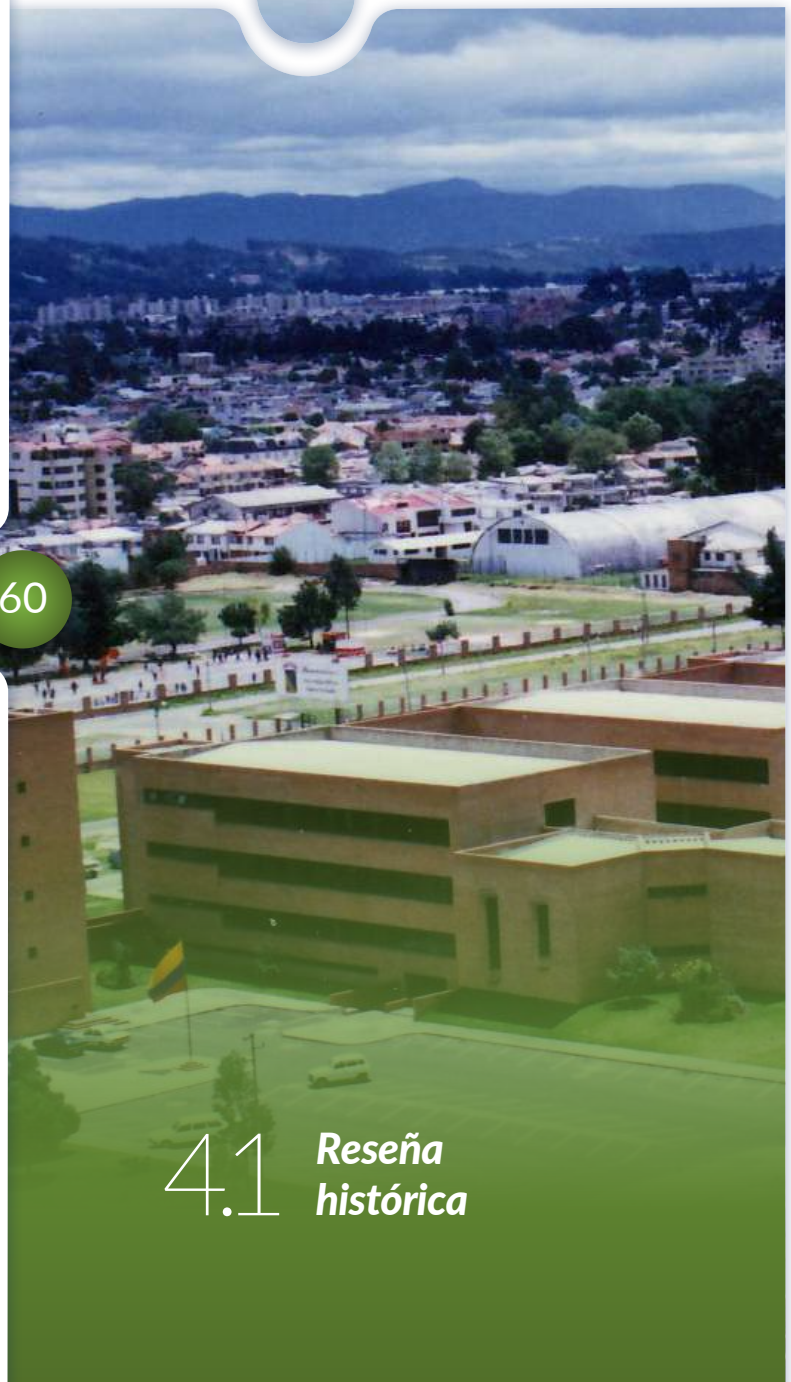
Se caracteriza por su alta capacidad de liderazgo estratégico, orientado a la toma de decisiones que promuevan el crecimiento, la innovación y la excelencia institucional. Está comprometido con los valores institucionales de ética, responsabilidad y excelencia; fomenta el trabajo en equipo mediante una comunicación asertiva y una escucha activa, creando un ambiente de colaboración y confianza.

Por lo anterior, la comunidad universitaria y los grupos de valor se reconocen como agentes activos de este ecosistema recursivo. Los perfiles institucionales de estudiantes, docentes, directivos y aliados estratégicos se traducen en responsabilidades verificables dentro de la gobernanza académica, las rutas de participación institucional y los dispositivos de innovación social. Es así como, cada actor contribuye, desde su rol, a la generación de conocimiento pertinente, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento del tejido territorial.



CAPÍTULO 4

Perspectiva de la identidad institucional



4.1 Reseña histórica

Para la UMNG, el análisis histórico es un elemento transcendental para comprender su evolución y las dinámicas que han generado escenarios de transformación y desarrollo. La reseña histórica permite resaltar hitos significativos que han moldeado los elementos identitarios de la institución, consolidando así el sentido de pertenencia y estableciendo las bases para construir un futuro alineado con las aspiraciones de la comunidad Neogranadina.

El legado de los fundadores sigue una historia de transición que se remonta a 1962, cuando el Decreto 2422 marcó el inicio de una nueva era en la educación militar colombiana. En aquel momento, la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova amplió sus horizontes académicos, integrando por primera vez estudios superiores en campos como economía, ingeniería civil y derecho internacional contribuyendo a satisfacer las demandas de formación integral de los cadetes y alféreces.

El camino hacia la consolidación de la UMNG continuó en 1976, cuando el Ministerio de Defensa Nacional, a través del Oficio 0900/MD-339, aprobó la creación de una institución de educación superior. Así, en el segundo semestre de ese año, ingresaron los primeros estudiantes, uniendo a cadetes y civiles en un entorno académico que prometía cultivar el conocimiento y el liderazgo.

Posteriormente en 1978, el Gobierno, mediante el Decreto 1547 del 28 de julio, amplió la autorización para que los programas de educación superior ofrecidos por la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova se extendieran hasta la finalización de las respectivas carreras. Adicionalmente, se realizaron modificaciones en los planes de estudio de derecho internacional y diplomacia, transformándolos en programas de derecho.

Por otra parte, el Decreto 1482 del 19 de julio de 1978 marcó un hito en la formación académica de la salud al autorizar al Hospital Militar Central a establecer la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud con nivel profesional. Así, en enero de 1979, dio inicio la primera promoción de estudiantes, abriendo un camino hacia la excelencia médica. Luego, el Decreto Ley 84 del 23 de enero de 1980 integró los programas de educación superior de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" (ESMIC) y la Escuela Militar de Medicina, consolidando así una unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, dotada de patrimonio independiente y autonomía administrativa.

En 1980, un nuevo capítulo comenzó con el Decreto Reglamentario 2760, fechado el 14 de octubre, que le otorgó a la institución la denominación de Centro Universitario Militar Nueva Granada, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional. Poco tiempo después, el 15 de diciembre de 1980, el Gobierno Nacional designó al General Hernando Currea Cubides como el primer director del Centro Universitario, con su dirección, se dieron pasos firmes hacia la estructuración y consolidación de la institución.

El 12 de marzo de 1982, el Decreto Reglamentario 754 y el Decreto Ejecutivo 2288 del 2 de agosto de ese mismo año establecieron la estructura orgánica del Centro Universitario. De esta manera, se sentaron las bases para una gestión eficaz y ordenada, permitiendo que la institución se adaptara a las necesidades de un mundo en constante cambio. Aún más significativo fue el 23 de julio de 1982, cuando la Resolución 12975 del Ministerio de Educación Nacional determinó el reconocimiento oficial del Centro Universitario como universidad, elevando la misión académica de la institución a otro nivel.

En los años siguientes, el compromiso con la calidad educativa se reafirmó con el Decreto Reglamentario 2218 del 7 de septiembre de 1984, que estableció que la Universidad Militar Nueva Granada continuaría adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, fijando requisitos especiales para la designación de ciertos cargos.

La Ley 30 de 1992 fue otro hito en esta trayectoria. En su artículo 137, se ratificó que la UMNG continuaría su labor educativa bajo la tutela del Ministerio de Defensa Nacional conservando su naturaleza jurídica (Unidad Administrativa Especial), ajustando su régimen académico a las disposiciones legales que regían la educación superior en Colombia.

El 3 de agosto de 1994, el Decreto 1694 aprobó el Acuerdo 11 del 19 de abril de ese mismo año, estableciendo el Estatuto General y la estructura interna de la UMNG. Con ello, se definieron las funciones de sus dependencias, fortaleciendo así la capacidad operativa de la universidad y consolidando su rol como en el sector educación.

A lo largo de su trayectoria, la UMNG ha demostrado un alto compromiso con su misión institucional y los procesos de autoevaluación. Prueba de ello, es que la UMNG inició un proceso orientado hacia la obtención de la Acreditación Institucional, que culminó el 16 de julio de 2015, cuando el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Resolución 10683, otorgó la Acreditación Institucional de Alta Calidad por un periodo de seis años.

En consonancia con su dedicación a mantener este reconocimiento, en abril de 2021, la UMNG recibió la visita de pares académicos designados por el Ministerio de Educación Nacional,

quienes formaron parte de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES). Después de este proceso, se obtuvo la renovación de la Acreditación Institucional Multicampus en Alta Calidad, según lo establecido en la Resolución N° 013147, emitida el 6 de julio de 2022 por el Ministerio de Educación Nacional.

Con la reciente renovación de la acreditación multicampus en 2022, la Universidad Militar Nueva Granada se erige como una institución pública de educación superior reconocida y respetada. La UMNG sigue siendo un foco de excelencia académica, uniendo tradición e innovación en su camino hacia un futuro lleno de promesas y desafíos.



FIGURA 9 Hitos históricos de la UMNG.



1982

Reconocimiento como universidad

La Resolución 12975 del Ministerio de Educación Nacional reconoció oficialmente al Centro Universitario Militar Nueva Granada como universidad y los decretos 754 y 2288 establecieron su estructura orgánica.

1984

Continuidad institucional

El Decreto 2218 ratificó la adscripción de la Universidad Militar Nueva Granada al Ministerio de Defensa Nacional y estableció requisitos especiales para la designación de cargos.

1992

Ratificación de su naturaleza jurídica

La Ley 30 ratificó la adscripción de la UMNG al Ministerio de Defensa Nacional y su naturaleza como Unidad Administrativa Especial, ajustando su régimen académico a la legislación de educación superior.

1994

Estatuto General y estructura interna

El Decreto 1694 aprobó el Acuerdo 11, mediante el cual se establecieron el Estatuto General y la estructura interna de la UMNG, definiendo las funciones de sus dependencias.

2015

Acreditación Institucional de Alta Calidad

La Resolución 10683 del Ministerio de Educación Nacional otorgó a la UMNG la Acreditación Institucional de Alta Calidad por seis años.

2022

Renovación de la Acreditación Institucional

La Resolución 013147 del Ministerio de Educación Nacional renovó la Acreditación Institucional Multicampus en Alta Calidad de la UMNG.

Fuente: Elaboración propia.



4.2 *La identidad institucional en el contexto colombiano*

Colombia es un país que históricamente, ha estado caracterizado por una configuración social de múltiples formas de violencia estructural, simbólica y directa (Galtung, 1969), donde los conflictos armados, las desigualdades sociales, la exclusión política y la concentración del poder han generado rezagos en términos de justicia social. De esta manera, se denota la persistencia de condiciones que niegan el acceso equitativo a derechos fundamentales como la educación, la salud y la participación ciudadana, afectando especialmente a poblaciones rurales, indígenas, afrodescendientes y a las víctimas del conflicto armado interno.

La firma del Acuerdo Final de Paz en 2016, entre el Estado colombiano y las FARC-EP, representa un punto de inflexión en la historia reciente del país, al proyectar la posibilidad de la transición hacia un modelo de paz territorial, inclusiva y sostenible (Comisión de la Verdad, 2022). Empero, la transición requiere de transformaciones en las instituciones, las relaciones sociales y los imaginarios colectivos, lo que se enmarca en lo que Lederach (2003) denomina la "arquitectura moral de la paz "entendida como la construcción del tejido ético que posibilita la reconciliación, la justicia restaurativa y la convivencia.

En este escenario, la educación es un elemento primordial para la transformación cultural y ética de la sociedad colombiana, al constituirse en un mecanismo de construcción simbólica que moldea subjetividades, relaciones sociales y proyectos colectivos. Es así como, se puede afirmar que la educación no solo informa; transforma consciencias, por ende, las instituciones de educación superior adquieren un papel relevante como actores claves en la transformación social.

Desde su génesis, la Universidad Militar Nueva Granada ha construido una identidad institucional particular, sustentada en el origen castrense y la misión fundacional orientada a la formación académica y profesional de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional. Por tanto, a partir de su naturaleza di-



FIGURA 10

Perspectiva de la identidad institucional

Fuente: Elaboración propia.

ferencial ha construido una trayectoria institucional única dentro del sistema de educación superior colombiano.

A partir de este rasgo identitario, la UMNG vislumbra la posibilidad ampliar el horizonte institucional y contribuir de a la consolidación del Estado Social de Derecho, mediante una agenda formativa integral que incorpore transversalmente el respeto y la promoción de los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y la cultura de la legalidad. De esta manera, se busca aportar a la superación de la dicotomía entre paz y seguridad.

En consecuencia, la institución tiene la capacidad de ampliar los procesos de formación, investigación e innovación social para constituir plataformas de proyección ética donde la visión educativa permita la reflexión en la reconstrucción del tejido social. Desde el componente de la formación, se enuncia la posibilidad de configurar trayectorias educativas orientadas al desarrollo de competencias éticas, jurídicas y sociales que integren la seguridad humana con los principios de una cultura para la paz.

De modo coadyuvante, desde la investigación y la innovación social (extensión y proyección social) la UMNG tiene el potencial de desarrollar agendas que integren los modelos de seguridad para la paz, orientados a disminuir nuevas formas de violencia y fortalecer la gobernanza territorial. Es así como, la institución funcionará como un nodo articulador entre el conocimiento, la institucionalidad estatal y las dinámicas sociales de los territorios fortaleciendo las capacidades locales e impulsando procesos de reconciliación sostenibles bajo el marco de una seguridad democrática, legitima y orientada al bienestar colectivo (Vuković, 2024).



CAPÍTULO 5

Articulación institucional



El tejido estructural, organizacional y operativo de la UMNG se concibe como un ecosistema[15] de interrelaciones dinámicas conformado por nodos interconectados que optimizan las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano con el fin de fortalecer la gestión académica y administrativa, fundamentándose en los principios de coordinación, cooperación y trabajo en equipo.

El ecosistema organizacional se articula bajo el paradigma ecológico, que define un entorno dinámico en el que organismos vivos (miembros de la comunidad Neogranadina) y objetos (capacidades y recursos) interactúan de manera recíproca (Larrauri, 2009). Desde los componentes antropológico y bioético se reconoce que el ser humano es el centro del ecosistema y que toda decisión institucional debe estar orientada por el cuidado de la vida y la responsabilidad con el entorno. En este contexto, cada componente ejerce influencia sobre los demás y está afectado por ellos, configurando así una interrelación integral y multifactorial. Desde la perspectiva de la teoría de la complejidad, esta integración proporciona un esquema para comprender y optimizar el funcionamiento de la institución, enfatizando la naturaleza sistémica de interacción y sinergia.

La Figura 11 ilustra el Metasistema de la UMNG, el cual abarca un conjunto complejo de sistemas y subsistemas que integran, de manera holística y bioética, las interrelaciones, dinámicas y conexiones necesarias para generar elementos inter, trans y multidisciplinares en la gestión académico-administrativa mediante la conjunción de diversos modelos, estrategias y herramientas.

De esta manera, las dimensiones que aborda el metasistema de la UMNG son:

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



FIGURA 11

Metasistema institucional UMNG.

Fuente: Elaboración propia.

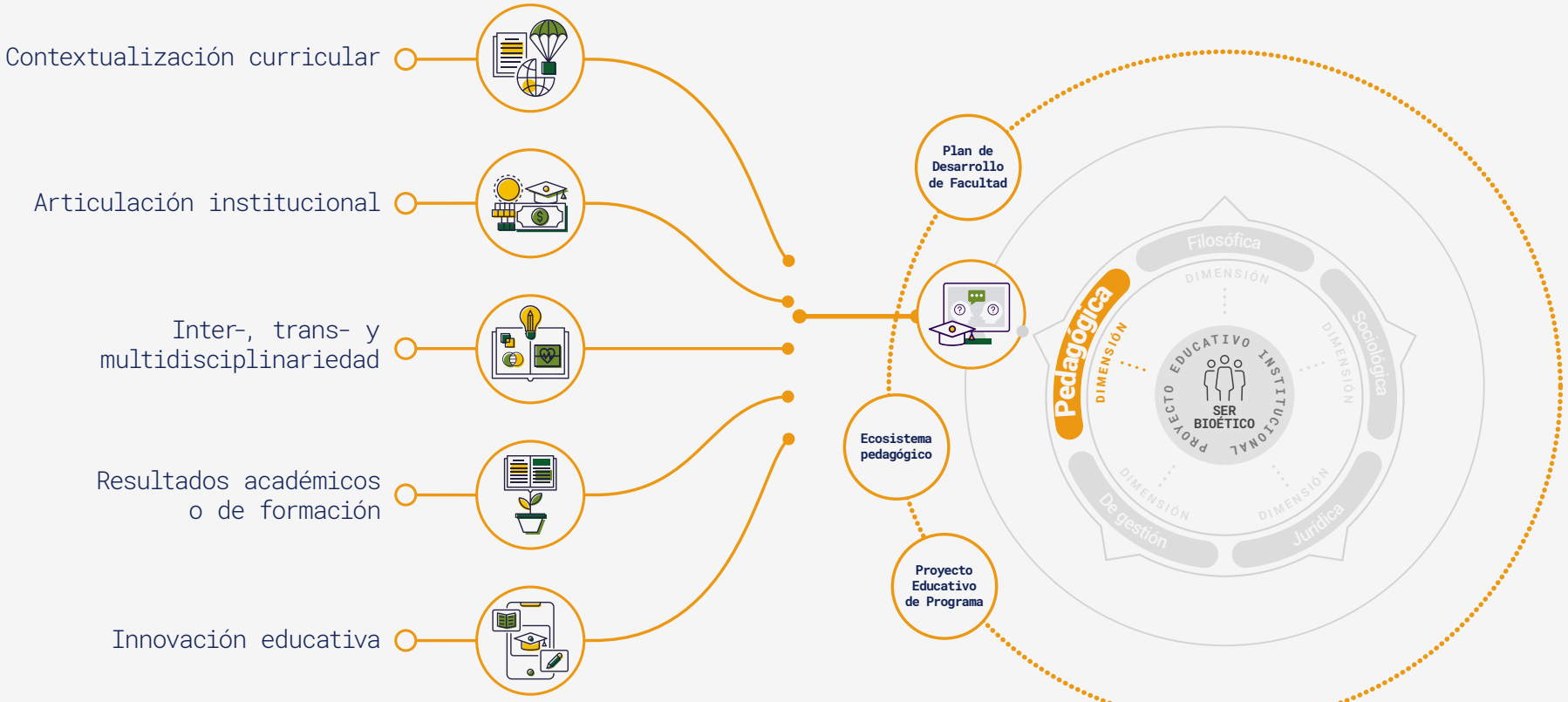


5.1 Dimensión pedagógica

*La **dimensión pedagógica** abarca el conjunto de acciones, principios y enfoques que orientan el proceso educativo, considerando la especificidad de las disciplinas y las epistemes científicas de los programas académicos, el ecosistema pedagógico, las practicas docentes y la articulación entre docencia e investigación a partir de metodologías, didácticas, recursos y medios empleados que promueven el desarrollo integral y cognitivo de los estudiantes, con énfasis en el pensamiento crítico, las competencias, los valores y los resultados de aprendizaje a partir de una educación holística, trans- inter y multidisciplinar.*

Los procesos de interacción, permite alinear los principios institucionales del PEI con la especificidad disciplinar de cada programa académico, propiciando la unidad entre la misión formativa y la diversidad del saber. Por lo anterior, se le proporciona desarrollo conceptual a partir del Proyecto Educativo de Programa y del Plan de Desarrollo de Facultad orientando el desarrollo de cada unidad académica a la coherencia curricular, epistemológica y formativa.

FIGURA 12 Dimensión pedagógica.



Fuente: Elaboración propia.

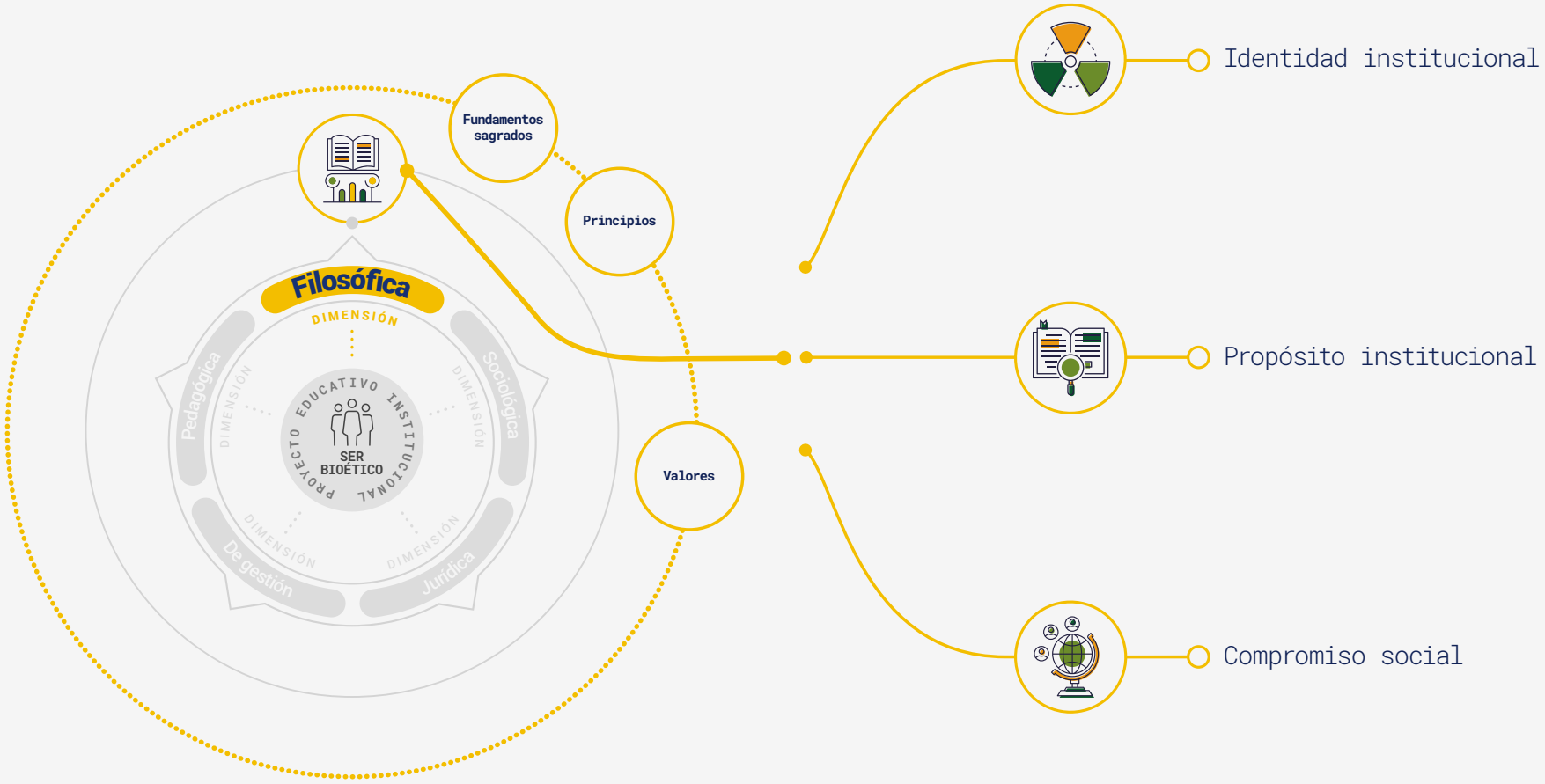


5.2 Dimensión filosófica

*La **dimensión filosófica** define los fundamentos ontológicos, axiológicos y éticos que orientan el quehacer universitario desde principios y valores.*

Desde una perspectiva ontológica, esta dimensión define al ser humano como sujeto consciente, libre, histórico y en permanente construcción, con capacidad de transformar su realidad desde el conocimiento, la ética y el compromiso con el bien común. En cuanto a su componente axiológico, se fundamenta en los valores institucionales que orientan la formación académica y la convivencia universitaria. A nivel ético, propone una práctica institucional transparente, coherente y orientada a la defensa del interés público, la legalidad, la inclusión y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

FIGURA 13 Dimensión filosófica.



Fuente: Elaboración propia.

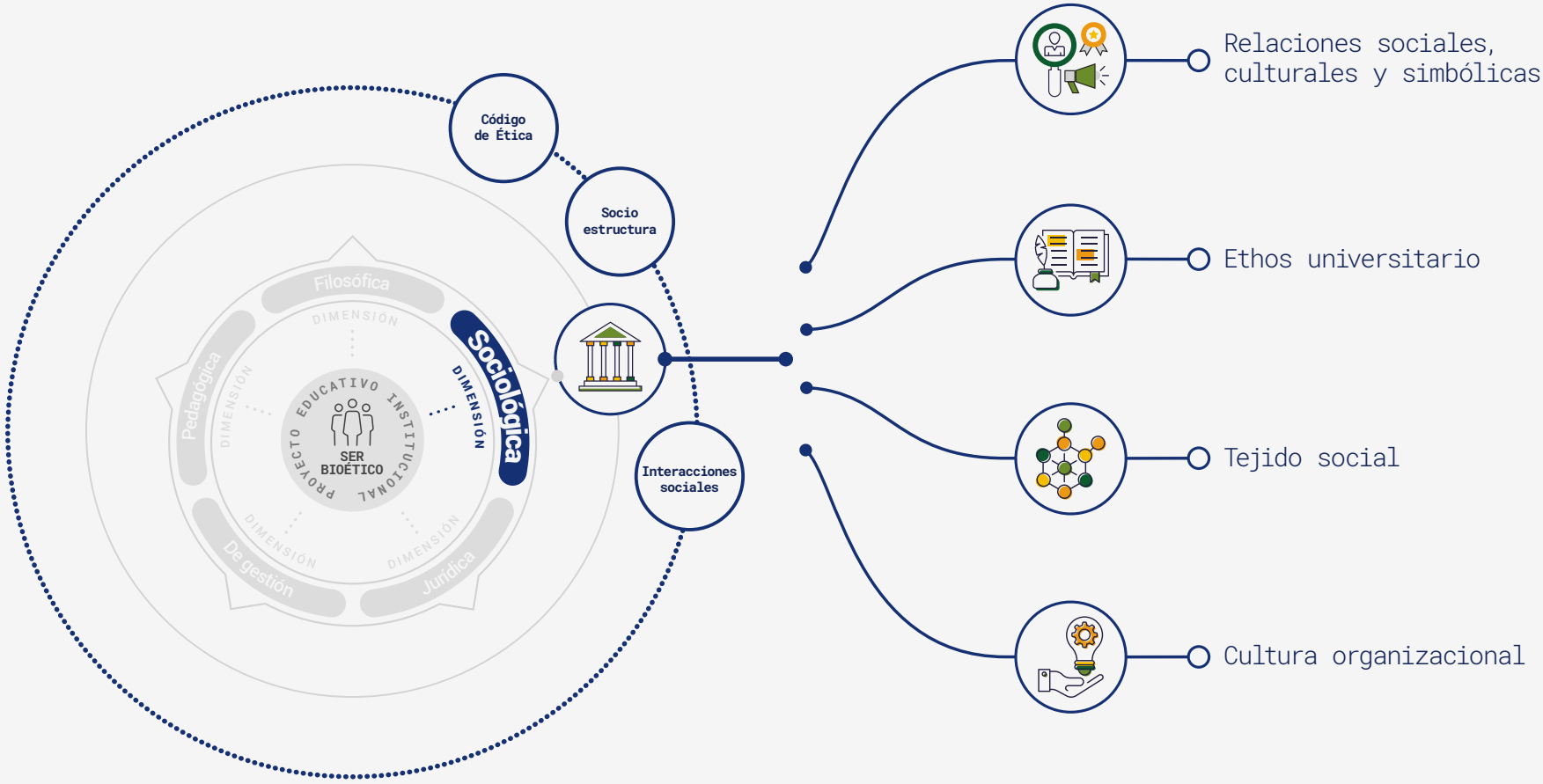


5.3 Dimensión sociológica

*La **dimensión sociológica** explora las dinámicas de las relaciones sociales dentro y fuera de la UMNG, así como, el* ethos *que emerge de estas interacciones. Se enfoca en resaltar el papel protagónico de la universidad como un agente transformador en el desarrollo social, cultural y económico que contribuye a fortalecer el tejido social desde un enfoque de sostenibilidad y dignidad humana.*

La universidad es comprendida como un espacio de encuentro entre sujetos diversos, portadores de trayectorias, identidades y saberes diferenciados, que co-existen y se transforman mutuamente a través de dinámicas institucionales que reproducen o disputan formas de capital cultural, simbólico y social (Bourdieu, 1997). La dimensión sociológica, por tanto, permite visibilizar cómo el *ethos* universitario (la cultura moral y relacional que emerge del hacer cotidiano) se configura en función de prácticas de reconocimiento y corresponsabilidad colectiva.

FIGURA 14 Dimensión sociológica.



Fuente: Elaboración propia.

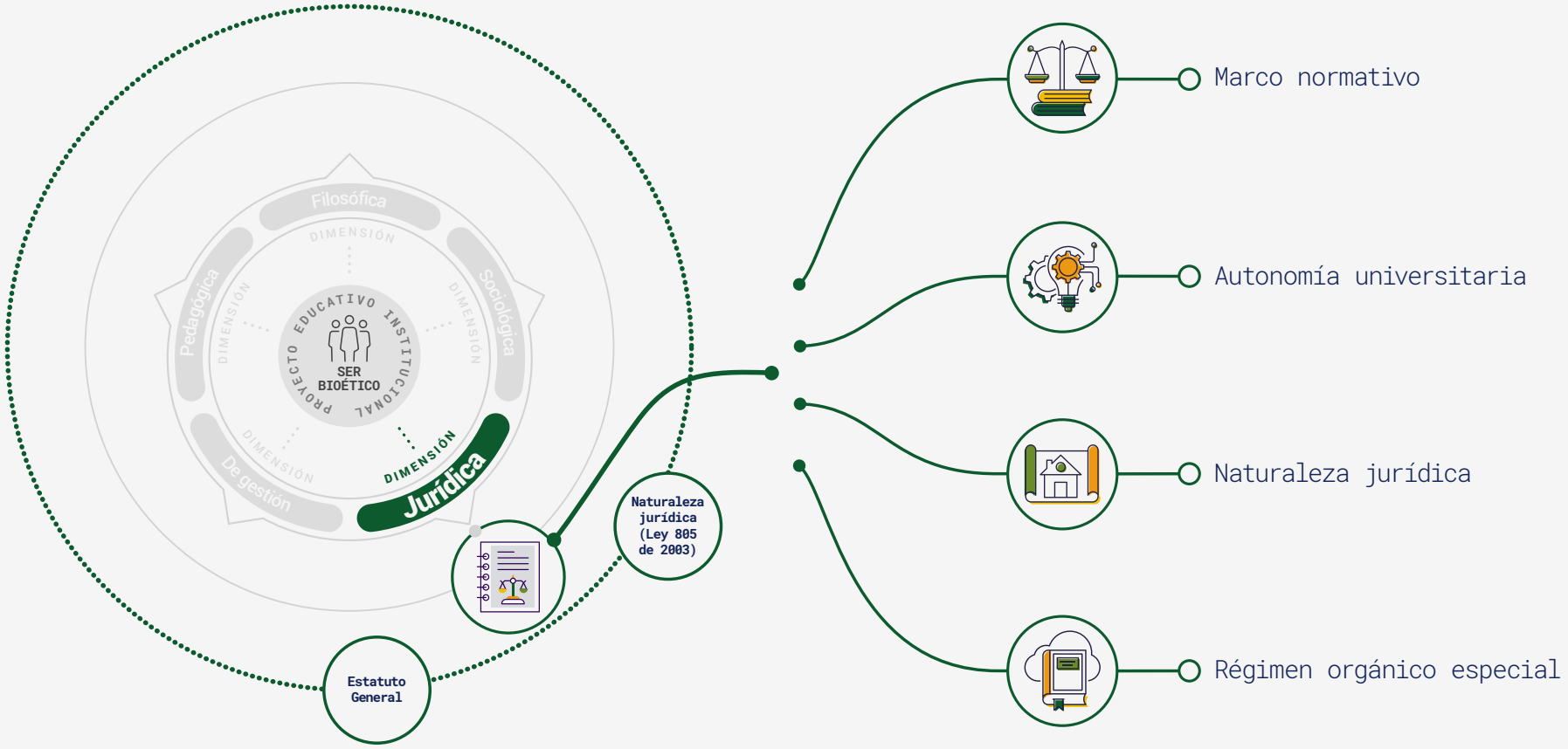


5.4 Dimensión jurídica

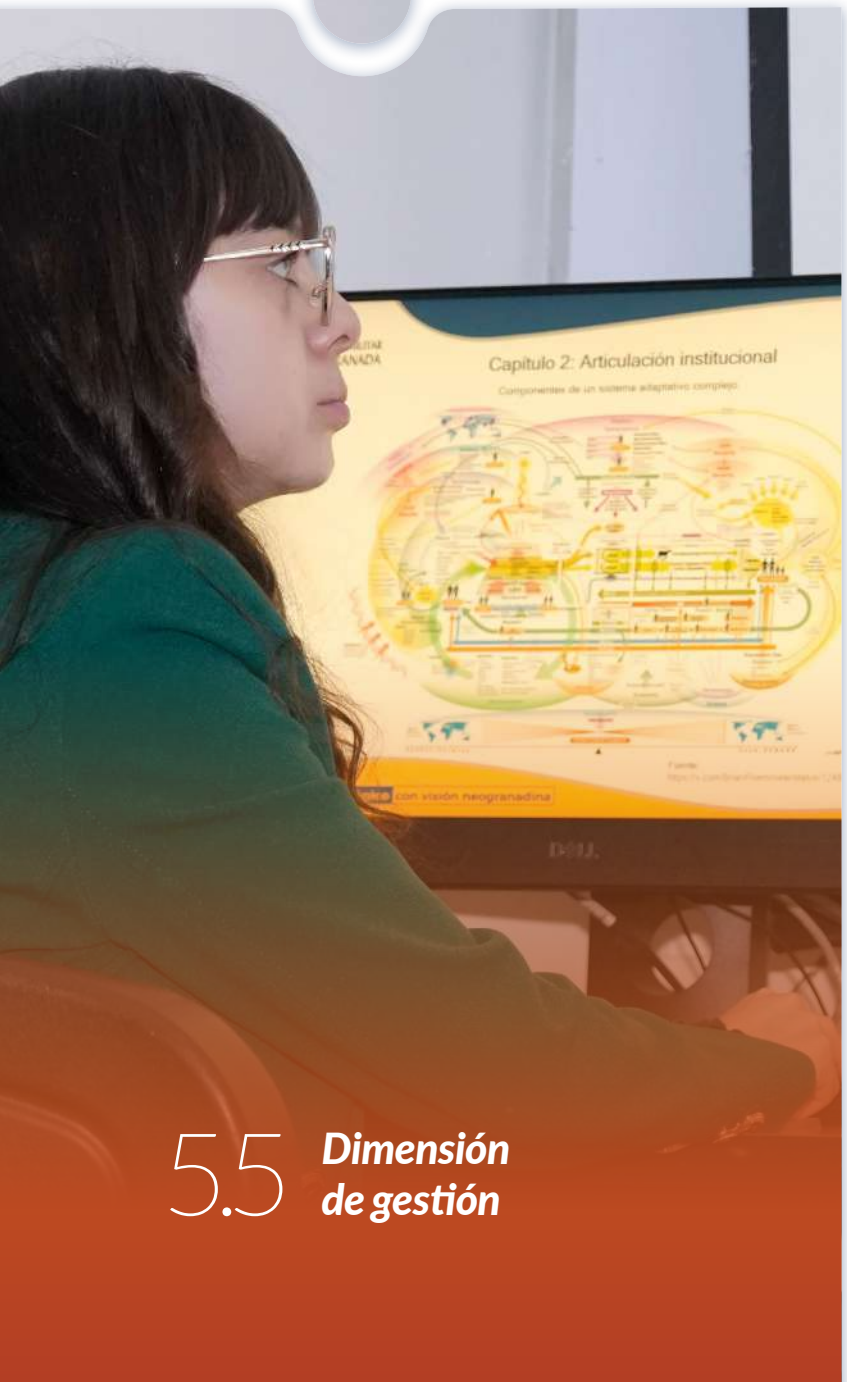
*La **dimensión jurídica** se refiere al marco normativo y legal que regula su funcionamiento y estructura abordando los componentes que garantizan la autonomía, responsabilidad social y reconocimiento en el sistema educativo.*

Desde este componente se otorga estructura, legitimidad y estabilidad normativa al quehacer institucional, permitiendo que la universidad cumpla su misión con apego a la ley, respeto a los derechos fundamentales y compromiso con la excelencia pública. Por ende, fortalece la capacidad de autorregulación, la seguridad jurídica y la confianza ciudadana en la UMNG como institución formadora de profesionales íntegros y servidores comprometidos con la Nación.

FIGURA 15 Dimensión jurídica.



Fuente: Elaboración propia.

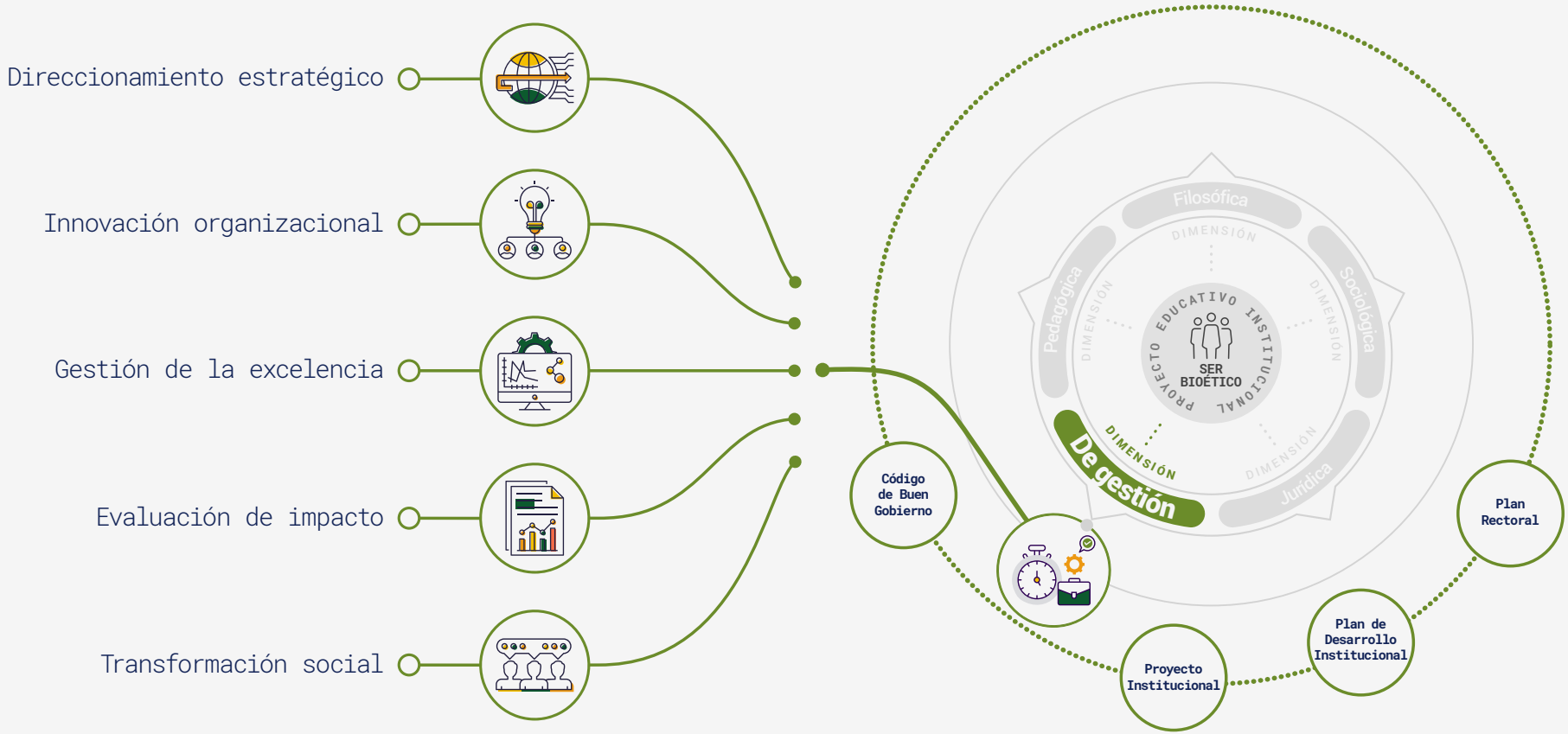


5.5 Dimensión de gestión

*La **dimensión de gestión** comprende un conjunto de políticas, estrategias, estructuras organizacionales, procesos y tecnologías que orientan y optimizan las funciones académicas, formativas, docentes, científicas, culturales y de extensión con el fin de promover el fortalecimiento y crecimiento de la UMNG a partir del desarrollo de capacidades institucionales.*

Con el fin de contribuir al crecimiento de la UMNG, se realizan acciones orientadas al direccionamiento, la coordinación y la evaluación del quehacer universitario en las funciones misionales y de soporte. Es así como, esta dimensión se convierte en una condición habilitante para que las funciones académicas, formativas, científicas, culturales y de extensión se desarrollen en entornos organizativos sólidos, adaptativos y orientados a resultados (OECD, 2019).

FIGURA 16 Dimensión de gestión.



Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO 6

Desafíos y oportunidades de la prospectiva institucional

La educación superior en el siglo XXI enfrenta un conjunto de desafíos sistémicos caracterizados por la aceleración tecnológica, la crisis ambiental, la emergencia de nuevas dinámicas geopolíticas y la creciente desigualdad global que lleva a la universidad a repensarse como institución reflexiva, flexible y socialmente comprometida (Barnett, 2004) que requiere transformar los modelos pedagógicos, organizacionales y epistemológicos que aplica.

El contexto contemporáneo esta caracterizado por la modernidad liquida[16], en la cual el conocimiento se ha tornado volátil, situado y transitorio desafiando las estructuras tradicionales sobre las cuales se han establecido los procesos de educación superior. Por esta razón, es que las universidades deben promulgar por adoptar enfoques formativos centrados en la adaptabilidad y la resolución de problemas complejos que les permita fortalecer la capacidad prospectiva, proyectando futuros deseables mediante la articulación entre el direccionamiento estratégico, la innovación curricular y la transformación cultural (Godet, 2007).

En este escenario de transformación acelerada, el análisis de tendencias y mega tendencias adquiere relevancia como un instrumento de la prospectiva institucional, al ofrecer insumos clave para la construcción de visiones compartidas de futuro, la elaboración de escenarios posibles y la orientación de decisiones de largo plazo (Miller, 2018).

A partir del ejercicio de mapeo de mega tendencias globales, se identificaron como dominios estratégicos aquellos donde se prevén mayores procesos de transformación y disrupción sistémica en áreas como: las dinámicas demográficas, configuración económica global, transformaciones socioculturales, avance exponencial de la tecnología y la ciencia, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y reconfiguración de la gobernanza mundial.

16 "La modernidad líquida es aquella etapa de la modernidad en la que las condiciones sociales ya no se mantienen por el tiempo suficiente para solidificarse y no pueden servir como marcos de referencia para las acciones humanas." Bauman (2000, p. 8).

FIGURA 17 Megatendencias y tendencias globales.



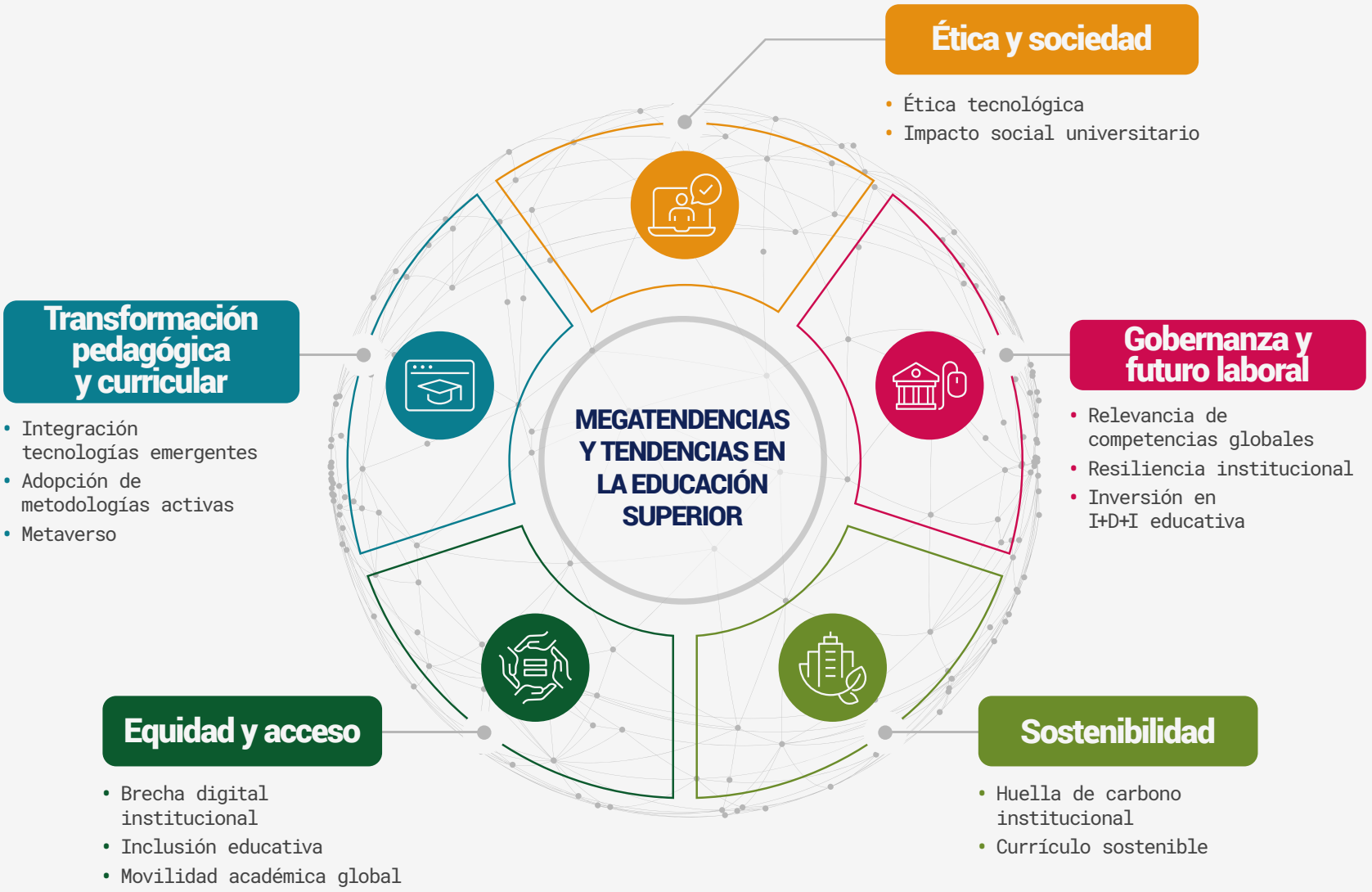
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministry of Defence. (2024). *Global Strategic Trends: Out to 2055 (7.ª ed.)*. Development, Concepts and Doctrine Centre. https://www.gov.uk/government/publications/global-strategic-trends-out-to-2055

Ahora bien, desde el componente del ámbito educativo, se identifican vectores de cambio (transformación pedagógica, ética y sociedad, gobernanza y futuro laboral, sostenibilidad, equidad y acceso) que están reconfigurando las trayectorias futuras del sistema de educación superior a escala global. Por lo que, las universidades deben promulgar por adoptar enfoques anticipatorios, flexibles y centrados en la generación de capacidades institucionales para navegar la incertidumbre, gestionar la complejidad y responder a las exigencias de un entorno educativo global en permanente evolución (Miller, 2018; Barnett, 2004).

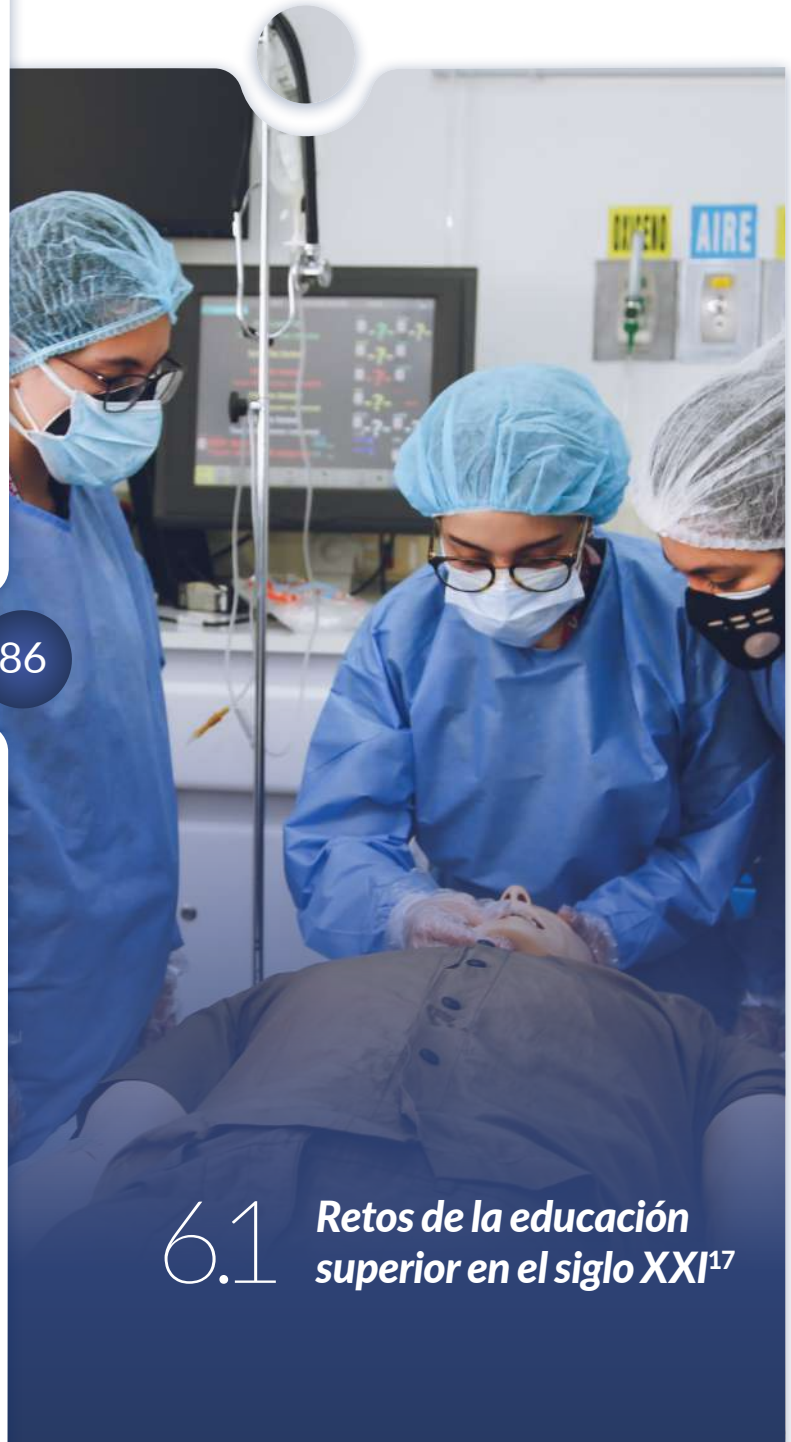
En este sentido, la Universidad Militar Nueva Granada incorpora el análisis prospectivo en las dinámicas internas mediante la gestión anticipatoria, que reconoce la incertidumbre como una variable del entorno y la integra en los procesos del direccionamiento estratégico. Lo anterior, se operacionaliza a través de la articulación de herramientas como la vigilancia estratégica, la detección de señales emergentes, la identificación de patrones de cambio y el análisis sistémico de variables críticas, que permiten a la institución fortalecer la capacidad adaptativa y proyectiva frente a escenarios complejos y multidimensionales.



FIGURA 18 Megatendencias y tendencias en la educación superior.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministry of Defence. (2024). *Global Strategic Trends: Out to 2055 (7.ª ed.)*. Development, Concepts and Doctrine Centre. https://www.gov.uk/government/publications/global-strategic-trends-out-to-2055



6.1 Retos de la educación superior en el siglo XXI[17]

La educación se encuentra en el epicentro de las transformaciones estructurales que caracterizan al siglo XXI. A medida que las dinámicas tecnológicas, sociales, políticas, ambientales y epistémicas se reconfiguran a velocidades sin precedentes, los modelos educativos tradicionales enfrentan a fenómenos como la digitalización acelerada, la emergencia de saberes diversos, la presión por la empleabilidad y la necesidad de genera impacto social que llevan a las universidades a repensar sus fundamentos, estructuras y propósitos.

Bajo este escenario, se propone un marco de referencia que actúa como insumo para orientar a las distintas unidades académicas y administrativas de la UMNG en la articulación de los procesos misionales y de apoyo para promover la innovación institucional y la adaptación proactiva a los desafíos del entorno.

17 Para la construcción del capítulo se empleó una estrategia metodológica de enfoque cualitativo y prospectivo, sustentada en la triangulación de fuentes primarias y secundarias. Como parte del trabajo empírico, se desarrolló un taller de co-creación interinstitucional en apoyo con la Revista Semana, con la participación de rectores de IES, en el cual se exploraron tendencias emergentes, retos compartidos y visiones de futuro para el sistema universitario. Paralelamente, se llevaron a cabo talleres de prospectiva internos con equipos académicos y administrativos, orientados a la identificación de capacidades clave, oportunidades estratégicas y escenarios transformadores.

Adicionalmente, se realizó un mapeo exploratorio de variables a partir del análisis de literatura especializada y de informes de organismos internacionales como la UNESCO, la OCDE, el Banco Mundial y el IESALC.

FIGURA 19 Marco de referencia de megatendencias y tendencias.



Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con las tendencias globales en educación superior y los lineamientos de organismos internacionales, se definieron dos componentes estructurantes:

Transformación tecnológica

Proceso sistémico y transversal de adopción, adaptación e innovación pedagógica mediada por tecnologías digitales emergentes, con el fin de reconfigurar los modelos de enseñanza-aprendizaje, investigación y gestión institucional (Salmi, 2021; Siemens, 2023). En este sentido, las variables que se analizan en este componente son:

Transformación digital y tecnología educativa

Comprende la reconfiguración de los procesos formativos, pedagógicos, administrativos y organizacionales, mediante la integración crítica, ética y significativa de las tecnologías digitales en todos los niveles del sistema universitario. Desde una perspectiva técnica, implica una reingeniería pedagógica (adopción de modelos didácticos centrados en datos y personalización), infraestructura inteligente (plataformas interoperables con capacidades de IA y analítica predictiva) y cultura organizacional digital (desarrollo de competencias tecnológicas en la comunidad universitaria) (Area, 2023).

Innovación pedagógica

Implica desplazar el foco de la enseñanza hacia el aprendizaje, promoviendo metodologías activas, interactivas y experienciales que favorezcan la construcción autónoma del conocimiento, el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico y la solución de problemas reales en contextos auténticos (Barnett, 2018). Se trata, por tanto, de transformar el aula en un entorno de participación, co-creación y mediación significativa, más allá de la transmisión unidireccional de contenidos.

Tecnologías emergentes

Actúan como disruptores estructurales al introducir lógicas no lineales, automatizadas, inmersivas o basadas en datos, que amplían las capacidades cognitivas, comunicativas y formativas de los actores educativos. En el ámbito educativo, se debe promulgar por introducir: inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, *blockchain*, análisis de aprendizaje (*learning analytics*), agentes conversacionales, computación ubicua, impresión 3D, y los entornos inmersivos como el metaverso (Cobo, 2019).

Transformaciones sociales derivadas de la tecnología

Procesos de reconfiguración estructural de las relaciones humanas, laborales, comunicativas y formativas, provocadas por la adopción masiva y acelerada de tecnologías digitales, que transforma la manera en que se accede, produce y comparte el conocimiento (Selwyn, 2016). Abordan las siguientes variables:

Impacto de la inteligencia artificial y automatización en el desarrollo del aprendizaje

Están redefiniendo los procesos de enseñanza mediante la personalización, escalabilidad y eficiencia educativa, conside-

rándose amplificadores cognitivos (Luckin, 2023) al optimizar la interacción pedagógica mediante sistemas adaptativos, tutores inteligentes y automatización de procesos. No obstante, se sugiere incorporar marcos éticos para su implementación siempre bajo la supervisión, verificación y discernimiento humano, y así, evitar sesgos algorítmicos.

Financiamiento y modelos de sostenibilidad económica

Implica reconfigurar la arquitectura financiera tradicional y desarrollar estrategias complementarias de financiación, que incluyan la generación de recursos propios, la participación en fondos competitivos, alianzas público-privadas, comercialización de servicios de conocimiento, internacionalización con impacto económico y gestión patrimonial (OECD, 2020) bajo el enfoque de la quíntuple hélice: Universidad, empresa, estado, sociedad y medio ambiente.

Sostenibilidad y responsabilidad social

Son ejes estratégicos de transformación en las instituciones de la educación superior que implica que las universidades adopten practicas responsables con el ambiente, la economía y la sociedad articulando la gestión, el currículo y la investigación con los ODS (UNESCO, 2021) y con una visión intergeneracional de bienestar que genera valor público y fortalece el tejido social.

Internacionalización y relación con el mercado laboral

Son ejes de transformación curricular y estratégica que contribuyen a formar profesionales éticos, competentes y globalmente conectados, capaces de liderar procesos de cambio en diversos escenarios. Por ende, contribuyen a reducir las brechas entre lo que enseña la universidad y lo que demandan los sectores productivos, para ello se debe incluir aprendizaje integrado de contenidos y lenguas extranjeras, educación por competencias, formación dual, pasantías, emprendimiento, innovación aplicada y actualización constante, en un contexto laboral marcado por la automatización, la inteligencia artificial y los empleos emergentes (*World Economic Forum*, 2023).

Ahora bien, cada uno de los marcos de referencia señalados constituye un conjunto de escenarios prospectivos que identifican los posibles futuros de la educación superior frente a los desafíos sociales, tecnológicos, económicos y ambientales del siglo XXI, que impactan directamente los programas ofertados, las formas pedagógicas y didácticas, la preparación transversal de los estudiantes en todos los niveles y la apropiación social del conocimiento científico. En este sentido, la UMNG busca anticiparse, proyectando transformaciones que garanticen su relevancia, pertinencia y sostenibilidad en contextos complejos y cambiantes. Por tal motivo, constituyen referentes para construir la visión de largo plazo y la construcción colectiva de futuros deseables.

Bibliografía

Area, M. (2023). *Pedagogías digitales en la era algorítmica*. Octaedro.

Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica. https://redmovimientos.mx/wp-content/uploads/2020/07/Modernidad-L%C3%ADquida-Bauman.pdf

Barnett, R. (2004). *The idea of higher education*. McGraw-Hill Education. https://eric.ed.gov/?id=ED325039

Barnett, R. (2018). *The ecological university: A feasible utopia*. Routledge. https://www.routledge.com/The-Ecological-University-A-Feasible-Utopia/Barnett/p/book/9781138720763?srsltid=AfmBOorXJdwDbw83NQh-2jJ-dNmv4fZpshpPlS_Ny2TaTLyI8BvCC_nqs

Barkley, E. F., y Major, C. H. (2020). *Student engagement techniques: A handbook for college faculty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Bernheim, C. T., & Chauí, M. (2008). *Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento: cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134422_spa

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama. https://epistemh.pbworks.com/f/9.+Bourdieu+Razones+Prácticas.pdf

Brown, T. (2019). *Change by design: How design thinking transforms organizations* (Rev. ed.). Harper Business.

Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/making-human-beings-human/book225589

Bruner, J. (1960). *The Process of Education*. Harvard University Press. http://edci770.pbworks.com/w/file/fetch/45494576/Bruner_Processes_of_Education.pdf

Calvo, G. (1996). Los proyectos educativos institucionales y la formación de docentes. *Revista Colombiana de Educación, 33*. https://doi.org/10.17227/01203916.5400

Castro Salgado, J. W., y Santamaria Ariza, L. (2024). Propuesta de identidad institucional UMNG. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.7379

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2024). Propuesta de propósito institucional UMNG. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.7470

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2024). Propuesta de actualización de la misión y la visión institucionales de la UMNG. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.7448

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2024). Bases epistemológicas y conceptuales para la comprensión del Proyecto Institucional. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.7537

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2025). Propuesta perfiles Neogranadinos. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.7966

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2025). Cartografía de propuestas: Voces y saberes en la semana del Proyecto Educativo Institucional. *Documentos Institucionales*. https://doi.org/10.18359/docinst.8201

Castro Salgado, J. W., y Santamaría Ariza, L. (2025). Diálogos para construir: Fundamentos para la ruta pedagógica de la UMNG. *Documentos Institucionales*. https://revistas.umng.edu.co/index.php/wpapers/article/view/8463

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/systems-view-of-life/35186BA5B12161E469C4224B6076ADFE

Carayannis, E. G., y Campbell, D. F. J. (2009). *"Mode 3" and "Quadruple Helix": Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International Journal of Technology Management*, *46*(3-4), 201-234. https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374

Charles, H. (2013). The Philosophy of Meaning and Value. Journal of Science and Technology, 3(6), 593-597.

Cobo, C. (2019). *Innovación pendiente: Reflexiones (y propuestas) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Ariel. https://www.aprendevirtual.org/centro-documentacion-pdf/La_innovacion_pendiente.pdf

Coll, C. (2013). *El currículo en el marco de la nueva ecología del aprendizaje*. Aula de Innovación Educativa, 219, 31-36. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53975/1/627963.pdf

Coll, C. (2019). *El currículo escolar en el siglo XXI: Retos y perspectivas*. Editorial Graó.

Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad. (2022). *Hay futuro si hay verdad: Informe final*. Bogotá: Comisión de la Verdad. https://www.comisiondelaverdad.co/informe-final

Consejo Nacional de Educación Superior, CESU (2014), *Acuerdo por lo Superior 2034: Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el Escenario de la Paz*. https://www.cna.gov.co/1779/articles-401020_documento.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 805 de 2003 "Por la cual se transforma la naturaleza jurídica de la Universidad Militar Nueva Granada. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-105029_archivo_pdf.pdf

De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). *Internationalization in higher education: Global trends and future directions*. Journal of International Students, 11(2), 357–372 https://2024.sci-hub.se/8340/c30a8ce2b3d503351c95fb3e0fc02df6/dewit2020.pdf

Dillon, M. (2020). Societal Transformation and Social Cohesion. *Introduction to Sociological Theory: Theorists, Concepts, and Their Applicability to the Twenty-First Century*, *87*.

Downes, S. (2012). *Connectivism and Connective Knowledge: Essays on Meaning and Learning Networks*. National Research Council Canada. https://www.oerknowledgecloud.org/archive/Connective_Knowledge-19May2012.pdf

Fullan, M., y Langworthy, M. (2014). *A rich seam: How new pedagogies find deep learning*. Pearson. https://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich_Seam_web.pdf

Galtung, J. (1969). *Violence, Peace, and Peace Research*. Journal of Peace Research, 6(3), 167–191. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002234336900600301

Gadamer, H. G. (2002). *Verdad y método* (Vol. I). Sígueme. https://www.sigueme.es/libros/verdad-y-metodo-i.html

Graham, C. R. (2013). Emerging practice and research in blended learning. In M. G. Moore (Ed.), *Handbook of distance education* (3rd ed., pp. 333–350). Routledge https://www.researchgate.net/publication/258477665_Emerging_practice_and_research_in_blended_learning

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press. https://www.sup.org/books/sociology/modernity-and-self-identity

Guerrero, M., y Urbano, D. (2021). *The impact of triple helix agents on entrepreneurial innovations*. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121165. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121165

Godet, M. (2007). *Manual de prospectiva estratégica: Fundamentos y prácticas*. Cuadernos de Prospectiva No. 5. UNAM / Catedra UNESCO / CEPAL. https://www.fie.undef.edu.ar/ceptm/pdf/prospectiva/manual-de-prospectiva.pdf

Hoidn, S. (2017). *Student-centered learning environments in higher education classrooms*. Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/book/10.1057/978-1-349-94941-0

Kolb, A. Y., y Kolb, D. A. (2017). *Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education*. Experiential Learning & Teaching in Higher Education, 1(1), 7–44. https://nsuworks.nova.edu/elthe/vol1/iss1/7/

Knight, J. (2020). *Internationalization of higher education: Developments, trends, and challenges*. International Association of Universities. https://2024.sci-hub.se/8340/c30a8ce2b3d503351c95fb3e0fc02df6/dewit2020.pdf

Larrauri, R. (2009). Ecosistema educativo y fracaso escolar. *Revista Iberoamericana de educación*, *49*(4), 1-9. https://rieoei.org/RIE/article/view/2086/3102

Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books.

Marginson, S. (2022). *The changing ecology of higher education: Globalization, knowledge and the public good*. Higher Education, 84(1), 1–18 https://www.researchcghe.org/wp-content/uploads/migrate/wp114-1.pdf

Mezirow, J. (1997). *Transformative learning: Theory to practice*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (74), 5–12. https://doi.org/10.1002/ace.7401

Morales, F. (2016) El Proyecto Educativo Institucional, sistematización de una experiencia enmarcada desde el Modelo de Evaluación CIPP, en la Institución Educativa Rural Zoila Duque Baena de Abejorral – Antioquia. Universidad de Antioquia

Morin, E. (1996). *El pensamiento ecologizado*. Gaceta de antropología: Le Monde diplomatique.

Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Seuil / Paidós. https://doctoradousbcienciaseducacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/morin-edgar-la-cabeza-bien-puesta.pdf

Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. https://archive.org/details/morin-edgar.-introduccion-al-pensamiento-complejo-ocr-2005/page/8/mode/2up

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar. https://pure.coventry.ac.uk/ws/portalfiles/portal/43057537/Binder6.pdf

Miller, R. (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644

Ministry of Defence. (2024). *Global Strategic Trends: Out to 2055 (7.ª ed.)*. Development, Concepts and Doctrine Centre. https://www.gov.uk/government/publications/global-strategic-trends-out-to-2055

Ministerio de Educación Nacional . (2022). *Regionalización y flexibilidad de la oferta de educación superior*. MEN. https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Proyectos-Cierre-de-Brechas/307836:Regionalizacion-y-flexibilidad-de-la-oferta-de-educacion-superior

Nicolescu, B. (2002). *Manifesto of transdisciplinarity* (K.-C. Voss, Trans.). State University of New York Press. https://www.researchgate.net/publication/48178659_Towards_transdisciplinary_education

Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press. https://policy.bristoluniversitypress.co.uk/trade/social-innovation

Nussbaum, M. C. (2010). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press. https://www.hup.harvard.edu/books/9780674072350

Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education*. Teachers College Press. https://eric.ed.gov/?id=ED377590

Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2022). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Polity Press. https://www.researchgate.net/publication/38174944_Re-Thinking_Science_Knowledge_and_the_Public_in_An_Age_of_Uncertainty

Padula, A. (2017). *Redarquía: La organización emergente*. Editorial Universitaria.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó. https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/philippe-perrenoud-diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf

Piaget, J. (1972). *The Psychology of the Child*. Basic Books. https://www.alohabdonline.com/wp-content/uploads/2020/05/The-Psychology-Of-The-Child.pdf

Pozo, J. I. (2016). *Aprendices y maestros: La nueva cultura del aprendizaje*. Alianza Editorial https://cpalazzo.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/07/pozo-j-cap-4-sistema-del-aprendizaje.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Decreto 1075 de 2015. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913

OECD. (2019). *Skills to Shape a Better Future*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-strategy-2019_9789264313835-en.html

OECD. (2019). *OECD Review of Higher Education Institutional Management*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/02/oecd

OECD. (2020). *Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Consequences*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/06/resourcing-higher-education_5eb3cee3/735e1f44-en.pdf

OECD. (2023). *Global competence framework: Preparing youth for a connected world*. https://www.oecd.org/pisa/innovation/global-competence/

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

Orozco Gómez, W. (2021). La resignificación participativa de la fundamentación pedagógica como escenario vital para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *El Ágora USB*, 21(1). 270-297. https://doi.org/10.21500/16578031.4593

Ries, E. (2022). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. ISBN: 9781387725618.

Robertson, S. L. (2012). *Researching global education policy: Angles, arenas and assemblages*. In A. Verger, M. Novelli, & H. K. Altinyelken (Eds.), *Global education policy and international development: New agendas, issues and policies* (pp. 33–51). Bloomsbury. https://susan-lee-robertson.com/wp-content/uploads/2012/07/2012-robertson-researching-global.pdf

Salmi, J. (2021). *The tertiary education imperative: Knowledge, skills and values for development*. Brill. https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/14219

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

Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury Academic. https://www.bloomsbury.com/uk/education-and-technology-9781350145566/

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. https://www.redalyc.org/pdf/419/41900208.pdf

Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3–10. http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm

Siemens, G., y Long, P. (2011). Learning analytics: Envisioning a research discipline and a domain of practice. *American Behavioral Scientist*, *57*(10), 1380–1400. https://doi.org/10.1177/0002764211426344

Siemens, G. (2022). *Connectivism and digital learning environments: New perspectives for the post-pandemic era*. Educational Technology Research and Development, 71(2), 305-328. https://www.researchgate.net/publication/383984878_Connectivism_and_digital_age_education_Insights_challenges_and_future_directions

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press. https://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf

Tidd, J., y Bessant, J. R. (2022). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+7th+Edition-p-9781119713302

Tikhonova, E., y Raitskaya, L. (2024). *The culture of research: A systematic scoping review. Journal of Learning Evaluation, 10*(1), 12–27. https://www.researchgate.net/publication/380413570_The_Culture_of_Research_A_Systematic_Scoping_Review

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass. https://books.google.com.co/books/about/21st_Century_Skills.html?hl=id&id=VUrAvc8OB1YC&redir_esc=y

Tobón, S. (2012). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo,-currículo, didáctica y evaluación* (4a ed.). ECOE Ediciones. https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curriculo-didactica-y-evaluacion.pdf

Tünnermann Bernheim, C. (2011). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. UNESCO–IESALC. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161618

UNESCO. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en

UNESCO. (2022). *Principios para la educación superior hacia 2050*. https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v35i1-dt-6

Vallaeys, F. (2014). *Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. UNESCO Publishing*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182170

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctvjf9vz4

Vuković, M. (2024). *Emerging trends in peacebuilding: The case of Colombia. Global Policy*. https://doi.org/10.1111/1758-5899.13391

Walsh, C. (2010). *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. In J. Viaña, L. Tapia, & C. Walsh (Eds.), *Construyendo interculturalidad crítica* (pp. 75–96). Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello. https://sermixe.org/wp-content/uploads/2020/08/Lectura10.pdf

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/

Universidad Militar
Nueva Granada



Proyecto **Educativo** *Institucional*