



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



INFORME DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES VIGENCIA 2025

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

**Informe de estado y avance políticas institucionales- vigencia
2025 (fecha de corte 15 de diciembre 2025)**

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

RECTOR

Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, PhD

VICERRECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERRECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Mayor General (R) Juan Vicente Trujillo Muñoz

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Dra Claudia Ximena López Pareja

VICERRECTORA ACADÉMICA

Ing Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Dra Astrid Rubiano Fonseca

Elaboración:

José William Castro Salgado

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Liliana Santamaría Ariza

Magíster en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales – Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

Tabla de contenido

- 1** introducción
- 2** Consideraciones preliminares
- 3** Criterios de interpretación
- 4** Estado de avance de las políticas institucionales
- 5** Comparativo de avance
- 6** Bibliografía
- 7** Anexos

Introducción

Las políticas institucionales en las Instituciones de Educación Superior constituyen instrumentos de dirección y gestión, orientados a generar resultados, logros en impactos en las diferentes aristas misionales fortaleciendo la identidad, la misión y visión de la institución de acuerdo a la tipología y al contexto regional donde se encuentra.

Desde la perspectiva normativa, el Acuerdo 01 de 2025, por medio del cual se actualiza el modelo de Acreditación en Alta Calidad en Colombia, dispone en el artículo 5, literal f, que las IES deben "*incentivar los procesos de buen gobierno institucional que permitan mantener continuidad, sostenibilidad y transparencia*" (Consejo Nacional de Acreditación , 2025, p. 17), resaltando el rol de las políticas institucionales como mecanismos de aseguramiento de la calidad y de fortalecimiento de la legitimidad organizacional.

Asimismo, el Acuerdo 02 de 2017 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) establece los lineamientos para el mejoramiento del gobierno en las IES. De manera específica, en el artículo 4, literal a, señala que "*cada institución deberá contar con sistemas de información confiables e integrados, que permitan verificar el cumplimiento de su misión y fundamenten la toma de decisiones*" (CESU, 2017, p. 5). En este sentido, las políticas institucionales actúan como habilitadores de la gobernabilidad y la gobernanza al proporcionar criterios, orientaciones y responsabilidades que promueven la coordinación, transparencia y coherencia en el ejercicio directivo, académico y administrativo.

Bajo este panorama, en el contexto específico de la Universidad Militar Nueva Granada, las diferentes unidades académicas y administrativas han venido construyendo políticas, planes y proyectos que definen e institucionalizan acciones, actividades y decisiones orientadas hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la entidad.

No obstante, la Universidad Militar Nueva Granada comprometida con los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo, generó el documento titulado: "Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales en la UMNG (2024)", que detalla la metodología que se utilizó para darle aplicabilidad al diagnóstico por medio de un plan estratégico que articuló tres (03) fases: la elaboración del diagnóstico preliminar, articulación con los grupos de valor y el análisis y gestión de la información.

Para su desarrollo, desde la vigencia 2023, se han emitido diferentes directivas que impartían directrices y orientaciones respecto a las fases y etapas que se debían implementar en el proceso de revisión, actualización y/o verificación de las políticas institucionales. Posteriormente, se procedió a generar capacitaciones y mesas de trabajo para elaborar y socializar el "Diagnóstico final para el fortalecimiento de las políticas Institucionales de la Universidad Militar Nueva Granada", en el cual, se definen los procesos de acción (actualización, complementación, creación y eliminación) de las políticas institucionales de la Universidad desde un enfoque de análisis normativo, estructural y de pertinencia.

A partir de este ejercicio, fue remitido a cada una de las dependencias a cargo de políticas, un plan de trabajo con plazos de entrega de los documentos y/o soportes que evidencian el cumplimiento de cada fase que permite construir una política institucional, teniendo como símil el ciclo de las políticas públicas. Se establecieron cuatro (04) cronogramas a lo largo del año.

De esta manera, en este informe se evidencia el avance de cada una de las dependencias al darle cumplimiento al cronograma y validar cada una de las fases del ciclo de políticas públicas que fue establecido como metodología para el desarrollo de este ejercicio. Es importante, señalar que diferentes dependencias no realizaron la entrega de los diferentes documentos, por lo que, se realizaron informes de incumplimiento informando a la alta dirección.

Considerando lo anterior, la matriz (anexo 1) permite evaluar en porcentaje el avance de las políticas de la UMNG para la vigencia 2025. Este insumo sirve para medir el avance cuantitativo de las dependencias en cada anualidad con el fin de establecer el avance porcentual en el proceso de actualización, formulación y/o revisión de las políticas institucionales. Por ello, a continuación, se presenta el siguiente informe ejecutivo.



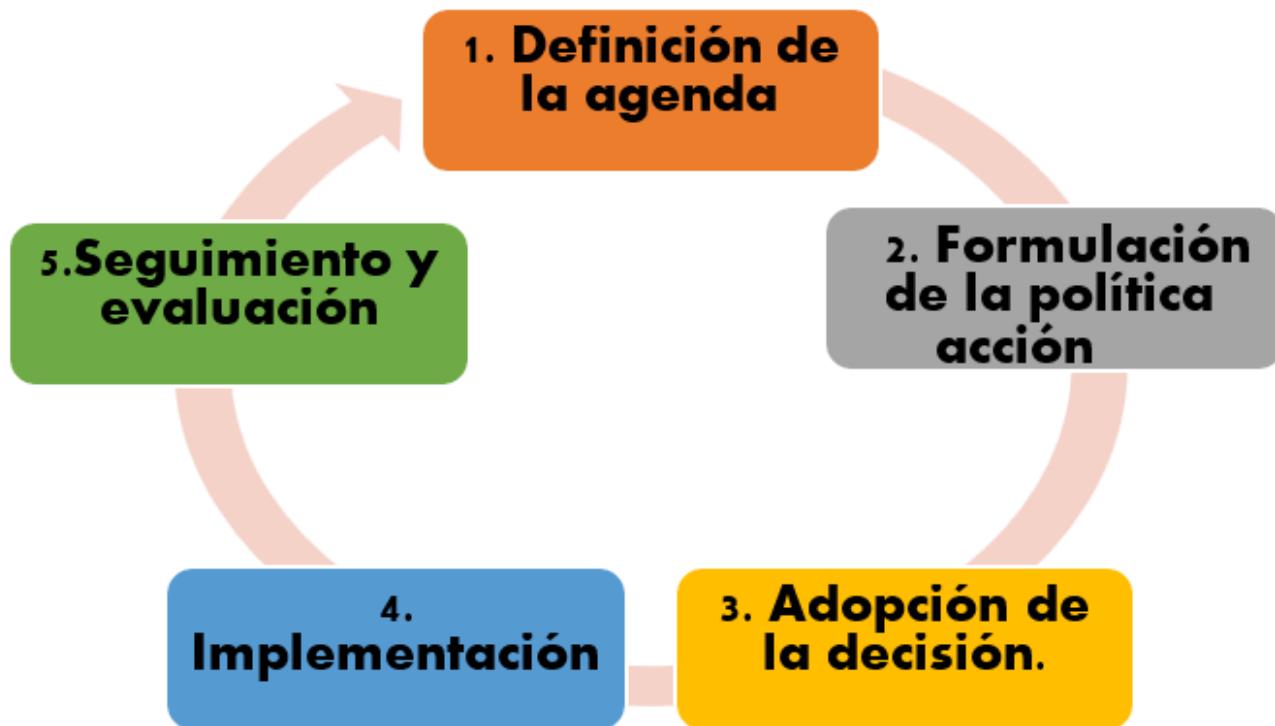
PARTE I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Se recomienda dar lectura detallada a las siguientes consideraciones, previo a la revisión de la matriz adjunta.

1

De acuerdo con las disposiciones, manuales y demás información de autoridad sobre la construcción de políticas, se reconoce el siguiente ciclo como aquel que orienta de manera adecuada el proceso de construcción de una política institucional:

Figura No. 1 Ciclo de política pública



Fuente: Elaboración propia



2

La matriz y el presente informe realizan un análisis de las políticas institucionales de la UMNG a la luz del ciclo de las políticas públicas, dado que este es el procedimiento mínimo que se debe seguir para desarrollar formalmente las etapas de construcción de una política.

3

El objetivo de este ejercicio que se entrega como insumo a la UMNG busca presentar un panorama los suficientemente específico sobre cada política institucional, de tal manera que se pueda observar el porcentaje de desarrollo, aplicación y de su contenido.

4

Para la cuantificación del proceso, cada fase del ciclo de la política recibió igual porcentaje, dado que se consideran secuenciales e interdependientes las unas de las otras. Sin embargo, producto del trabajo, se observó que al interior de la UMNG existen políticas que por su naturaleza o momento de construcción, tuvieron en cuenta algunas fases para desarrollarla y omitieron otras, para estos casos, se valoró cada fase omitida o aún no realizada con cero por ciento (0%), sin que esto quiera significar que el proceso realizado por la dependencia encargada haya sido fallido o actualmente no sea útil, si no en su lugar, cuantificar el trabajo realizado en el proceso individual y específico de cada política.

Por tal motivo, se puede observar de manera generalizada que los porcentajes finales de cada política en la mayoría de los casos no supera el 50% de desarrollo. Para ello corresponderá a la dependencia encargada o autoridad en la materia, considerar la información presentada, pues se reitera que su fin último es la toma de decisiones y el perfeccionamiento del proceso interno de políticas institucionales de la UMNG.

NOTA 1: Se recomienda observar en detalle el porcentaje final de cada fase, y no solo centrarse en el porcentaje final total. Lo anterior, con la finalidad de apreciar en detalle el nivel de desarrollo de los componentes de cada una de las fases.



5

De acuerdo con la metodología de referencia, las fases del ciclo son de naturaleza secuencial. No obstante, con el propósito de lograr avances y dar visibilidad a una de las etapas críticas (la implementación) se procedió a desarrollar de manera paralela las fases relativas a la ejecución de las acciones y al seguimiento mediante informes de avance, mientras se continúa con la construcción y fortalecimiento del componente epistemológico. Lo anterior, se fundamenta en el principio de continuidad operativa de las áreas misionales, las cuales deben mantener su funcionamiento y capacidad de respuesta institucional durante el proceso de actualización.

6

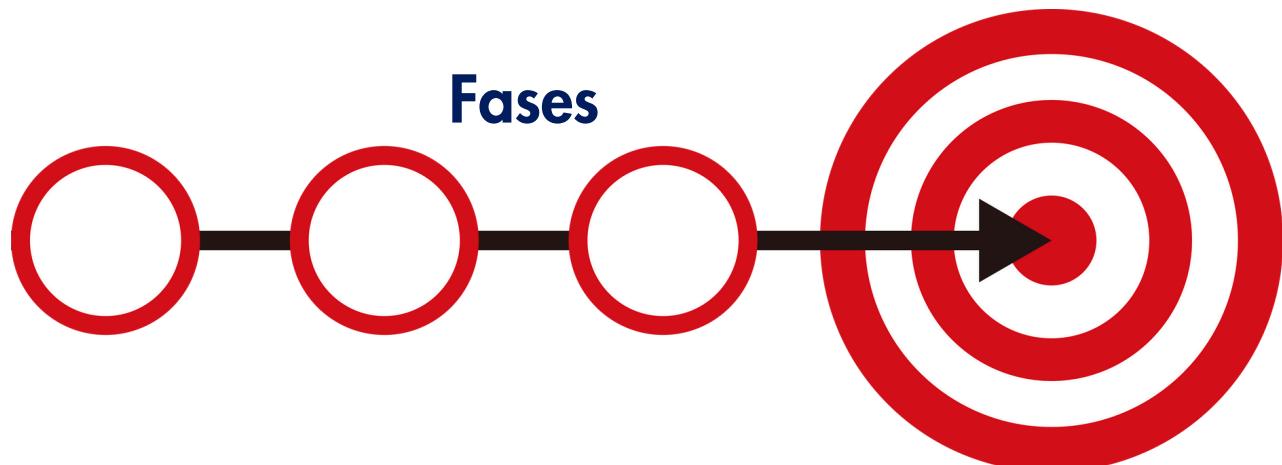
El presente informe se centra únicamente en la cuantificación del avance de cada dependencia en el proceso de actualización y/o formulación de las políticas institucionales. No obstante, es importante destacar que como hallazgo del diagnóstico para el fortalecimiento de las políticas institucionales (2024), la Oficina Asesora de Planeación Estratégica se encuentra generando procesos de articulación del direccionamiento estratégico en los niveles estratégico, táctico y operativo, por tanto, se han creado nuevas políticas que responden a algún requerimiento normativo o necesidad institucional.



PARTE II. DESCRIPCIÓN Y CRITERIOS DE INTERPRETACIÓN DE LA "MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES UMNG 2025"

El método para realizar este proceso es el ciclo de la política pública, dispositivo analítico que sugiere que la política es un proceso secuencial y dinámico que se desarrolla por fases interdependientes (Aguilar, 2003; Dunn, 2008; Molina, 2002; Roth 2006).

A partir de esta concepción se comprende la política mediante sus distintos momentos de formación por medio de fases (definición de la agenda, formulación, adopción de la decisión, implementación y evaluación) que propendan por gestión sistémica y de resultados.



Cada fase del ciclo de políticas institucionales fue valorada en porcentajes iguales, dada la necesidad, importancia y naturaleza secuencial e interdependiente de cada fase con la siguiente:



Tabla 1. Valoración porcentual fases política institucionales

FASE	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
FASE 1	Definición de la agenda	20%
FASE 2	Formulación de la política	20%
FASE 3	Adopción de la decisión	20%
FASE 4	Implementación	20%
FASE 5	Seguimiento y evaluación	20%
CICLO COMPLETO - POLÍTICA INSTITUCIONAL		100%

Fuente: Elaboración propia

NOTA: Tener presente que, a nivel interno de cada fase, el 20% asignado de manera general corresponde al 100% en el específico de la fase



FASE 1: Definición de la Agenda

El método para realizar este proceso es el ciclo de la política pública, dispositivo analítico que sugiere que la política es un proceso secuencial y dinámico que se desarrolla por fases interdependientes (Aguilar, 2003; Dunn, 2008; Molina, 2002; Roth 2006).

A partir de esta concepción se comprende la política mediante sus distintos momentos de formación por medio de fases (definición de la agenda, formulación, adopción de la decisión, implementación y evaluación) que propenden por gestión sistémica y de resultados.

Tabla 2. Valoración porcentual fase 1 (Definición de la agenda)

COMPONENTE	PESO PORCENTUAL	CRITERIOS	
Recopilación y validación de la información	40%	0%	No lo tiene
Documento Diagnóstico Técnico	60%	50%	Lo tiene y requiere ajustes de fondo
		80%	Lo tiene y requiere ajustes solo de forma
		100 %	Lo tiene y cuenta con exigencias mínimas

Fuente: Elaboración propia



FASE 2: Formulación de la Política y del Plan de Acción

Para el cumplimiento de esta fase se requiere de: 1) Elaboración del documento técnico de la política, este debe cumplir con unos componentes estructurales mínimos que serán evaluados de manera independiente en el insumo y 2) El plan de acción o su homólogo que detalla las actividades que se proyectan en cada anualidad para darle cumplimiento a cada política a través de actividades, metas, responsables e indicadores proyectados para cada vigencia. Específicamente, se seleccionan siguientes componentes y criterios de evaluación:

Tabla 3. Valoración porcentual fase 2 (formulación)

COMPONENTE	PESO PORCENTUAL	SUBCOMPONENTE	PESO PORCENTUAL	CRITERIOS								
Documento técnico	50%	Marcos (Mínimo Marco normativo y Marco conceptual)	20%	<table border="1"><tr><td>0%</td><td>No lo tiene</td></tr><tr><td>50%</td><td>Lo tiene y requiere ajustes de fondo</td></tr><tr><td>80%</td><td>Lo tiene y requiere ajustes solo de forma</td></tr><tr><td>100 %</td><td>Lo tiene y cuenta con exigencias mínimas</td></tr></table>	0%	No lo tiene	50%	Lo tiene y requiere ajustes de fondo	80%	Lo tiene y requiere ajustes solo de forma	100 %	Lo tiene y cuenta con exigencias mínimas
0%	No lo tiene											
50%	Lo tiene y requiere ajustes de fondo											
80%	Lo tiene y requiere ajustes solo de forma											
100 %	Lo tiene y cuenta con exigencias mínimas											
		Objetivos/ Fines	30%									
		Dimensiones, ejes, líneas de acción, forma de implementación o su homólogo	40%									
		Seguimiento y Evaluación	10%									
Plan de Acción	50%	Documento de plan de acción o su homólogo	100%									

Fuente: Elaboración propia



Nota: Teniendo presente que algunas dependencias utilizaron como orientación la asignación presupuestal para trazar la ruta de acción para la vigencia 2025, se usará como homólogo del plan de acción, asignándosele un porcentaje del 50% al no incluir transversalmente actividades que no requieren recurso y se pueden desarrollar con las capacidades instaladas de la universidad.

FASE 3: Adopción de la decisión

Esta fase cuenta con un solo componente y hace alusión a la existencia de un acto conferido por autoridad donde se reconozca la existencia / aprobación de la política institucional. Si bien es cierto en el documento “Diagnóstico final para el fortalecimiento de las políticas institucionales de la UMNG” se realizaron diversas observaciones al contenido de múltiples actos de política, en esta ocasión, se valoró solo la existencia o inexistencia de este.

Tabla 4. Valoración porcentual fase 3 (adopción)

COMPONENTE	PESO PORCENTUAL	CRITERIOS	
Acto de aprobación / creación	100%	0% No lo tiene Tiene un acto administrativo que crea la política, pero no corresponde a la metodología adaptada.	50% 100% Cuenta con un acto administrativo que responde a la aprobación del documento técnico de acuerdo con las soluciones derivadas del diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia



FASE 4: Implementación y/o coordinación de actividades

En esta etapa, se evalúa la eficacia de la coordinación de actividades y la implementación vinculada al plan de acción estratégico. Es imperativo destacar que, aunque ciertas dependencias llevan a cabo gestiones y actividades relacionadas con diversos ámbitos de las políticas institucionales, no se consideran integralmente como contribuciones al cumplimiento del ciclo, a menos que se ejecuten dentro de los parámetros de un plan de acción específico (PAE) y por tanto, este plan debe estar articulado a los ejes (estructuradores) y líneas de acción derivadas de la política.

Por lo anterior, teniendo un peso porcentual del 100%, para su cuantificación se establece la siguiente ecuación simple:

$$\left(\frac{n^{\circ} \text{ de actividades del PAE ejecutadas}}{n^{\circ} \text{ de actividades planeadas en el PAE}} \right) * 100\%$$

Nota: Teniendo presente que algunas dependencias utilizaron como orientación la asignación presupuestal para trazar la ruta de acción para la vigencia 2025, se usará como homólogo del plan de acción, asignándosele un porcentaje del 50% al no incluir transversalmente actividades que no requieren recurso y se pueden desarrollar con las capacidades instaladas de la universidad.

FASE 5: Seguimiento y Evaluación

Esta fase representa la sostenibilidad de la política institucional, ya que valida si la ejecución del plan de acción está siendo eficiente, genera resultados e impactos al interior de la institución. Es así que, que a partir de este paso se determina si es necesario entrar a un proceso de reformulación de las ejes o líneas de acción.

Considerando lo anterior, se establecen los siguientes criterios:



Tabla 5. Valoración porcentual fase 5 (seguimiento y evaluación)

COMPONENTE	PESO PORCENTUAL	CRITERIOS	
Presentación del informe de ejecución PAE	100%	0%	No realiza ningún tipo de evaluación o seguimiento al cumplimiento de las actividades asociadas a la política y al plan de acción.
		50%	Presenta informe de seguimiento, sin embargo, no detalla la ejecución de todas las actividades planteadas para la vigencia.
		100 %	Realiza seguimiento y evaluación presentando informe de cumplimiento ante el equipo de políticas institucionales.

Fuente: Elaboración propia



PARTE III. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO Y AVANCE DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA UMNG

La sección subsecuente tiene como propósito detallar la matriz de avance de las políticas institucionales hasta la fecha de referencia, 15 de diciembre de 2025. Por lo cual, se exponen los fundamentos que respaldan la asignación porcentual de evaluación, conforme a los criterios previamente estipulados.

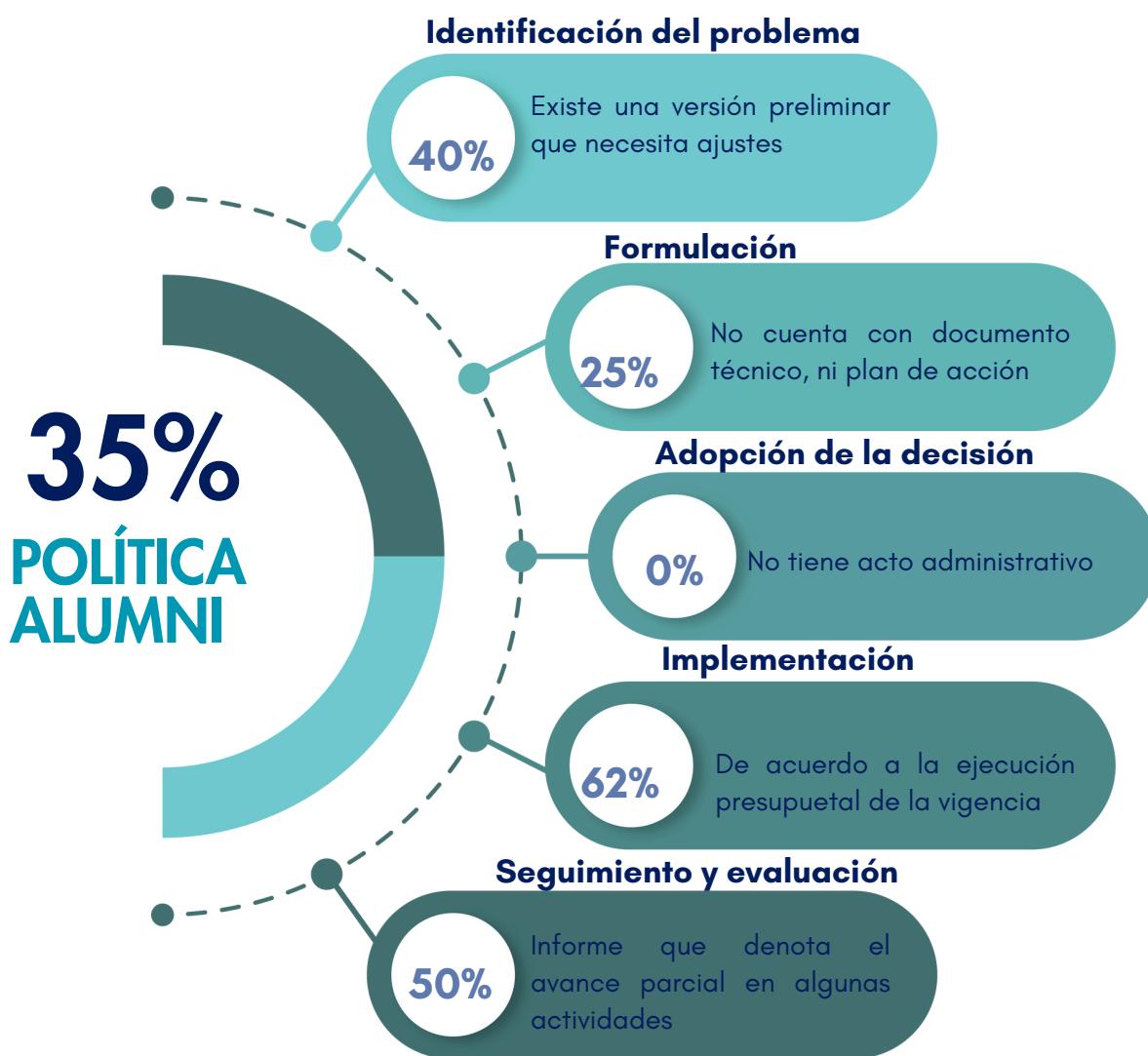




POLÍTICA ALUMNI

La política en mención se encuentra en la etapa de “definición del problema” en la medida que está en proceso de construcción el diagnóstico. De igual manera, el Centro de Egresados cuenta con un documento preliminar que hace una aproximación al documento técnico. No obstante, este documento se invalida en la medida que, sin un diagnóstico que permita identificar hallazgos, necesidades y posibles soluciones no se puede proponer una ruta de orientación, pues carece de viabilidad.

El estado de avance de la política equivale a un **35%** teniendo en cuenta que:



NOTA: La dependencia NO realizó entregables durante los cronogramas realizados en la vigencia 2025.



POLÍTICA CONTABLE Y FINANCIERO (MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES)

Esta política hace parte del conjunto de políticas institucionales que, dada su naturaleza, y la reglamentación de la materia a nivel nacional y/o internacional, se ciñen por aspectos que se superponen a esquemas internos. En este caso específico, se cumple con los dispuesto en el Régimen de Contabilidad Pública y en el Marco Normativo para Entidades Públicas de Gobierno, además se considera como referente que la ley 805 de 2003 señala que la Universidad Militar tiene autonomía financiera y patrimonio independiente para elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.

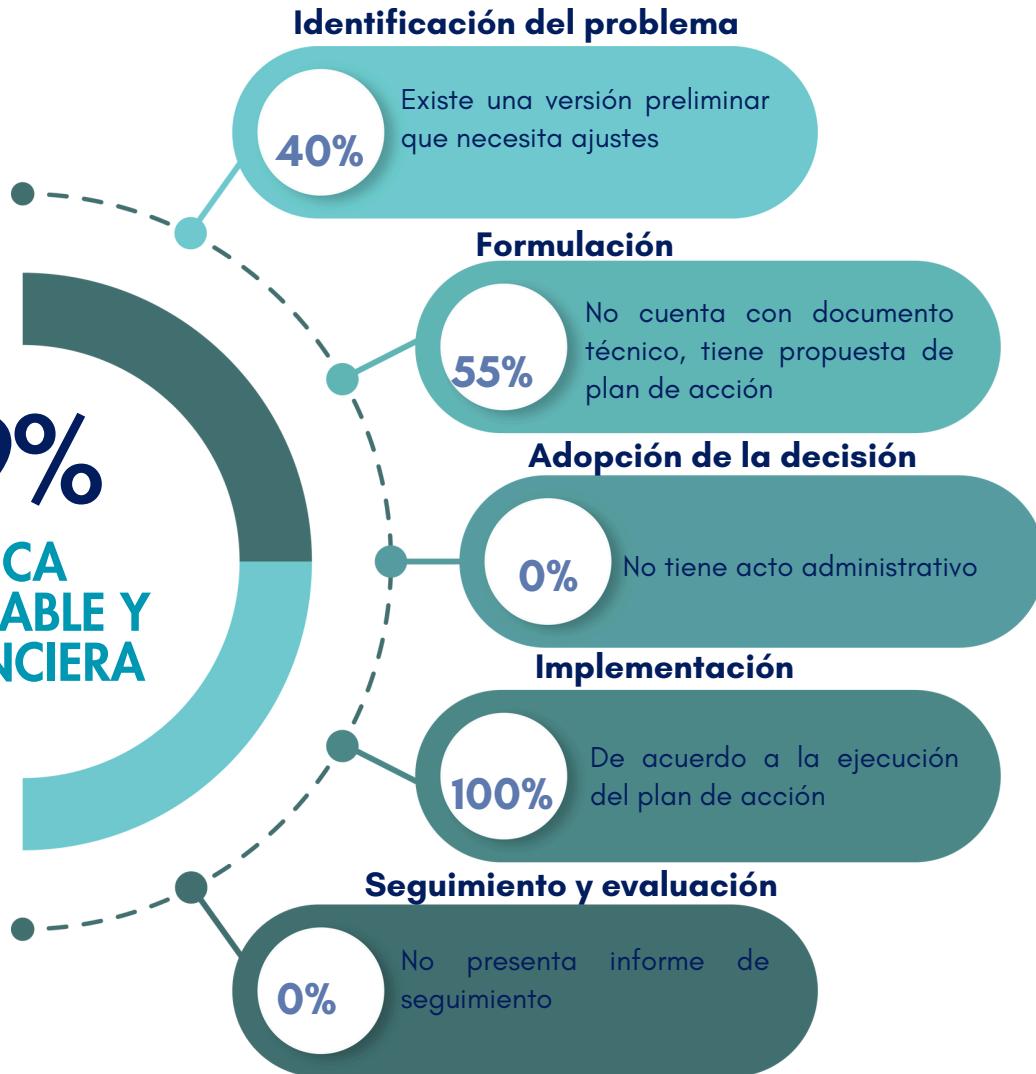
Ahora bien, con la finalidad de incorporar elementos alusivos a las Normas Internacionales y a SASB, se determinó la necesidad de actualizar la política durante la vigencia 2025. En ese sentido, la dependencia ha cumplido con tres de las cuatro entregas previstas en el cronograma anual. En cada una de ellas se han formulado recomendaciones orientadas al fortalecimiento metodológico del documento, particularmente en lo relativo a la incorporación de técnicas y herramientas para la recolección, sistematización y análisis de la información.

El estado de avance de la política equivale a un **39%** considerando que:





39% **POLÍTICA CONTABLE Y FINANCIERA**



POLÍTICA CURRICULAR

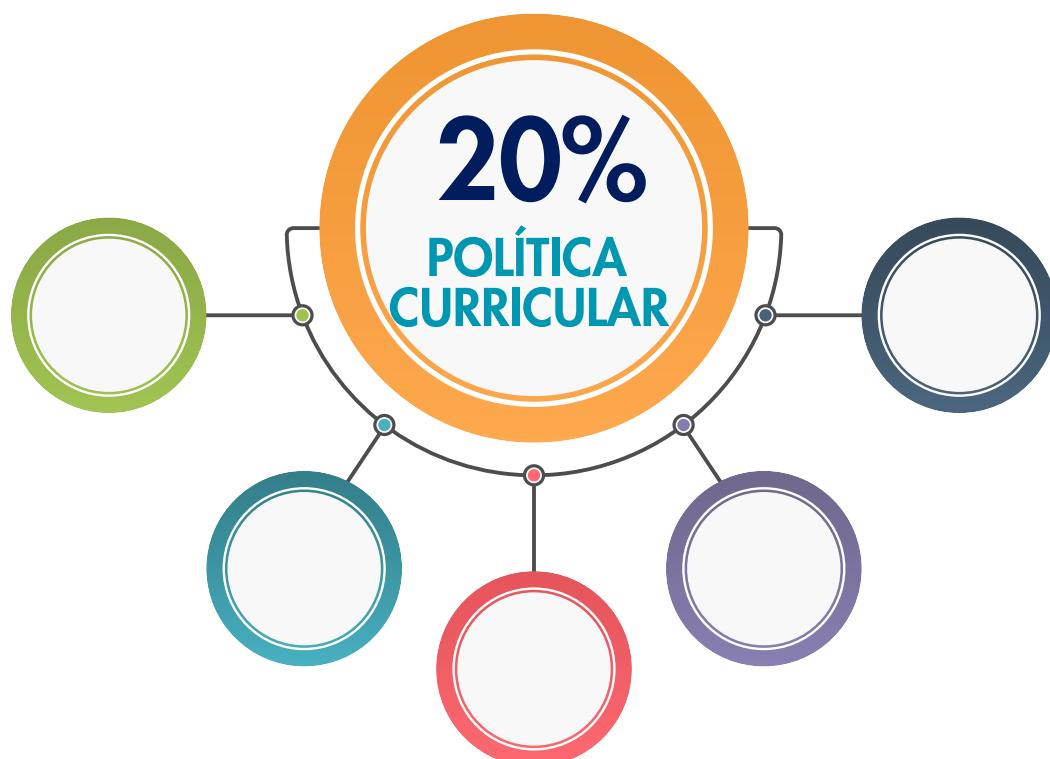
La política curricular se formula a partir de los insumos del “Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales”, con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 2.5.3.2.3.1.3 del Decreto 1330 de 2019, literal b), numeral 1, el cual establece que las instituciones de educación superior deben definir políticas académicas que orienten el currículo, los resultados de aprendizaje, la asignación y reconocimiento de créditos académicos y las actividades formativas asociadas.

Por lo anterior, la Vicerrectoría Académica inició el proceso de formulación de la política mediante el desarrollo de la fase de definición del problema en el periodo 2024. Para la vigencia 2025, se aprobó el diagnóstico que incorporó diferentes herramientas de recolección y análisis de información, entre las que se destacan:



grupos focales con estudiantes, entrevistas no estructuradas con profesores, entrevistas semiestructuradas con actores clave y análisis documental con la finalidad de realizar un procesos sistemático de reformas curriculares que incluyó la revisión de los contenidos programáticos, la matriz de etapas para el diseño de programas académicos y la ficha de factibilidad y pertinencia para la creación de programas.

En consecuencia, el avance de la política se estima en un **20%**, dado que únicamente se ha desarrollado la fase correspondiente a la identificación del problema. A la fecha, no se cuenta con el documento técnico, el plan de acción ni el acto administrativo que formalice la política, por lo cual las fases subsiguientes permanecen pendientes de formulación y aprobación.



POLÍTICA DE BIENESTAR INSTITUCIONAL

Las dependencias responsables de la formulación y gestión de la política de bienestar institucional son la Dirección de Medio Estudiantil (sede Calle 100 y Campus) y la División de Talento Humano quienes deben articular esfuerzos para definir lineamientos orientados al bienestar de estudiantes, docentes y personal administrativo. Durante la vigencia 2024, únicamente se recibieron entregables



por parte de la División de Bienestar Universitario de la sede Calle 100; en consecuencia, en el marco del cronograma V2-2025 se adelantó una reunión de articulación con las dependencias responsables con la finalidad de establecer el compromiso de consolidar un único documento institucional.

Por tanto, en el siguiente cronograma se presenta un documento con una estructura metodológica más robusta, que incorpora aportes de las dependencias responsables. No obstante, se encuentran aspectos de mejora relacionados con la metodología, la muestra seleccionada, las posibles líneas de acciones y la reestructuración de la información teniendo presente que se utilizaron diferentes herramientas según el tipo de actor (estudiante, docente, administrativo).

Por lo anterior, el avance de la política corresponde al **42%** teniendo presente que:





POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

En la vigencia 2024 la División de Comunicaciones remite un documento diagnostico que denota un análisis que permite evidenciar las situaciones que se quieren transformar y las posibles soluciones. Se evidencia que se aplicaron diferentes instrumentos como matriz dofa, grupo focal, grupos de discusión, entrevistas y análisis de la página web que se convirtieron en insumos para analizar. De esta manera, se aprueba el diagnóstico al cumplir con los parámetros establecidos en la plantilla remitida.

La política se encuentra en la fase de formulación del documento técnico. En este sentido, se presentó una propuesta la cual fue devuelta con correcciones respecto a la estructura, los objetivos y la formulación de las líneas de acción.

Por lo tanto, el porcentaje de avance de la política es **64%**, teniendo presente que:





POLÍTICA DE PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO

La Oficina Jurídica desarrolla esta política en articulación con los lineamientos y directrices establecidos por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE). Por ende, en la vigencia 2024, proporcionaron los siguientes insumos: 1) Política de prevención del Daño Antijurídico, que contiene el diagnóstico dentro del desarrollo metodológico, 2) Plan de Acción 2024-2025, 3) Resolución 068 de 2024 por la cual se establece la política de prevención de daño antijurídico para la vigencia 2024 y 2025 y 4) Reporte del sistema E-kogui del 26 de diciembre de 2023 aprobando los insumos remitidos por la UMNG.

En la vigencia 2025 se allegaron los siguientes soportes: 1) Acta No. 04 de 2025 del Comité de Conciliación, mediante la cual se aprueban los indicadores de gestión, resultado e impacto; 2) el informe de análisis de los indicadores presentado ante dicho Comité; y 3) el reporte del sistema E-Kogui, en el que se registra que la política se encuentra en la fase de seguimiento. En este sentido, se evidencia que la metodología adoptada por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE) es la misma utilizada por la UMNG, lo que permite establecer un ejercicio de correspondencia entre las fases de formulación, implementación y seguimiento de la política.

Por lo anterior, el estado de avance de la política es de **88%**, teniendo presente que:





88% **POLÍTICA DE DAÑO ANTIJURÍDICO**

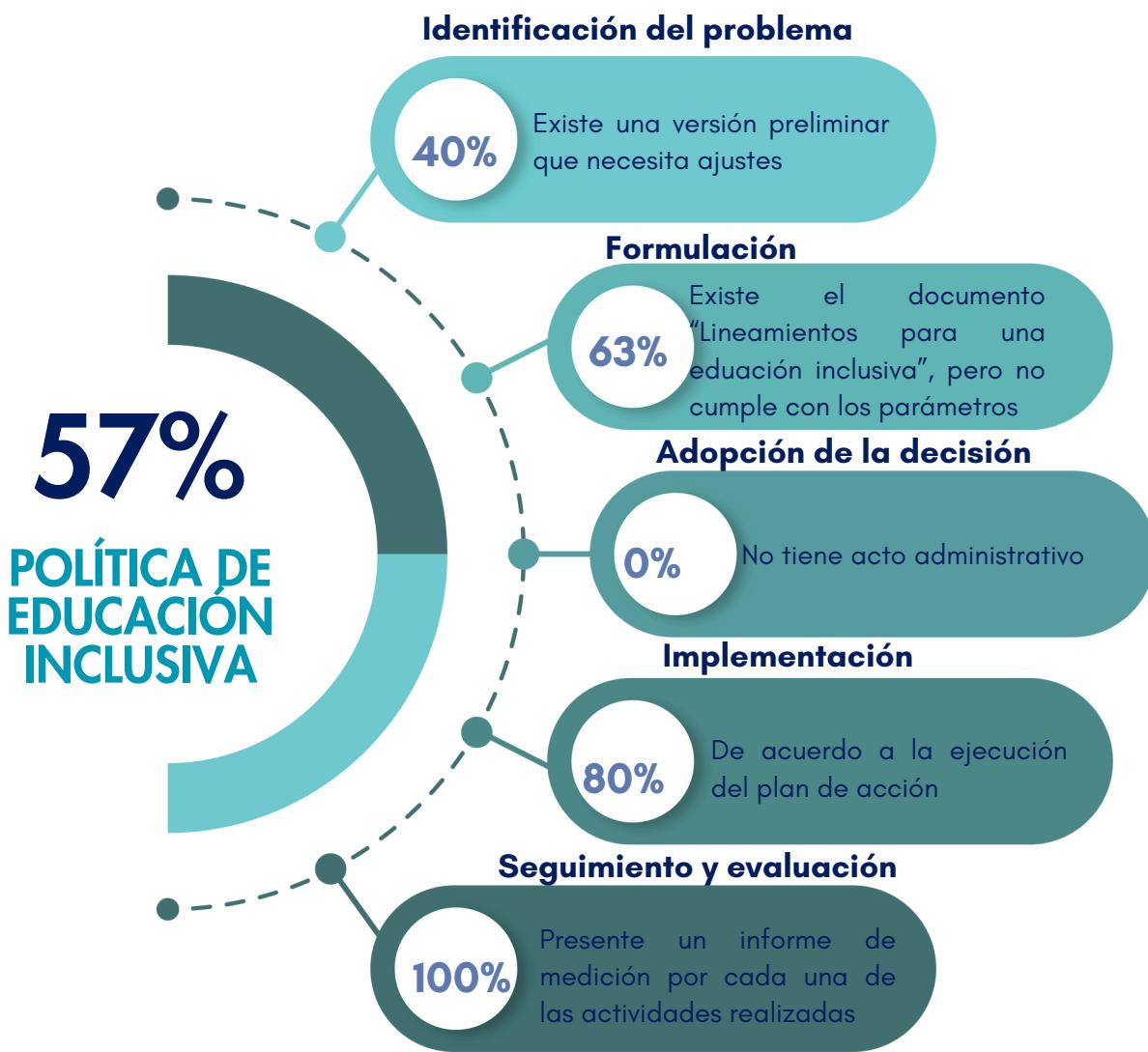


POLÍTICA DE EDUCACIÓN INCLUSIVA E INTERCULTURAL

En la vigencia 2025, la Oficina Asesora de Planeación Estratégica asumió el liderazgo del proceso asociado a la política en referencia, remitiendo una propuesta preliminar de diagnóstico que evidencia la aplicación de instrumentos metodológicos como encuestas y análisis documental. De manera paralela al proceso de actualización diagnóstica, se avanzó en la formulación de un plan de acción preliminar, el cual incorporó iniciativas orientadas a la inclusión institucional, entre ellas la realización de convocatorias para la vinculación de estudiantes a los procesos de inclusión de la UMNG, así como el desarrollo de acciones lideradas por la mesa de género para la construcción del protocolo de prevención de violencias basadas en género.



Por lo anterior, el estado de avance de la política es de **57%**, considerando que:



POLÍTICA DE FORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

La política cuenta con un documento técnico de 2018 y un acto administrativo de aprobación del Consejo Superior Universitario. A pesar de ello, se le solicita a la división encargada realizar los ajustes correspondientes, puesto que, en el desarrollo de esta política se abarca el componente de investigación e innovación, sin embargo, no se incluye aspectos relacionados con la creación artística y cultural y los derechos de autor en los cuales el MEN ha hecho énfasis como elemento transversal en el marco de la acreditación de programas.



Desde la Vicerrectoría de Investigaciones, en la vigencia 2025, se remite un documento que data del diagnóstico de la política, se incluye información de los semilleros de investigación, los proyectos de iniciación científica, la vinculación de las facultades, los recursos y resultados obtenidos. De esta manera, se devuelve el diagnóstico con recomendaciones respecto a la necesidad de incorporación de nuevos aspectos que son cruciales como: patentes, transferencia tecnológica, desarrollo de spin-offs, start ups, entre otros.

Por lo anterior, el avance porcentual de la política corresponde al **50%**





POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA(ANTERIORMENTE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD)

En el “Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales” se sugirió crear la política de aseguramiento de la calidad de acuerdo con la normatividad establecida en el Decreto 1330 de 2019 y el acuerdo 02 de 2020, por lo que, se le pidió a la Oficina de Acreditación Institucional (dependencia competente) que emitiera un documento donde manifestará y argumentará la decisión de crear o no la política de acuerdo a la pertinencia y a las necesidades que se abordaban desde su accionar. Posteriormente, la dependencia encargada realizó un diagnóstico que fue revisado y aprobado por el CESA, en el que incluye variables asociadas al marco normativo, el reconocimiento de oportunidades de mejora en el marco de la resolución 013147 de 2022 que otorga la acreditación institucional por 8 años e incluye porcentajes internos de los programas académicos acreditables.

En la vigencia del 2024, de acuerdo con el proceso de actualización del direccionamiento estratégico se sugiere que se cambie el nombre de aseguramiento de la calidad a excelencia de la calidad. Así mismo, se propuso que de acuerdo con el ámbito de aplicación de las diferentes políticas se fusionará la política integral y la política de aseguramiento de la calidad para abordar la calidad desde sus diferentes dimensiones. Por lo anterior, se solicitó un diagnóstico conjunto entre las dos dependencias, quienes remitieron un documento que en el cronograma V3-2025 fue aprobado al cumplir con los parámetros requeridos por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

De esta manera, se denota que el porcentaje de avance de la política es **46%** teniendo presente que:





46%

POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA



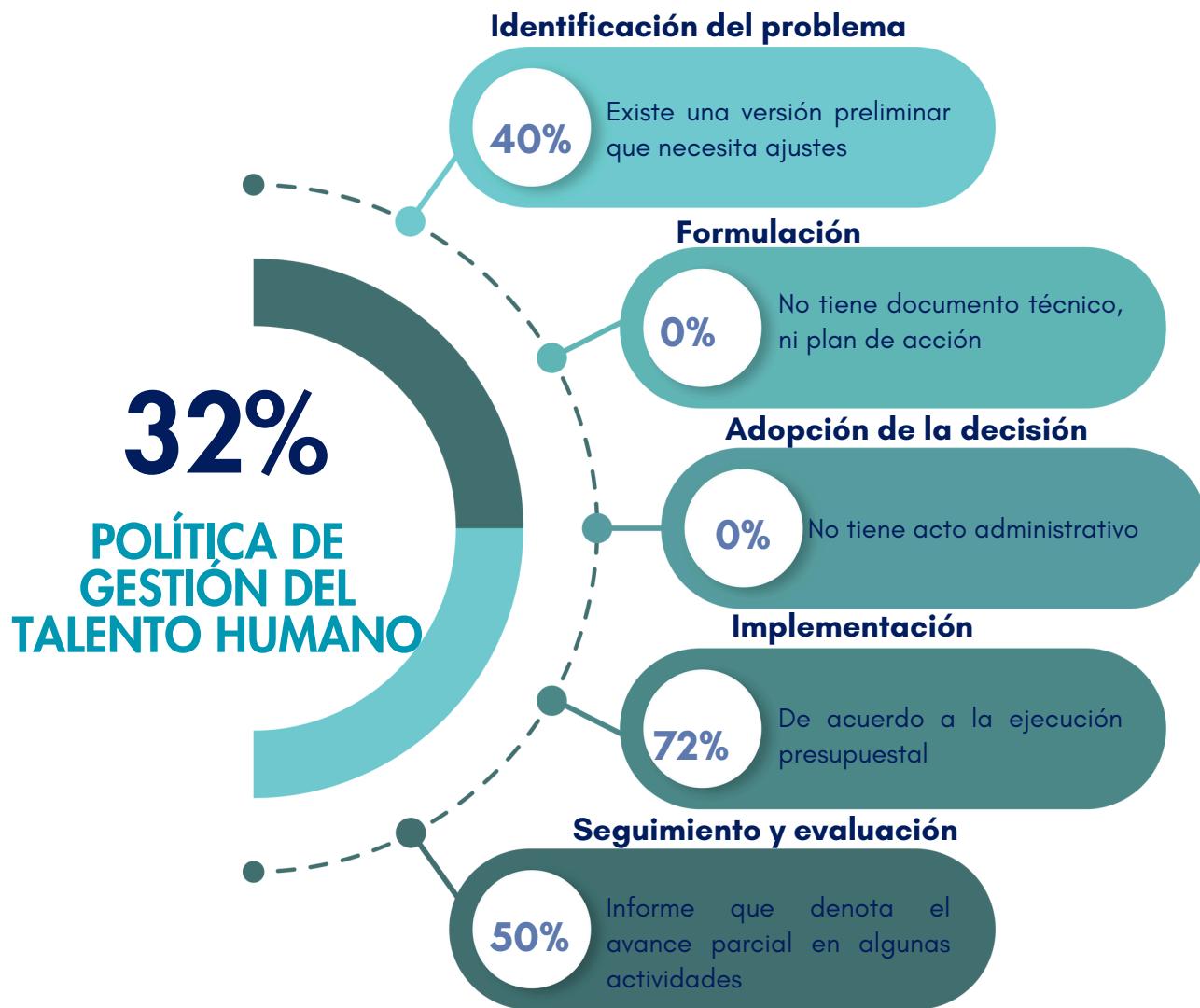
POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La política como sugerencia del “Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales”, específicamente para cumplir con lo referido a normatividad como la ley 909 de 2004 y el Decreto 612 de 2018. En este sentido, la División de Gestión de Talento Humano, en la vigencia 2023 diligenció el autodiagnóstico de MIPG. Para este año, desde la Oficina Asesora de Planeación Estratégica se solicitó que el diagnóstico fuera complementado con variables del contexto propia de la UMNG, frente a este requerimiento se recibió un documento que enunciaba las herramientas que se aplicaron, sin explicar las variables, problemas u oportunidades que se quieren cambiar o transformar. Por lo anterior, se solicitó que se remita nuevamente el diagnóstico teniendo presente las recomendaciones dadas.



En la vigencia 2024 remiten otro documento que denota la aplicación de una encuesta, pero, es necesario ampliar el análisis para considerar otras variables, con el fin de obtener un diagnóstico integral. Posteriormente, en la vigencia 2025, se sugiere incluir: 1) la evaluación de los impactos de instrumentos estratégicos como el plan de talento humano (que requiere actualización), el plan anual de vacantes, el plan de previsión de recursos humanos, el plan institucional de capacitación y el plan de seguridad y salud en el trabajo, y 2) un análisis de otros componentes de la gestión del área, tales como la provisión de empleos, la gestión de la información, el clima organizacional, y los procesos asociados a las fases de ingreso, desarrollo y retiro.

Por ende, el porcentaje de avance de la política corresponde al **32%** considerando que:



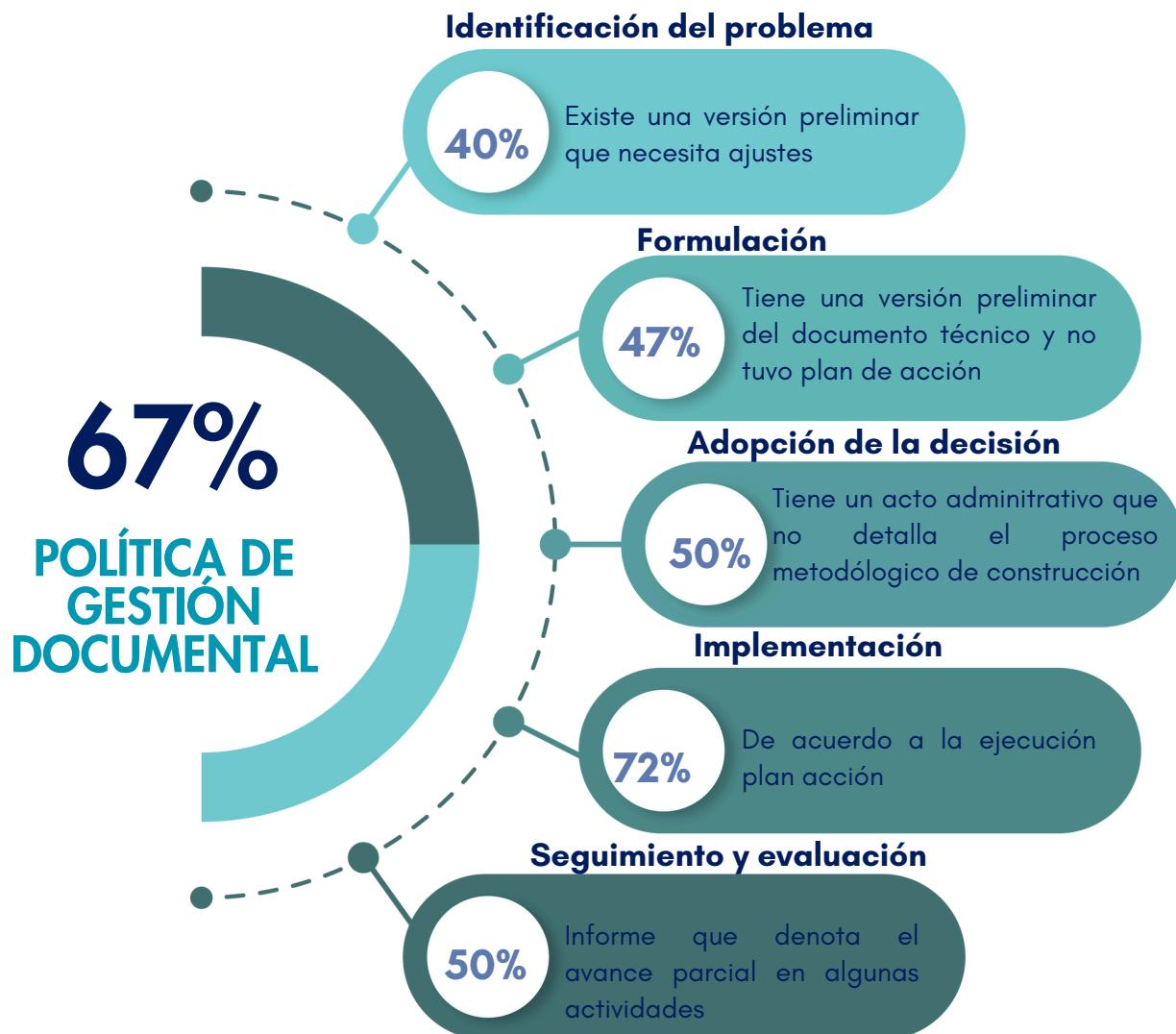


POLÍTICA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

La política cuenta con acto administrativo, Resolución 0258 de 2021 "Por medio de la cual se adopta la política de Gestión Documental en la UMNG". No obstante, con la emisión del Acuerdo 001 de 2024 del Archivo General de la Nación, establece la incorporación de directrices referentes a temas como la digitalización, accesibilidad, transparencia y preservación de los archivos. En este escenario, se solicita un diagnóstico que plasme los problemas, situaciones o necesidades que se van a transformar desde el abordaje de esta política.

Posteriormente, se presentó un diagnóstico que fue aprobado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica. Por tanto, la política se encuentra en fase de formulación en la elaboración del documento técnico de acuerdo a los parámetros del Archivo General de la Nación.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **67%** teniendo presente que:





POLÍTICA DE GESTIÓN ESTADÍSTICA

La política cuenta con un documento técnico, un manual de implementación e informes de ejecución. Para el año 2024, se solicitó el informe de ejecución de 2023 que fue remitido evidenciando el cumplimiento de las actividades proyectadas y un análisis de oportunidades de mejora. Posteriormente, para la vigencia 2025 , se solicitó un diagnóstico con la finalidad de evaluar la pertinencia de las acciones.

Por lo anterior, desde la Oficina Asesora de Planeación Estratégica se remitió un documento que plantea diversidad de fuentes de información y aplicación de múltiples herramientas y metodologías. No obstante, se devuelve con recomendaciones alusivas a la necesidad de reorganización, inclusión de análisis de capacidades y la formulación del enfoque de soluciones.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **38%** teniendo presente que:





POLÍTICA DE GESTIÓN OPERATIVA

La política se propone como resultado del proceso de articulación del direccionamiento estratégico institucional, en el cual se identificó la coexistencia de diversos planes asociados al componente de funcionamiento integrando aspectos relacionados con mantenimiento, seguridad física, seguros, materiales y suministros, servicios públicos y servicios complementarios, los cuales resultan esenciales para garantizar el adecuado funcionamiento y la gestión operativa de la UMNG. En este contexto, durante la vigencia 2026 se dará inicio al proceso formal de formulación y estructuración de la política correspondiente.



POLÍTICA DE GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD

En el marco de la actualización del direccionamiento estratégico, se planteó la necesidad de crear una política de gobernanza y gobernabilidad. Para ello, se establecieron los posibles ejes: participación, transparencia y rendición de cuentas, grupos de valor, fortalecimiento gestión institucional, gestión transparente de los recursos y evaluación de impacto. En este sentido, diferentes áreas de la Oficina de Planeación proporcionan la información para constituir este diagnóstico.

El análisis de la información suministrada permitió identificar la necesidad de incorporar nuevos ejes que reflejaran de manera transversal el desarrollo de la gobernanza, tanto a nivel interno (en la interacción con los grupos de valor) como externo, en la relación con los entes gubernamentales y las comunidades. En este marco, durante las mesas de trabajo correspondientes al cronograma versión 3, y con la participación de los responsables de cada componente, se propusieron como estructuradores los siguientes ejes: gestión de riesgos, racionalización de trámites, transparencia y ética pública, gestión transparente de los recursos, prospectiva y vigilancia estratégica, y hélice séxtuple , este último como propuesta derivada del diagnóstico institucional.

En consecuencia, se recibieron insumos únicamente de tres componentes:

1.Participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, el cual fue devuelto con la recomendación de incorporar de manera separada la información y el análisis de las variables, a fin de evitar duplicidades entre documentos que abordan temáticas afines.



2. Gestión de riesgos, documento que fue retornado para su ajuste, solicitando la ampliación de los apartados correspondientes a antecedentes, metodología, análisis de la información recolectada y enfoque de soluciones, con el propósito de fortalecer su coherencia técnica y analítica.

3. Prospectiva institucional que presentó un documento preliminar del diagnóstico que detalla los procesos de análisis y construcción de las tendencias y mega tendencias.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **33%**, teniendo presente que:





POLÍTICA DE INNOVACIÓN SOCIAL (PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN)

Esta política tiene la responsabilidad de formulación compartida entre las unidades académico y administrativas de la sede Campus y calle 100. En este contexto, en el 2024 se recibieron los siguientes entregables:

- Por parte de la División de Extensión y Proyección de la Vicerrectoría General se remite un documento que denota un análisis de diferentes herramientas y se realizan recomendaciones respecto a la incorporación de insumos de la Oficina de Planeación para la creación de la Política de Innovación Social.
- Por parte de la DIMUR de la Vicerrectoría de Campus se remite un documento que contempla instrumentos de recolección de la información como la encuesta.

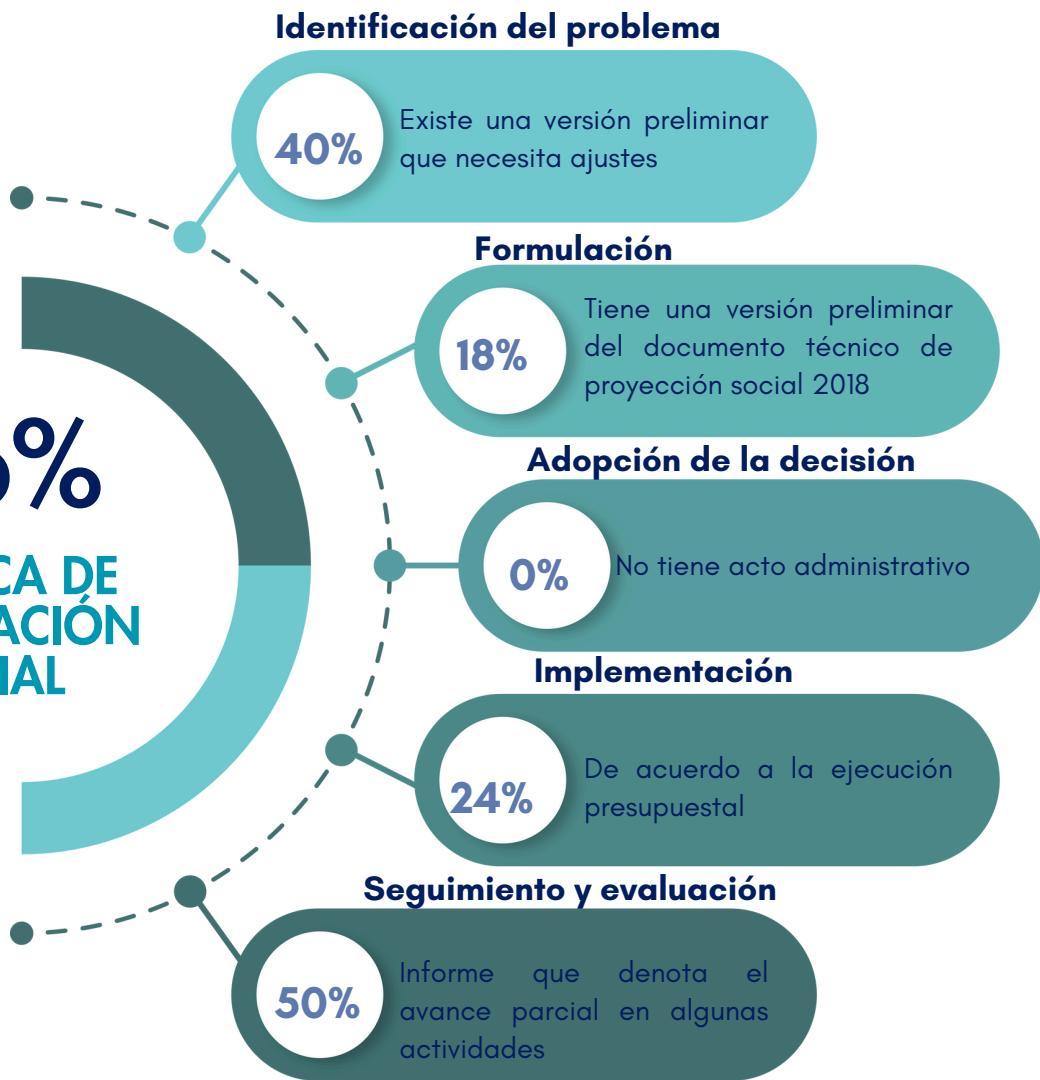
En consecuencia, para la vigencia 2025 se programará una reunión orientada a integrar los análisis realizados y consolidar un diagnóstico único que represente de manera integral la realidad de todas las sedes de la Universidad Militar Nueva Granada. Cabe precisar que, durante los cronogramas correspondientes a la vigencia en curso, no se registraron entregables asociados a este componente.

Por lo anterior, el estado de avance de la política corresponde **26%** considerando que :





26% **POLÍTICA DE INNOVACIÓN SOCIAL**



POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La política cuenta con la Resolución 0682 de 2021 “por la cual se establece la política que rigen el proceso de internacionalización de la Universidad Militar Nueva Granada”. En este escenario, la Oficina de Relaciones Internacionales remitió el diagnóstico final consolidado mostrando un análisis cuantitativo y cualitativo, que se soporta en diferentes herramientas de recolección de la información buscando transversalizar la internacionalización con las funciones sustantivas. De esta manera, el diagnóstico fue aprobado al cumplir con los parámetros de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

En la vigencia 2025, la OFIRIN se encuentra desarrollando la proyección del documento técnico, el cual fue devuelto para verificación de las líneas de acción y la propuesta de seguimiento y evaluación.



El porcentaje del avance total de la política es de **61%** considerando que:



POLÍTICA DE MULTILINGÜISMO Y MULTICULTURALISMO

Por medio de la Resolución 1445 de 2020 “Por la cual se expide la política de multilingüismo de la Universidad Militar Nueva Granada”, se denota la fase de adopción de la decisión, no obstante, no cuenta con ningún documento de análisis que soporte su creación. Por ende, se solicita la construcción del diagnóstico, durante la vigencia 2024 no se realizaron entregables y en la vigencia 2025, se realizó una versión preliminar que fue devuelta para correcciones en el uso de las metodologías e instrumentos de recolección de la información.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **18%** teniendo presente que:



18% **POLÍTICA DE MULTILINGÜISMO**



POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

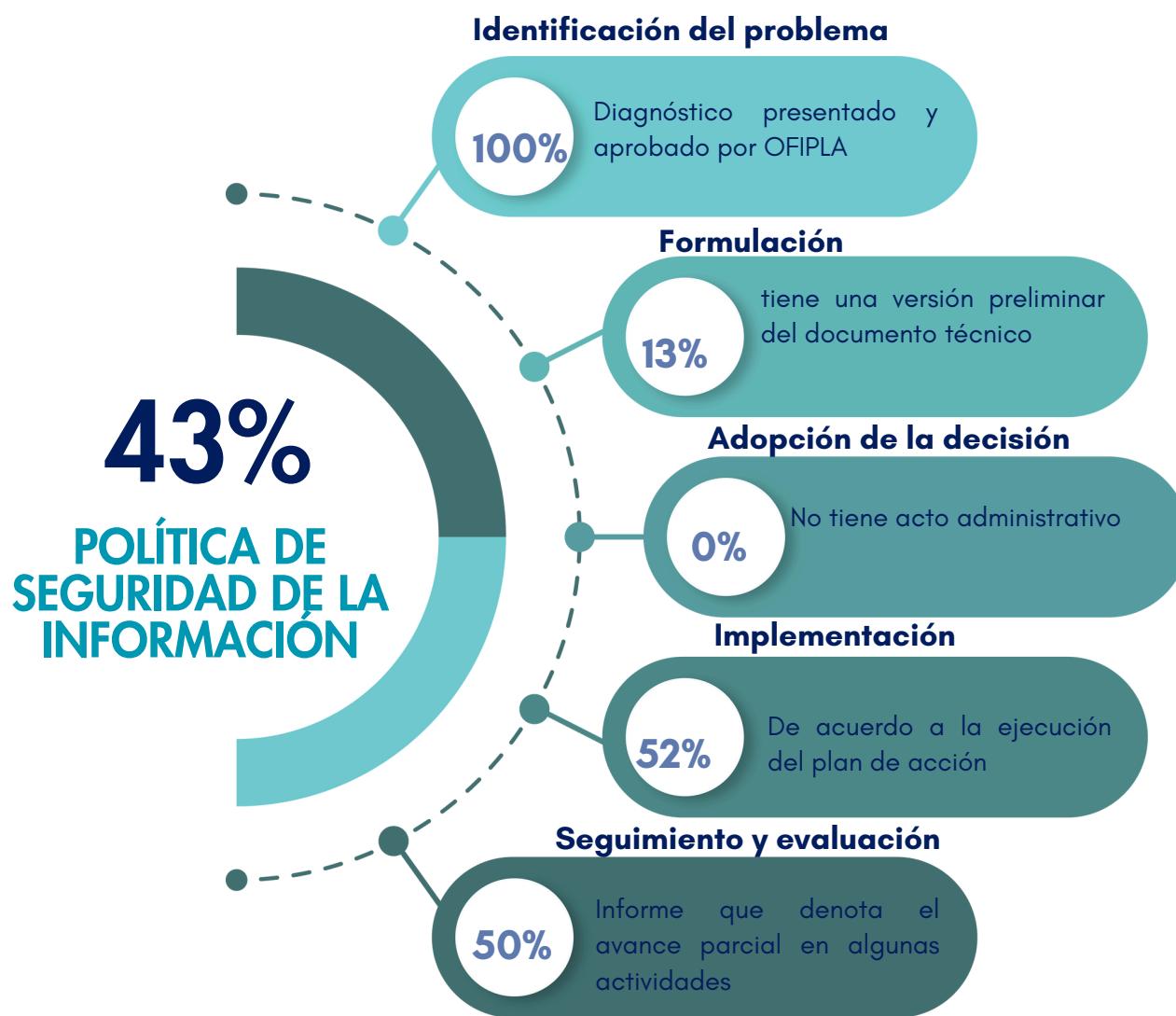
El CISO, en calidad de responsable funcional del área, presentó un diagnóstico que evidencia la aplicación de diversas herramientas, destacándose el uso de una metodología estructurada con base en el marco del National Institute of Standards and Technology (NIST), cuya propuesta fue aprobada por parte de la Oficina Asesora de Planeación al cumplir con los parámetros requeridos.

Posteriormente, en el contexto del Cronograma 2-2025, se solicitó la elaboración y entrega del documento técnico correspondiente. En atención a dicha solicitud, se remitió una segunda versión del documento, en la cual se identificaron



persistencias en las inconsistencias previamente señaladas, particularmente en lo relativo a la ampliación del marco conceptual, la formulación precisa de los objetivos, la delimitación clara del alcance, así como el desarrollo del componente de seguimiento y evaluación.

Por ende, el porcentaje de avance de la política corresponde al **43%** teniendo presente que:





POLÍTICA DE SEGURIDAD VIAL

A partir del cambio normativo expedido por el Ministerio de Transporte la Universidad comprometida con la prevención de los accidentes de tránsito inicia con la actualización de la información del PESV de acuerdo con los pasos definidos en la Resolución 2022304004059540595 de 2022 según la misionalidad y tamaño de la organización. Dentro de los pasos de la fase de planificación del PESV está la consolidación de la política de seguridad vial de la organización, en la cual el nivel directivo se compromete a suministrar y garantizar los recursos para la planificación, implementación, seguimiento y mejora del PESV.

Bajo estos parámetros, , se inicia el proceso siguiendo las orientaciones de Mintransporte, en el año 2024 se presentó el diagnóstico, documento técnico, acto administrativo, plan de acción y informe de seguimiento. No obstante, en la vigencia 2025 la política entra en proceso de **decadencia** y no presentaron plan de acción, ni informe de seguimiento que denote el avance de las actividades. Por lo anterior, el porcentaje de avance es de **53%** teniendo presente que:





POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

En el marco de la actualización del direccionamiento estratégico, se planteó la necesidad de crear una política de sostenibilidad que permita aterrizar los planteamientos de la misión y visión. En este sentido, se remitió un documento que proporciona un análisis de la sostenibilidad desde los componentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De esta manera, se devuelve con recomendaciones enfatizadas en incluir datos cuantitativos, estadísticos y reportes detallados para tener un análisis más profundo. Paralelo al proceso de actualización se han llevado algunas acciones de implementación desde el banco de proyectos de inversión.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **32%** teniendo presente que:



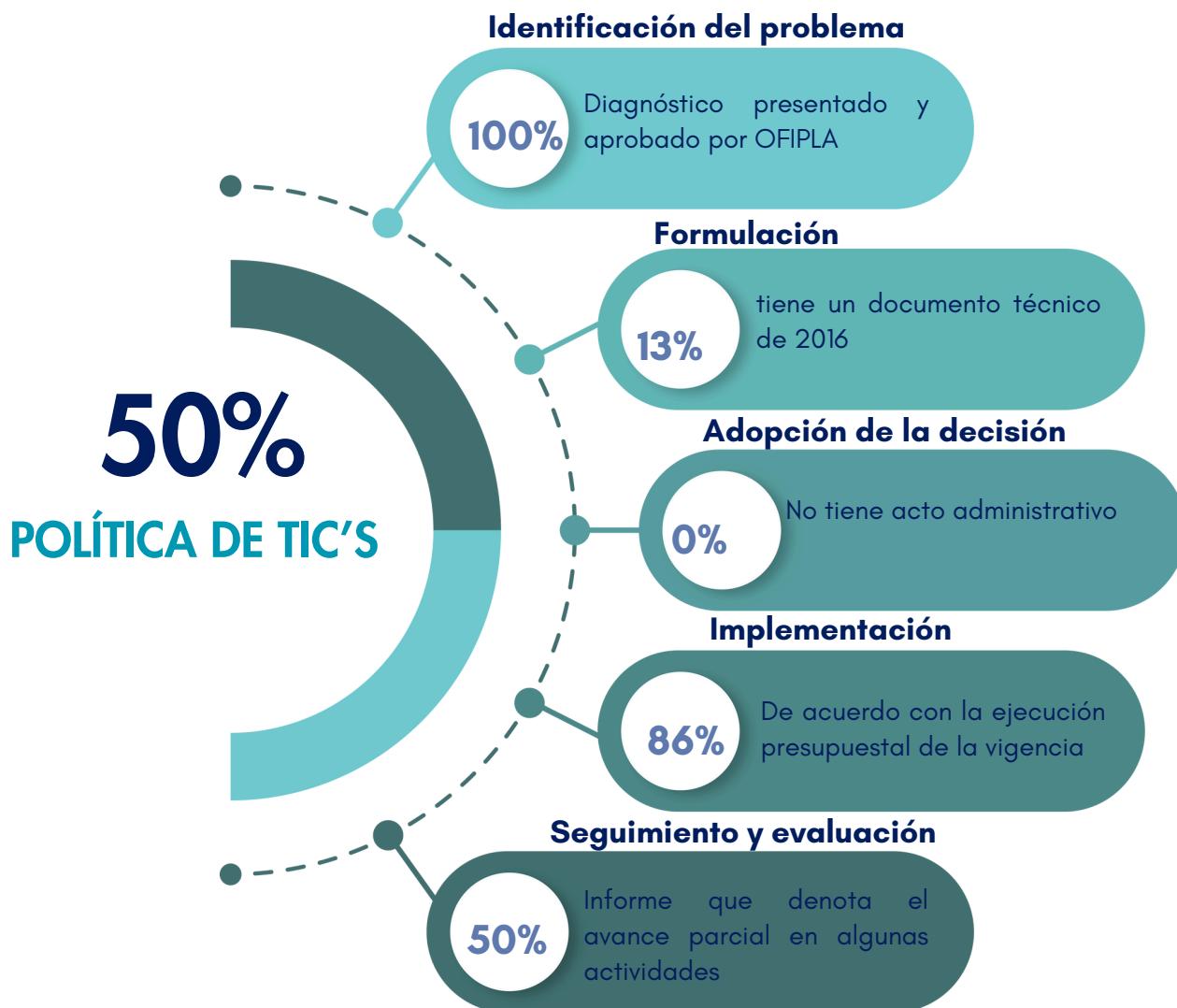


POLÍTICA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

En el marco del Cronograma V1-2025, se recibió el primer entregable asociado a este proceso, dado que en vigencias anteriores no se había remitido ningún insumo. En este documento se emplea como herramienta principal la Matriz de Autodiagnóstico de Gobierno Digital, desarrollada en el contexto del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y demás herramientas que permiten cumplir con los parámetros de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica para el diagnóstico.

Posteriormente, en el cronograma V2- 2025, se ajustó el documento de acuerdo a las recomendaciones, por lo cual, fue aprobado. Posteriormente, se solicitó el documento técnico pero, no se ha remitido ningún entregable adicional.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **50%**





POLITICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GRADUACIÓN ESTUDIANTIL Y LA PERMANENCIA

Aunque la política ya contaba con un documento técnico, se observó que requería ser construida desde la fase 1 dada su naturaleza y la antigüedad de su contenido (2013). Por consiguiente, se solicitó a la dependencia el documento con la elaboración del diagnóstico.

La Dirección del Medio Estudiantil hizo entrega de los estudios de deserción estudiantil en los programas académicos de la UMNG de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 , la cual es devuelta con recomendaciones alusivas a ampliar el desarrollo metodológico de las herramientas utilizadas, dado que estas se presentan de manera meramente enunciativa, sin evidenciar los resultados obtenidos ni su incidencia en el análisis diagnóstico.

De igual manera, en el año 2025 se realiza una reunión con las áreas responsables señalando la importancia de articular el trabajo conjunto para analizar integralmente el fenómeno de la deserción y queda como compromiso entregar un documento unificado. Actualmente, se está haciendo la revisión conjunta de las líneas de acción y de los lineamientos para el seguimiento y la evaluación a partir de la guía para la implementación del modelo de permanencia y graduación estudiantil del Ministerio de Educación.

Por lo anterior, el porcentaje de avance de la política corresponde al **43%** considerando que:





43%

POLÍTICA DE GRADUACIÓN ESTUDIANTIL

Identificación del problema

70%

Existe una versión preliminar que necesita ajustes

Formulación

13%

Tiene un documento técnico de 2013

Adopción de la decisión

0%

No tiene acto administrativo

Implementación

80%

De acuerdo con la ejecución presupuestal de la vigencia

Seguimiento y evaluación

50%

Informe que denota el avance parcial en algunas actividades



PARTE IV. COMPARATIVO AVANCE POLÍTICAS INSTITUCIONALES A PARTIR DE LA LÍNEA BASE

La Universidad Militar Nueva Granada experimentó una reestructuración en su gobierno institucional a partir de febrero de 2024. Esta transformación involucró un cambio completo en el personal de alta dirección y la instauración de un nuevo direccionamiento estratégico alineado con un plan rectoral actualizado. Consecuentemente, se estableció una línea base a partir de esta fecha en el proceso de revisión, actualización y/o formulación de las políticas institucionales. La presente sección tiene como objetivo exponer la gestión realizada, evidenciada mediante la comparación entre el porcentaje final de la presente vigencia y el porcentaje establecido en la línea base.

Tabla 6. Comparativo porcentual línea base e informe vigencia 2025

Política institucional	Línea base (vigencia 2024)	Informe de seguimiento 2025	Diferencia porcentual
Política alumni	18%	35%	17%
Política contable y financiera	36%	48%	12%
Política curricular	0%	20%	20%
Política de bienestar institucional	30%	42%	12%
Política de comunicación	24%	64%	40%
Política de prevención del daño antijurídico	80%	88%	8%
Política de educación inclusiva	39%	57%	18%



Política institucional	Línea base (vigencia 2024)	Informe de seguimiento 2025	Diferencia porcentual
Política de formación para la investigación, la innovación y el emprendimiento	46%	50%	4%
Política de gestión de la excelencia	6%	46%	40%
Política de gestión del talento humano	18%	32%	14%
Política de gestión documental	34%	67%	33%
Política de gestión estadística de la UMNG	66%	38%	-28%
Política de gobernanza y gobernabilidad	NUEVA	33%	33%
Política de innovación social (proyección social y extensión)	14%	26%	12%
Política de internacionalización	40%	61%	21%
Política de multilingüismo y multiculturalismo	18%	18%	0%
Política de seguridad de la información	NUEVA	43%	43%
Política de seguridad vial	NUEVA	53%	53%
Política de sostenibilidad	NUEVA	32%	32%
Política de tecnologías de la información y las comunicaciones	27%	50%	23%
Política para el fortalecimiento de la graduación estudiantil	23%	43%	20%

Fuente: Elaboración propia



La tabla 6 evidencia que en el periodo comprendido entre febrero de 2024 y el 15 de diciembre de 2025 las anteriores políticas generaron un incremento en el porcentaje de avance de la actualización de las políticas comprendido entre el 4 y el 50%. Por lo que, en términos globales, los datos evidencian una tendencia positiva de avance en la mayoría de las políticas institucionales durante la vigencia 2025. De las 22 políticas analizadas:

- 18 presentan incrementos porcentuales, lo que indica fortalecimiento en su nivel de desarrollo.
- 3 políticas nuevas muestran avances iniciales entre 32% y 53%.
- 1 política se mantiene estable, sin avances.
- 1 política presenta un retroceso.

Lo anterior, sugiere que el proceso de actualización y seguimiento de políticas institucionales ha generado resultados favorables, aunque con niveles de madurez diferenciados.



PARTE V. DIFICULTADES Y RECOMENDACIONES PARA EL AVANCE DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

En el proceso de actualización, creación y eliminación de las políticas institucionales de la UMNG se presentaron los siguientes inconvenientes que impidieron el cumplimiento total del cronograma de trabajo:

- No disponibilidad y/o cooperación de las vicerrectorías, divisiones y líderes de proceso para organizar, coordinar y llevar a cabo las actividades necesarias en la construcción de cada entregable.
- Las divisiones encargadas proyectaban los entregables fuera de los plazos establecidos causando alteraciones en los tiempos previstos para la revisión y retroalimentación de cada política. El proceso de priorización para brindar apoyo a cada política (definido en el diagnóstico) también se vio afectado por este suceso.
- Se realizaba la retroalimentación respectiva a cada entregable recibido para que fuesen consideradas y aplicadas, sin embargo, los líderes de proceso hacían caso omiso y remitían el entregable con ajustes no acordes, causando así retrocesos en el perfeccionamiento de los documentos que validan cada fase del ciclo adoptado.
- La falta de articulación entre las políticas, los documentos maestros, los macro procesos y los objetivos estratégicos imposibilita la construcción de documentos técnicos que estén enfocados y direccionados en el mismo sentido.

Para concluir el informe, resulta imperativo subrayar que el proceso de revisión, actualización y/o formulación de políticas institucionales debe llevarse a cabo de manera continua y constante con el propósito de asegurar que la pertinencia y aplicabilidad sean congruentes con el contexto y los cambios inherentes a la institución. Asimismo, es relevante destacar que el ciclo de políticas públicas constituye un procedimiento metodológico secuencial que se reinicia periódicamente con base en los resultados obtenidos durante la evaluación.

Lo anterior, implica que el porcentaje alcanzado para la vigencia actual (2025) experimentará ajustes en el próximo periodo, teniendo en cuenta que el plan de acción, la implementación de las actividades, y el seguimiento y evaluación se llevan a cabo anualmente a partir de la proyección de actividades diferenciadas.

PARTE VI. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, L. F. (2003). El estudio de las políticas públicas. Porrúa.
https://cienciadelapolitica.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/luis-agUILAR-villanueva_el-estudio-de-las-politicas-publicas.pdf

Consejo Nacional de Acreditación. (2025). Acuerdo 01 de 2025: Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad de Programas e Instituciones en Colombia. Ministerio de Educación Nacional.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-424592_recurso_07.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior. (2017). Acuerdo 02 de 2017: Política para el mejoramiento del gobierno de las Instituciones de Educación Superior. CESU - Ministerio de Educación Nacional.
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-364200_recurso_1.pdf

Dunn, W. N. (2008). Public Policy Analysis: An Introduction (4th ed.). Pearson.
<https://archive.org/details/publicpolicyanal00will>

Howlett, M., & Ramesh, M. (2014). Introducción a las políticas públicas. Fondo de Cultura Económica.

Parsons, W. (1995). Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis. Edward Elgar Publishing.
<https://freddyaliendre.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/03/parsons-wayne-politicas-publicas.pdf>

Roth, A.-N. (2006). Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación. Ediciones Aurora.
https://polpublicas.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf

Santamaría Ariza, L., & Suárez Marín, L. D. (2024). Diagnóstico base para el fortalecimiento de las políticas institucionales: 2024. Documentos Institucionales.
<https://doi.org/10.18359/docinst.7535>



PARTE VII. ANEXOS

Anexo 1. "Matriz de evaluación políticas institucionales- Vigencia 2025

Anexo 2. "Informes cronograma V1- 2025; Informe cronograma V2- 2025; Informe cronograma V3-2025"



"Un objetivo sin un plan es solo un deseo."

Antoine de Saint-Exupéry