



# ORIENTACIONES GENERALES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO UMNG

**2024**

José William Castro Salgado  
Liliana Santamaria Ariza

---

**Liderazgo estratégico con visión Neogranadina**

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7378>



Orientaciones generales para la actualización del direccionamiento estratégico UMNG

RECTOR

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

VICERRECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERRECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Coronel (R) Pedro Javier Rojas Guevara

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Claudia Ximena López Pareja

VICERRECTORA ACADÉMICA

Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca, Ph. D.

Autores

José William Castro Salgado

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

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

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

Liliana Santamaria Ariza

Magíster en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales – Oficina Asesora de Planeación Estratégica.

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

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

Diseño y diagramación:

División Editorial Neogranadina

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

# Tabla de contenido

1.	Generalidades	4
2.	Objetivos	5
3.	Alcance	6
4.	Metodología	6
5.	Despliegue estratégico de la UMNG	7
5.1	Nivel estratégico	8
5.2	Nivel táctico	11
5.3	Nivel operativo	12
6.	Plan de implementación	13
7.	Monitoreo y evaluación	15

04

05

06

06

07

08

11

12

13

15

# Orientaciones generales: actualización del direccionamiento estratégico UMNG

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran inmersas en un panorama educativo sumamente dinámico, marcado por desafíos globales en los ámbitos económicos, sociales y culturales. Este contexto demanda que las instituciones cumplan con la responsabilidad de formar líderes y ciudadanos capaces de comprender y adaptarse a un entorno caracterizado por cambios constantes. En

este sentido, resulta imperativo fortalecer las capacidades internas para potenciar su papel de contribución a la sociedad.

La revisión del direccionamiento estratégico [1] se postula como la herramienta primordial para alcanzar este propósito, ya que, como sostienen Bautista *et al.* (2015), "el ideal del progreso de una organización, descrito en su



[1] El direccionamiento estratégico se define como el conjunto de decisiones y acciones planificadas que integran estrategias, recursos, capacidades, principios y valores. Su objetivo 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.

direccionamiento estratégico se logra cuando hay unas bases estructurales establecidas; que direccionan el camino que debe recorrerse para adaptarse y responder a los cambios y exigencias del entorno" (p. 3). Es así como cada institución busca asegurar su eficiencia, competitividad, relevancia e incorporar prácticas de innovación para contribuir al desarrollo educativo y social.

En este contexto, la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), con el objetivo de mantener su posición destacada, de relevancia y contribución a la sociedad en el ámbito educativo, impulsa prácticas de autoevaluación y autorregulación que han evidenciado la necesidad de actualizar su direccionamiento estratégico. Las razones fundamentales de este propósito, radican en la ambigüedad de los documentos maestros que guían la gestión académica e institucional, al no estar alineados con las tendencias

actuales y emergentes del sector educativo. Un ejemplo de esto es el Proyecto Educativo Institucional, que no se ha actualizado desde 2009.

Por tanto, es relevante establecer la ruta de orientación que determinará el rumbo de la UMNG a partir de la definición de la identidad, propósito, misión visión, objetivos estratégicos y políticas que se establezcan en el marco del análisis del contexto, de las ventajas competitivas y de las capacidades diferenciales de la institución. Con ese fin, desde la Oficina Asesora de Planeación Estratégica se establece un plan de trabajo que determina acciones específicas que involucran una metodología de actualización para que a través de instrumentos de recolección de la información y del contexto propio de la UMNG, se genere la transformación gradual de la institución que potenciará las capacidades y fortalezas distintivas.

## Objetivos

**01** Optimizar la posición y relevancia de la UMNG mediante la actualización del direccionamiento estratégico ante las tendencias actuales y emergentes en los ámbitos educativo, tecnológico y social, con el fin de asegurar y mejorar su posición en el mercado educativo.

**02**

Mejorar la eficiencia de los procesos internos mediante la implementación de metas específicas e indicadores que permitan evaluar de manera sistémica el progreso y éxito de la institución.

# 03

Potenciar la capacidad de la UMNG para ser un agente clave en el desarrollo social y educativo, por medio de la promoción activa de la innovación en programas académicos y enfoques pedagógicos, con el propósito de generar un impacto significativo en la formación y progreso de la comunidad académica y de la sociedad en su conjunto.



## Alcance

La revisión y actualización del direccionamiento estratégico constituye un procedimiento integral que impacta la totalidad de la organización. Este proceso aborda de manera coordinada los componentes inherentes a los niveles estratégico, táctico y operativo, que implican la integración de aspectos como los recursos humanos, tecnología, infraestructura, entre

otros elementos, con el propósito de cumplir con los objetivos plasmados en el plan de trabajo. Es imperativo destacar que la pertinencia de las modificaciones propuestas y el logro óptimo de los objetivos dependen significativamente de la participación activa de todos los miembros de la comunidad neogranadina.

## Metodología

En la actualización del direccionamiento estratégico se implementará una metodología mixta que integrará el análisis de aspectos cualitativos mediante una exploración directa con la comunidad neogranadina y su entorno, así como el análisis cuantitativo que facilitará la obtención de datos específicos y medibles. Este

proceso se estructurará de manera planificada y organizada en fases, abordando la revisión, análisis y reestructuración de los documentos maestros y componentes en cada nivel (estratégico, táctico y operativo).

Cada fase incorporará diversos instrumentos y herramientas,



seleccionados según su pertinencia, con el propósito de analizar la información mediante métodos analíticos y sintéticos. Para asegurar la gobernanza en la toma de decisiones, se integrarán acciones participativas a lo largo de todo el proceso, facilitando el reconocimiento e involucramiento de la voz y perspectiva de los diferentes grupos de valor.

## Despliegue estratégico UMNG

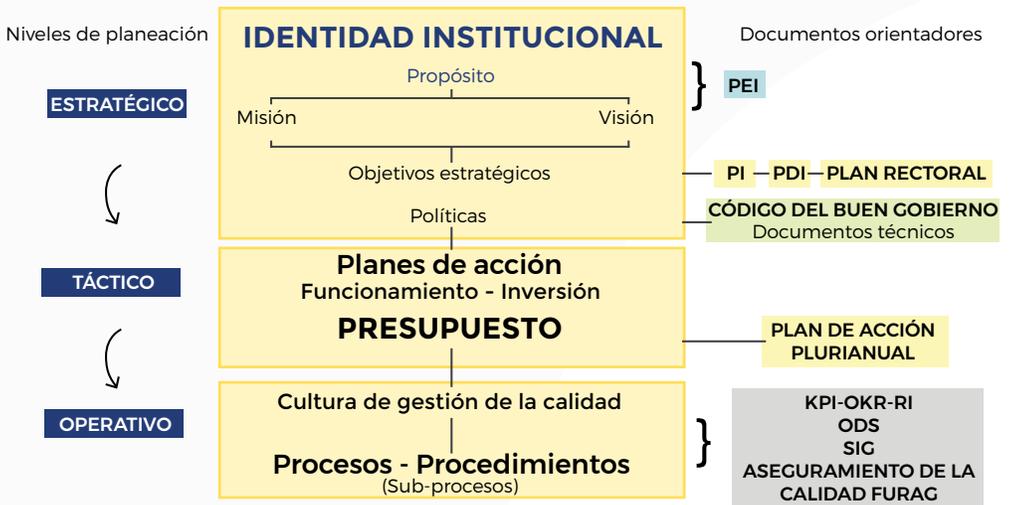
El direccionamiento estratégico de una Institución de Educación Superior traza las orientaciones que guiarán la construcción e implementación de objetivos y estrategias para alcanzar metas propuestas. Cada organización puede adoptar un carácter social o también neoliberal, este enfoque impactará sus resultados y se reflejará en su comportamiento con la sociedad mediante las funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión (Unesco, 1998).

En este contexto, el accionar de la institución se rige por los lineamientos establecidos en el direccionamiento estratégico. La UMNG dispone de documentos maestros que contienen información esencial sobre la institución y delinean

aspectos estructurales para el desarrollo de todas las áreas misionales y de gestión. Estos documentos son conocidos, difundidos y aplicados por la comunidad neogranadina.

La actualización del direccionamiento estratégico implica la modificación de los documentos maestros en cada nivel de planeación para establecer una nueva ruta de acción. La figura 1 ilustra la interrelación de los diferentes componentes que serán reestructurados en cada nivel de planeación con los documentos maestros que orientan y establecen las líneas de acción. La interconexión de estos componentes resalta la necesaria sincronización y alineación efectiva para lograr los objetivos globales de la institución.

**Figura 1. Despliegue estratégico UMNG**



Fuente: elaboración propia.

## Nivel estratégico

El nivel estratégico se refiere al nivel superior de la pirámide organizacional que establece las directrices fundamentales que orientan el rumbo y desarrollo institucional

en el largo plazo. Aquí se abordan aspectos cruciales que definen la razón de ser y la ventaja competitiva de la institución. Los componentes asociados incluyen:

### 1 Identidad institucional

Se refiere a la esencia y características distintivas que diferencian a la UMNG de otras IES. Comprende el análisis de elementos relacionados con los valores, cultura organizacional y principios fundamentales que la institución busca promover y mantener.

### 2 Propósito

Hace alusión a la razón de ser de la UMNG, por lo que se establece un motivo claro y específico que justifique la existencia de la institución en los ámbitos educativo y social.

## Misión

3

La misión es la declaración que expone la función principal de la UMNG e indica aspectos alusivos a quién se dirige, qué servicios ofrece y cómo contribuye a la sociedad.

Estos elementos institucionales se encuentran consignados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) [2], que representa la hoja de ruta estratégica y conceptual. Este documento proporciona la guía necesaria para orientar las decisiones y acciones destinadas a lograr los fines educativos y la misión de la institución. El PEI integra diversos componentes como la misión, la visión, los principios rectores, la estrategia pedagógica que guía el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como

## Visión

4

Representa la imagen a futuro que la UMNG aspira a alcanzar. Es una descripción inspiradora y ambiciosa de cómo se visualiza la institución en un plazo determinado.

los recursos docentes y didácticos, entre otros.

En el contexto de la actualización del direccionamiento estratégico, la Oficina de Planeación Estratégica se centrará exclusivamente en los componentes previamente definidos en la sección anterior. No obstante, es importante destacar que la construcción total y la versión final del PEI de la UMNG estarán a cargo de la Vicerrectoría Académica.



[2] En el artículo 73 de la Ley General de Educación se alude al Proyecto Educativo Institucional y se afirma: "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, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos".

## 5 Objetivos estratégicos

Son metas de alto nivel que la UMNG se propone lograr para cumplir con su misión y visión. Estos objetivos orientan la toma de decisiones y acciones en el largo plazo.

El Proyecto Institucional (PI) es el documento maestro que contiene los objetivos estratégicos y orienta la gestión integral de la institución. Este proyecto delinea el modelo de negocio, define la manera como la UMNG agrega valor a sus operaciones para potenciar sus capacidades internas y fortalecer su posición y relevancia nacional e internacional.

En este contexto, el PI establecerá acciones estratégicas enfocadas en potenciar la gobernanza institucional. Esto se logrará mediante la inclusión de instrumentos que fomenten la colaboración entre los diferentes actores internos y externos, garantizando así mejoras significativas en los resultados y la eficacia de la institución. Estas mejoras se traducirán en una mayor efectividad y eficiencia que se reflejarán en la gobernabilidad general de la institución.

El Código de Buen Gobierno Neogranadino es un compromiso de la alta dirección que abarca el

## 6 Políticas institucionales

Son lineamientos generales que orientan el accionar de la institución en diferentes campos para contribuir al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

compendio oficial de las políticas institucionales en la UMNG para asegurar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la institución. Este código integra mecanismos e instrumentos que las instancias de dirección, administración y gestión de la entidad deben adoptar con el objetivo de generar confianza tanto en los grupos de valor internos como externos.

Es crucial destacar que las políticas institucionales cumplen un papel fundamental al articular los tres niveles de la planificación estratégica. En el nivel estratégico, se genera un documento técnico que contiene disposiciones conceptuales y generales que guiarán la implementación. En el nivel táctico, se desarrolla un plan de acción que establece las actividades específicas para materializar la política. Posteriormente, en el nivel operativo, se implementa, vinculando las acciones derivadas del plan de acción específico a las actividades diarias por medio de los procesos y procedimientos.

Es importante subrayar que, aunque el Código de Buen Gobierno enuncia las políticas institucionales, cada una de ellas deberá contar con un diagnóstico, un documento

técnico, un plan de acción anual y un informe de seguimiento anual para validar su impacto en la institución.

## Nivel táctico

El nivel táctico se refiere a la implementación práctica de directrices definidas en el nivel estratégico, que se ocupa de traducir los objetivos y las políticas institucionales en acciones concretas y específicas mediante la elaboración de planes de acción.

El componente principal de este nivel se representa en:

### 7 Los planes de acción

Son instrumentos detallados que delimitan las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Se construyen en articulación con las políticas institucionales a partir de los parámetros señalados en las líneas de acción.

En la UMNG los planes de acción se agrupan comúnmente en dos categorías: 1) plan de funcionamiento, que se centra en las actividades regulares y operativas de la institución y 2) planes de inversión, que se dirigen a proyectos específicos que buscan mejorar o expandir la capacidad de la institución con estrategias dinamizadoras.

La gestión presupuestal se vuelve transversal a este nivel, en la medida

en que los recursos financieros se asignarán de manera eficiente para respaldar la ejecución exitosa de los planes de acción con base en tres criterios: excelencia, innovación y transformación. Es decir, que el presupuesto debe coincidir con las necesidades y prioridades delineadas en los planes de funcionamiento y de inversión para asegurar, de este modo, un uso efectivo de los recursos y la consecución de los objetivos estratégicos.

# Nivel operativo

Este nivel contempla la ejecución concreta de las acciones planificadas en el nivel táctico y estratégico. Por tanto, se implementan los planes de acción caracterizados por abordar componentes asociados a

los procesos y procedimientos de la institución.

Los componentes principales de este nivel se representan en:

## 8 Procesos

Se refiere a una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas que transforman insumos en productos o servicios con valor agregado. Estos pueden englobar áreas diversas como la gestión académica, la administración, la investigación, entre otros. Los procesos son esenciales para el funcionamiento integral de la institución y están alineados con los objetivos estratégicos.

## 9

## Procedimientos

Conjuntos de pasos o acciones secuenciales y detalladas que deben seguirse para realizar una tarea específica dentro de un proceso. Establecen la forma como se deben realizar las actividades para garantizar consistencia, calidad y cumplimiento de estándares.



Este nivel se dedica específicamente a la ejecución y supervisión directa de los procesos, asegurando la consecución de los objetivos y fomentando una cultura de gestión de calidad. En este contexto se establece una integración con indicadores clave (KPI [3], OKR [4], KPR [5]) diseñados para proporcionar mediciones y seguimientos precisos del cumplimiento de

las acciones planificadas. La formulación de estos indicadores incluirá de manera integral los aspectos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la gestión de la calidad, los factores de acreditación institucional y los requisitos del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (Furag).

## Plan de implementación

Con el propósito de actualizar el direccionamiento estratégico, la Oficina Asesora de Planeación Estratégica ha desarrollado un plan de implementación estructurado por fases. Este plan, detallado en la tabla 1, define actividades específicas, asigna responsabilidades, establece resultados esperados y fija fechas de entrega para guiar el proceso de transformación de los lineamientos de la UMNG de manera gradual.

Cabe destacar que cada actividad contemplada en el plan de trabajo sigue una metodología específica, que implica la aplicación de instrumentos de recolección de datos y el empleo de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. Es importante destacar que, aunque la dirección del cambio proviene de la alta dirección y la Oficina de Planeación Estratégica lidera los aspectos técnicos, el impacto positivo en la institución solo se

[3] Key Performance Indicator (KPI) – Indicador clave de rendimiento: es una métrica clave utilizada para evaluar el rendimiento de un proceso, área o actividad específica en relación con los objetivos estratégicos de una organización. Estos indicadores proporcionan una medida cuantitativa de cómo se están alcanzando los objetivos y permiten un seguimiento efectivo del progreso.

[4] Objectives and Key Results (OKR) – Objetivos y resultados clave: es un marco de gestión de objetivos que se utiliza para establecer y comunicar metas claras y medibles dentro de una organización. Los "objetivos" representan metas ambiciosas y cuantificables, mientras que los "resultados clave" son indicadores específicos que miden el progreso hacia esos objetivos. Los OKR son una herramienta efectiva para alinear los esfuerzos individuales y organizativos con los objetivos estratégicos.

[5] Key Risk Indicator (KRI) – Indicador clave de riesgo: es una métrica utilizada para evaluar y monitorear la exposición de una organización a riesgos específicos que podrían afectar el logro de sus objetivos estratégicos. Estos indicadores proporcionan información temprana sobre posibles riesgos y permiten a la organización tomar medidas preventivas o correctivas. Los KRI son esenciales para la gestión proactiva de riesgos en una entidad.

logrará con el trabajo conjunto, la participación activa y la apropiación

y empoderamiento institucional de los nuevos documentos.

**Tabla 1. Plan de implementación**

<b>Nivel estratégico</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultado</b>	<b>Fecha de entrega</b>
<b>Definición del propósito, misión y visión</b>	Oficina de planeación estratégica-OFIPLA /Vicerrectoría Académica  *Grupos de interés internos	Componente de aspectos misionales del PEI	19 de Abril
<b>Construcción de objetivos estratégicos</b>	Oficina de planeación estratégica- OFIPLA  *Grupos de interés interno	Proyecto Institucional (PI)	30 de julio
<b>Actualización política institucionales</b>	Oficina de planeación estratégica- OFIPLA  *Unidades académico y administrativas	Código de Buen Gobierno Documentos técnicos de las políticas institucionales	30 de agosto
<b>Nivel táctico</b>			
<b>Construcción de planes de acción específicos</b>	OFIPLA y Unidades académico-administrativas	Planes de acción específicos	30 de noviembre
<b>Nivel operativo</b>			
<b>Actualización del mapa de procesos</b>	División de Calidad, OFIPLA, OFIACI, OFICIG	Reestructuración del SIG	30 de noviembre
<b>Delimitación de indicadores</b>			

Fuente: elaboración propia.

# Monitoreo y evaluación

La Oficina de Planeación Estratégica asumirá la responsabilidad de informar trimestralmente a la Rectoría sobre la evolución del proceso de actualización, con la presentación de informes de avance. Además, se establecerán puntos de control alineados con las fechas de entrega de los

documentos maestros. Es relevante subrayar que, tras la modificación de cada uno de estos documentos, se hará un proceso de socialización con la comunidad neogranadina para familiarizarla con los nuevos lineamientos y facilitar su implementación.

## Referencias

Medina Cárdenas, Y. C., Areniz Arévalo, Y. y Rico Bautista, D. W. (2015). La apropiación del direccionamiento estratégico: una cuestión de competencias organizacionales. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 71-80. <https://doi.org/10.24054/face.v15i1.1864>

Niven, P. R. y Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. Wiley Corporate F&A. <https://doi.org/10.1002/9781119255543>

Unesco. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI; Visión y Acción. [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)



*"No hay más que cinco notas musicales, sin embargo, las combinaciones entre estas cinco dan lugar a más melodías de las que podrían escucharse alguna vez".*

El arte de la guerra , Sun Tzu

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

---

Liderazgo estratégico con visión Neogranadina