



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



Propuesta **propósito** institucional **UMNG**

José William Castro Salgado
Liliana Santamaria Ariza

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7470>



Propuesta propósito institucional UMNG

RECTOR

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

VICERECTOR GENERAL

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

VICERECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Coronel (R) Pedro Javier Rojas Guevara

VICERECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Claudia Ximena López Pareja

VICERECTORA ACADÉMICA

Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza

VICERECTORA DE INVESTIGACIONES

Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca, Ph. D.

Autores

José William Castro Salgado

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Correo-e: jose.castro@unimilitar.edu.co

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

Liliana Santamaría Ariza

Magíster en dirección de procesos estratégicos

Políticas institucionales – Oficina Asesora de Planeación Estratégica

Correo-e: liliana.santamaria@unimilitar.edu.co

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

Diseño y diagramación:

División Editorial Neogranadina

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

Tabla de contenido

1.	Generalidades	4
2.	Objetivos	5
3.	Metodología	6
4.	Alcance	6
5.	Herramientas aplicadas	7
6.	Sistematización	10
7.	Resultados	30
8.	Referencias	31

04

05

06

06

07

10

30

31

Generalidades

Las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un papel esencial en la configuración del entramado social, económico y cultural de la nación, puesto que constituyen pilares clave para la formación de individuos capacitados y la generación de conocimiento e innovación. Desde su propósito fundamental, la sociedad les asigna el compromiso de contribuir al desarrollo integral, promoviendo la excelencia académica, la investigación científica y el servicio a la comunidad, todo ello de acuerdo con el fomento de valores éticos, ciudadanos y de responsabilidad social.

En este contexto, resulta imperativo que cada una de las IES tenga una comprensión clara de su constitución y razón de ser. El propósito institucional juega un papel relevante al “imaginar una posición deseada de liderazgo y establecer el criterio que la organización usará para trazar su progreso” (Hamel y Prahalad, 1990, p. 78) y sirve de brújula para orientar las decisiones y acciones, pues “la realidad es que, sin un propósito, solo se tomarán decisiones con un beneficio a corto plazo. La

estrategia por sí misma no es suficiente sin un propósito” (Barraza, 2019, p. 3).

Por lo anterior, se debe partir por clarificar el concepto y entender la diferencia entre el propósito y la misión institucional. Mientras que el propósito se establece en el tiempo al “brindar consistencia a las acciones de corto plazo y dejar espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades” (Hamel y Prahalad, 1990, p. 82), la misión se establece por un tiempo específico. En síntesis, el propósito es la razón de ser de la entidad o motivo fundamental de existencia mientras la misión contempla las acciones que se realizan para alcanzar el propósito en un tiempo determinado.



El objetivo del presente documento es delimitar conceptualmente el propósito institucional de la Universidad Militar Nueva Granada para orientar la dirección estratégica, generar coherencia en las acciones de corto y largo plazos y evaluar el desempeño de la institución. Se

abordará detalladamente la aplicación de diversas herramientas y metodologías, haciendo énfasis en el enfoque participativo y la percepción de los diferentes grupos de valor para construir un marco orientador del futuro institucional.

Objetivos

01

Establecer un marco conceptual para definir el propósito institucional de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), que sirva como guía orientadora para la formulación de estrategias y la toma de decisiones [1].

02

Fomentar la coherencia y consistencia en todas las áreas de gestión de la institución, mediante la definición y articulación del propósito institucional [2].

03

Facilitar la evaluación y la medición del desempeño institucional a partir de métricas encaminadas a evaluar la contribución al propósito institucional y al rendimiento de la institución.

[1] Este objetivo busca definir de manera clara y precisa la razón de ser de la institución, así como sus metas y objetivos estratégicos, con el fin de proporcionar una dirección clara y coherente para el crecimiento y desarrollo de la universidad en el cumplimiento de su misión y visión institucional.

[2] Se centra en alinear todos los niveles de planeación de la institución (estratégico, táctico y operativo), las actividades, planes, políticas, misión y visión de la institución con su propósito fundamental, para facilitar la coordinación y el trabajo en equipo en todos los niveles organizativos.

Alcance

Considerando que el propósito institucional se define como el conjunto de actividades y metas que una institución se compromete a alcanzar en consonancia con su misión y visión, la cohesión parte de la identidad institucional como fundamento para una dirección estratégica efectiva, siguiendo el principio de alineación total.

Dentro de este contexto, la implementación del propósito institucional influye en el marco epistemológico y conceptual, especialmente en los documentos estratégicos como el Estatuto General (EG), el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Institucional (PI), el Código de Buen Gobierno (CBG) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Esta influencia se evidencia en la relevancia de los programas académicos, el valor agregado generado mediante la gestión de las funciones misionales y su contribución a la sociedad y al sector defensa.

Metodología

De acuerdo con el documento *Orientaciones generales para la actuali-*

ización del direccionamiento estratégico UMNG (2024) se empleará una metodología mixta que integrará el análisis de aspectos cualitativos mediante una exploración directa con la comunidad neogranadina y su entorno, así como el análisis cuantitativo que facilitarán la obtención de datos específicos y medibles. Este proceso se 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) [3].



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

Herramientas aplicadas

Con el fin de abordar de forma sistemática y multidimensional las percepciones de la comunidad neogranadina, se utilizaron las

siguientes herramientas para identificar las variables que serán fundamentales en la definición del propósito institucional:

1. Matriz de identidad

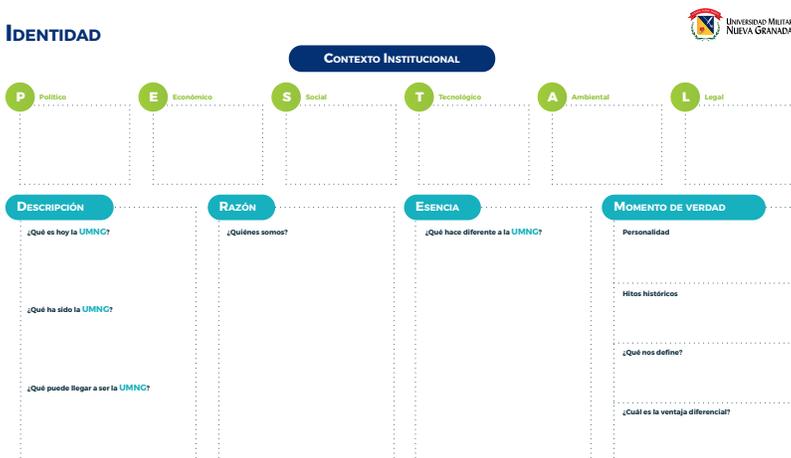
Definición

Esta herramienta multifuncional establece diversas variables para recopilar información destinada a la reestructuración del direccionamiento estratégico.

Uso

Se emplea para recopilar datos sobre la razón de ser, centrándose en el componente de identidad institucional para identificar el motivo fundamental de la existencia de la UMNG.

Figura 1. Tarjetas de pruebas



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

2. Encuesta de percepción

Definición

Es un instrumento de investigación diseñado para recopilar datos sobre las opiniones, creencias y percepciones de los diferentes actores involucrados en una institución respecto a un tema específico.

Uso

Se utiliza para indagar sobre la comprensión y la perspectiva del propósito institucional y su relación con la misión, visión, valores y objetivos de la UMNG.

Figura 2. Encuesta de percepción



 **ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROPÓSITO**

La Universidad Militar Nueva Granada se encuentra inmersa en el proceso de actualización de su direccionamiento estratégico, por lo que, considera de suma importancia recabar su opinión. Su aporte será fundamental para identificar aspectos críticos que guiarán el rumbo de la institución.

La presente encuesta tiene como objetivo discernir elementos relevantes que, desde la perspectiva de los distintos grupos de interés, configuran el propósito o la razón de ser de la institución. Al responder a la encuesta, se solicita tener en cuenta los siguientes puntos:

- El propósito se refiere al motivo fundamental que justifica la existencia de la Institución de Educación Superior (IES). Es la esencia central que motiva la oferta de programas académicos y servicios.
- La misión describe la función principal y los propósitos fundamentales de la institución, delineando su papel en el entorno educativo y social.

Aunque ambos conceptos guardan relación, la diferencia radica en que el propósito establece la razón más amplia y conceptual de la existencia de la organización, mientras que la misión proporciona una declaración más específica y práctica sobre las acciones de la institución y a quién beneficia.

Su participación es altamente valorada en esta construcción colectiva. Agradecemos de antemano su colaboración.

Fuente: elaboración propia.

3. Matriz DOFA con análisis de vulnerabilidad

Definición

Es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización.

Uso

Se emplea para evaluar tanto los factores internos como externos que pueden afectar la capacidad de una institución para alcanzar sus objetivos estratégicos.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Serna (2014).

4. Matriz del perfil de Capacidades Internas (PCI)

Definición

Se centra en identificar capacidades internas de la organización, como recursos, habilidades y competencias distintivas.

Uso

Se utiliza para comprender, definir y gestionar el propósito institucional, proporcionando una estructura analítica y estratégica que oriente las acciones y decisiones de la organización hacia el logro de sus objetivos a través de las capacidades internas.

Figura 4. Encuesta de percepción

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

Fuente: Serna (2014).

Sistematización

Durante el proceso de actualización La sistematización de la información es un proceso metodológico que abarca la organización, análisis y presentación estructurada de datos, experiencias, conocimientos o resultados derivados de una investigación, proyecto, programa o experiencia práctica. Este proceso reviste una importancia crucial en la construcción del propósito institucional, ya que permite identificar y seleccionar las variables más relevantes para este fin.

Para lograr una interpretación adecuada de los factores con mayor incidencia, se emplean las fases

de la figura 5, que incluyen la recopilación de información, su organización, el análisis crítico e interpretación de los datos obtenidos y la síntesis de las percepciones comparadas.

Para dar coherencia y estructura a la información recopilada y favorecer su comprensión, interpretación y utilización de manera efectiva, la información se agrupa en los siguientes componentes:

Figura 5. Fases de la sistematización



Fuente: elaboración propia.

Componente de participación

El componente de participación en la UMNG busca fortalecer la democracia participativa y la gobernanza institucional, garantizar que las decisiones sean tomadas de manera inclusiva y consensuada, y que contribuyan eficazmente a la consecución de los objetivos y propósito institucional. Por esta razón se da prioridad al reconocimiento y la integración de los miembros de la comunidad neogranadina.

En el proceso de definición del propósito institucional, se empleó una herramienta complementaria a la de identidad con el objetivo de ampliar la cobertura y garantizar una representación más significativa de todos los miembros de la comunidad neogranadina. Para este fin, se utilizó una encuesta de percepción para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, que reflejan las miradas sobre la razón de ser de la institución. Además,



se recurrió a elementos de la matriz de identidad que resultan fundamentales para comprender cómo la esencia distintiva de la UMNG contribuye a la construcción del propósito de su existencia y de su aporte a la sociedad.

Específicamente, cada una de las herramientas aplicadas arrojó los siguientes resultados:



1. Matriz de identidad institucional

Razón de ser.
¿Quiénes somos?



La UMNG es una institución educativa comprometida con la renovación y difusión del conocimiento. Su misión principal es servir a la sociedad en su conjunto, con especial atención al sector defensa y sus familias, proporcionando educación de alta calidad, investigación y actividades de extensión que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad civil y militar.

Además, la UMNG se proyecta como un espacio de excelencia

académica en los ámbitos nacional e internacional, con una amplia presencia en todo el territorio, gracias al uso de la tecnología y la innovación. Busca ser un referente en la formación de profesionales altamente capacitados y en la generación de conocimiento pertinente y aplicable, para aportar al progreso y desarrollo sostenible del país, más allá de sus fronteras.

Figura 6. Matriz de identidad seleccionada del taller dirigido a directivos



2. Encuesta de percepción

El diseño de la encuesta se fundamenta en la necesidad de conocer la percepción de los grupos de valor institucionales y con ello, saber de forma directa cuáles son las nociones relacionadas con el ideario conceptual del propósito institucional. Los datos recopilados son fundamentales para generar la información pertinente, completa y representativa que permita construir variables de análisis e inferir percepciones.

Por consiguiente, las cifras obtenidas, tanto cuantitativas como cualitativas, se presentan mediante tablas de frecuencias absoluta y relativa, gráficos y resúmenes numéricos, lo que facilita una visión holística

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

La Universidad Militar Nueva Granada se encuentra inmersa en el proceso de actualización de su direccionamiento estratégico, por lo que, considera de suma importancia recabar su opinión.

Su aporte será fundamental para identificar aspectos críticos que guiarán el rumbo de la institución.

Por lo anterior, se solicita diligenciar la siguiente encuesta con el fin de conocer su perspectiva frente al propósito institucional

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

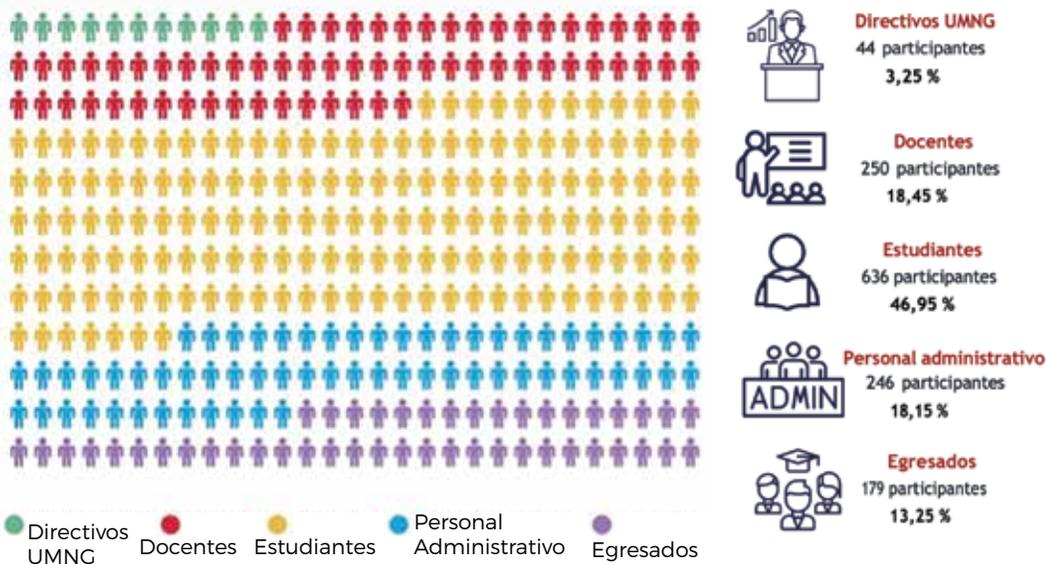
del panorama. Para asegurar una participación diversa y representa-

tiva, se emplearon diversas herramientas de difusión, incluyendo la distribución masiva de correos electrónicos, la utilización de las

redes sociales oficiales de la UMNG y la invitación personal a participar en la encuesta durante los grupos focales de identidad.

2.1 Caracterización

Figura 6. Participantes en la encuesta propósito

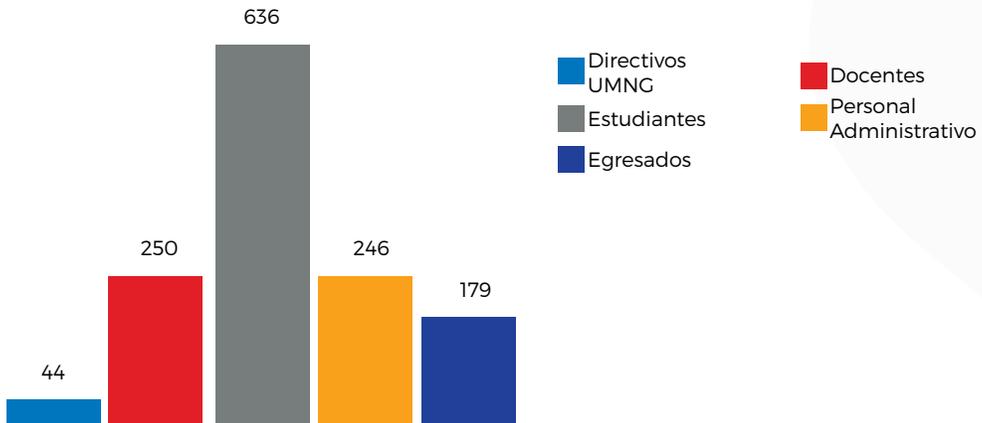


Los diversos grupos de valor ayudaron a la elaboración de una visión colectiva del propósito institucional. Por consiguiente, a través del análisis de los perfiles individuales, se observa que los estudiantes tuvieron una participación predominante con el 46,95%, seguidos por los docentes con un 18,45%.

Es relevante destacar que existe una correspondencia directa

entre el número de encuestados y la representatividad dentro del grupo. Por ejemplo, se observa que 44 directivos diligenciaron la encuesta; este fue el grupo con menor participación. Sin embargo, este grupo también representa la menor cantidad de personas en términos proporcionales dentro de toda la organización. herramientas aplicadas arrojó los siguientes resultados:

Figura 7. Caracterización de los participantes en la encuesta propósito



2.1 Propósito fundamental

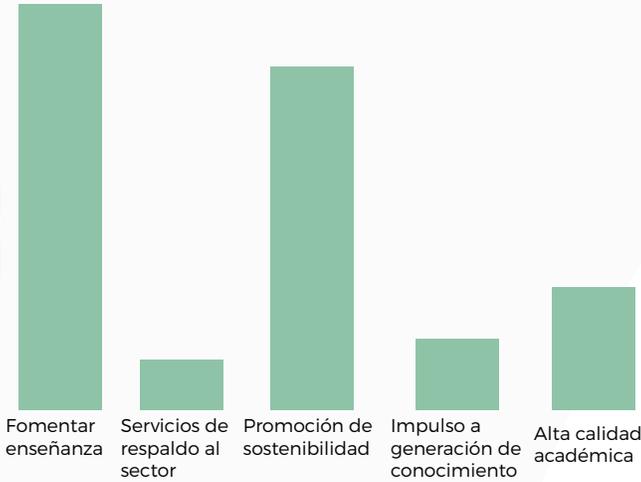
¿Cuál de las siguientes opciones describe, desde su perspectiva, el propósito fundamental de la UMNG?



Además, el 34,24 % de las respuestas, equivalentes a la participación de 464 individuos, hacen referencia a que la UMNG es una Institución de Educación Superior comprometida con la sostenibilidad que contribuye a la sociedad mediante la gestión integral de impactos. Esta visión, desde una perspectiva concatenante y articuladora, demuestra que en el contexto del desarrollo de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), se generan impactos positivos en la sociedad a través de la formación de líderes, la generación de conocimiento mediante prácticas investigativas e innovadoras, y el apoyo a las comunidades.

El 40,89% de las respuestas, que se traduce en 554 opiniones, indica que el propósito primordial de la UMNG es fomentar la

Figura 8. Propósito fundamental



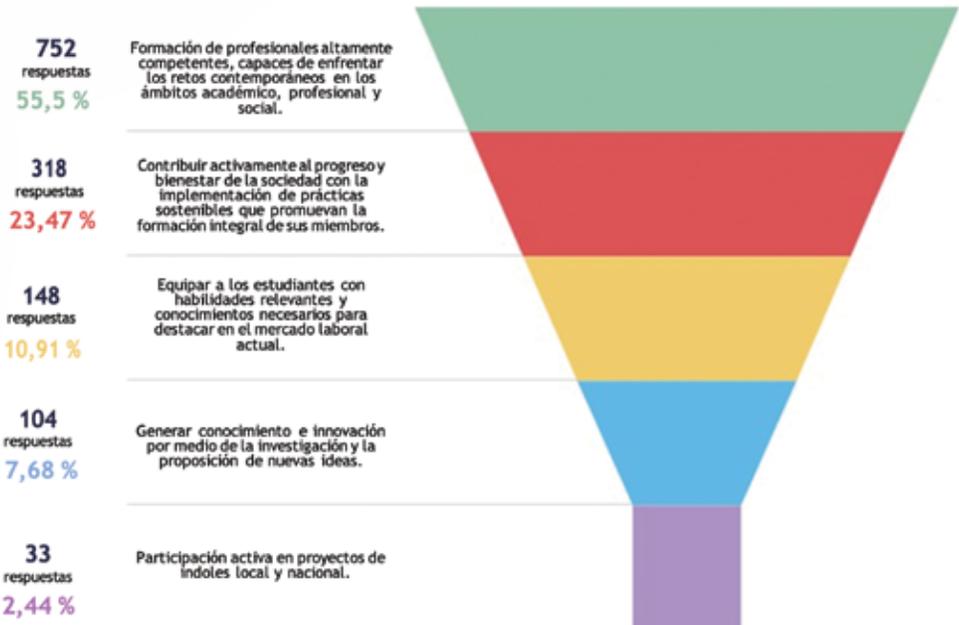
enseñanza, la investigación y la extensión con el fin de formar ciudadanos íntegros. Este resultado sugiere que, desde la perspectiva de la comunidad Neogranadina, las funciones sustantivas constituyen el eje articulador que orienta las demás áreas, es así que, a través de esta tríada, la universidad cumple con su propósito institucional.

2.1 Impacto UMNG

En su opinión, ¿cuál considera que es el impacto más destacado que la UMNG genera en la sociedad?

(por favor, elija una de las siguientes opciones):

Figura 9. Impacto de la UMNG en la sociedad



Con el objetivo de adoptar una perspectiva de largo plazo que apoye la evaluación del legado que la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) ha dejado en la sociedad a lo largo del tiempo, promoviendo la perdurabilidad y la consistencia en su accionar, se plantea una pregunta que engloba las percepciones sobre el impacto más destacado de la institución.

En este sentido, se observa que el 55,5% de los encuestados, equivalente a la visión de 752 participantes, afirmó que el mayor impacto de la UMNG radica en la formación de profesionales altamente competentes, capaces de abordar los desafíos contemporáneos en lo académico, profesional y social. Este resultado sugiere que el principal aporte de la universidad se aprecia en sus

egresados, quienes, a través de su conocimiento y experiencia, aportan a la construcción del tejido social en una amplia gama de áreas de actuación.

Se evidencia una relación causal entre la pregunta sobre el propósito fundamental y el impacto más significativo en la sociedad, puesto que, ambas respuestas son consecuentes y complementarias. Los grupos de valor participantes indicaron que tanto el impacto como el propósito de la universidad se centran en promover la docencia, la investigación y la extensión, con el fin de formar profesionales altamente competentes que incorporen prácticas sostenibles en su proceso de formación para ayudar al progreso y bienestar de la sociedad.

2.1 Criterios de mayor relevancia



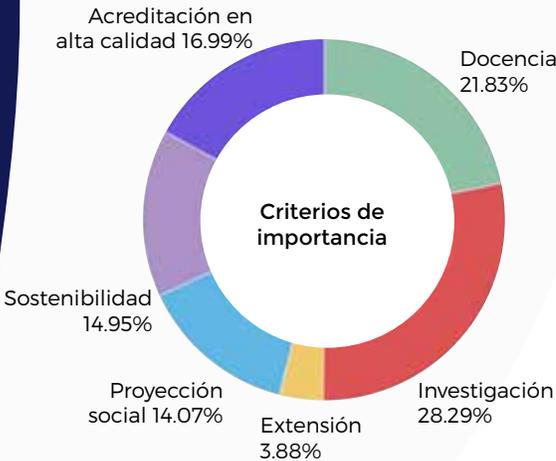
De acuerdo con los siguientes criterios, seleccione dos que usted considere que son de la mayor importancia para definir el propósito de la universidad.

Las variables identificadas como las de mayor impacto en la construcción del propósito institucional son, en primer lugar, la investigación, que obtuvo un 29 % equivalente, le sigue la docencia, con una participación del 22 % y, en tercer lugar, se encuentra la acreditación en alta calidad, con un 17 %. Esto indica que se sigue otorgando prioridad a las funciones sustantivas, ya que

dos de ellas obtuvieron el mayor número de respuestas, evidenciando que la función sustantiva con mayor reconocimiento y validación es la investigación. Por otro lado,

se observa que la extensión es la función sustantiva con menor reconocimiento de impacto en el propósito, con tan solo un 4% de respuestas.

Figura 10. Criterios de mayor importancia



En cuanto a las variables transversales, se destaca que en el ejercicio de las funciones sustantivas emergen como elementos interrelacionados: 1) la acreditación en alta calidad, que garantiza que cada una de estas se ejecute bajo parámetros de excelencia académica y 2) la sostenibilidad, que desde sus dimensiones social, financiera y ambiental contribuye a la formación integral de sus miembros y genera impacto en la sociedad.

2.4 Interacción con el entorno

De acuerdo con su rol, ¿de qué manera la UMNG debería interac-

tuar con su entorno? (por favor, elija una de las siguientes opciones):

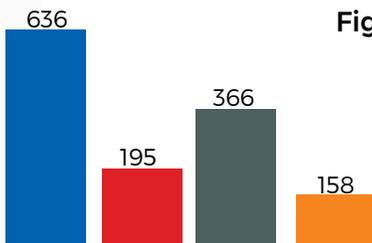


Figura 11. Interacción con el entorno

- 46,94%** ■ 1. Colaboración estrecha con empresas y la comunidad local para impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución significativa al entorno
- 14,39%** ■ 2. Desarrollo de programas de servicio al sector Defensa para contribuir al fortalecimiento de las capacidades y la seguridad nacional.
- 27,01%** ■ 3. Creación de alianzas estratégicas con otras instituciones que promuevan la consolidación de redes nacionales e internacionales.
- 11,66%** ■ 4. Participación activa en proyectos de investigación e innovación social.

Las relaciones con el sector externo deben caracterizarse por una estrecha colaboración con empresas, la comunidad local y el sector defensa, con el fin de impulsar el desarrollo integral, la excelencia académica y la contribución al entorno. Esto se sustenta en que el 46,94% de las respuestas, equivalente a 636 respuestas, respaldan esta viabilidad. Por tanto, se destaca la necesidad de establecer alianzas estratégicas que fomenten la consolidación de redes nacionales e internacionales.

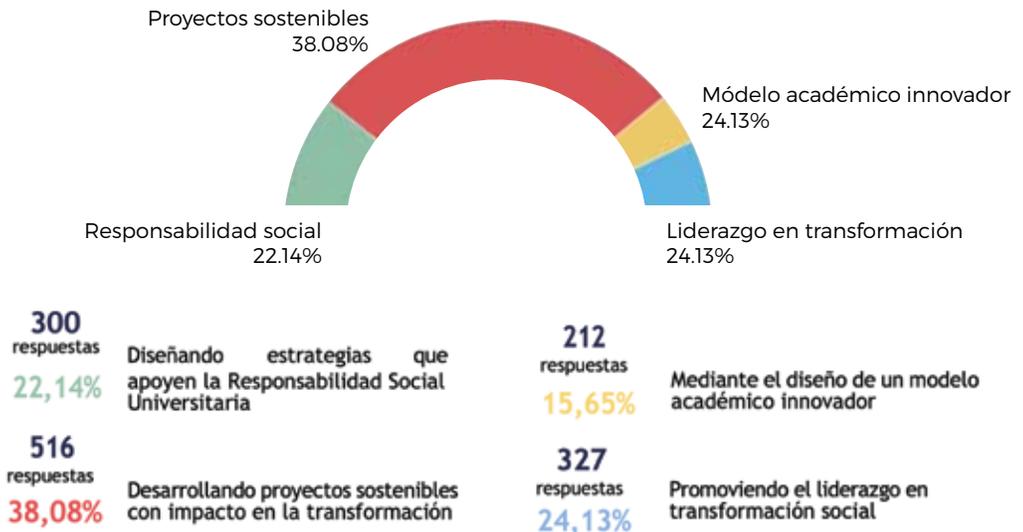
Para lograr este objetivo y establecer conexiones efectivas con el entorno, la UMNG debería aplicar la teoría de las hélices múltiples, en la que la universidad, la empresa, el Estado, la sociedad, el ambiente y las Fuerzas Militares colaboran estrechamente, generando lazos de cooperación y sinergia entre los diferentes sectores. Esta colaboración multifacética se orienta a abordar desafíos complejos, promover el desarrollo sostenible y el bienestar social.

2.5 Contribución a problemas sociales

¿Cómo brinda solución la UMNG a los problemas sociales del con-

texto? (por favor, elija una de las siguientes opciones):

Figura 12. Soluciones a problemas sociales



El 38,08% de los grupos de valor, representados por 516 respuestas, indica que en el marco de la contribución propia de la UMNG a los problemas sociales, su mayor impacto proviene de proyectos sostenibles con repercusiones en

la transformación social. Además, la universidad fomenta el liderazgo transformacional, capacitando a cada individuo para potenciar su papel como agente de cambio y favorecer el bienestar de las comunidades.

2.6 Beneficios cumplimiento propósito

¿Qué beneficios debería recibir usted de la universidad al cumplir el propósito institucional?

Figura 13. Nube de palabras con beneficios del propósito



En el contexto de los beneficios que cada grupo de valor debería recibir por el cumplimiento del propósito institucional, se destaca la recurrencia de ciertas palabras clave como "ninguno", "deber", "contribución" y "calidad". Un análisis de las respuestas revela un arraigado sentido de pertenencia derivado de la identidad institucional. De esta manera, los diversos actores se identifican como miembros activos dentro del entramado de la UMNG y reconocen la importancia

de colaborar desde sus roles individuales al logro del propósito institucional.

Por consiguiente, consideran que es su deber cooperar desde sus respectivas áreas de acción para fomentar la calidad en cada uno de los procesos. Además, proponen la inclusión de componentes de reconocimiento como un elemento diferenciador que pueda generar mayor adhesión y compromiso con la universidad.

El componente técnico

El componente técnico [4] engloba un conjunto de herramientas y metodologías específicas utilizadas para recopilar, analizar y procesar

los datos con el fin de nutrir desde aspectos especializados la delimitación del propósito institucional.



1. Matriz DOFA

A partir del análisis del documento titulado *Informe de medición sobre el análisis de contexto institucional 2023 FODA bajo el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible* se procedió

a denotar las variables y consolidar los datos que se decantan en los siguientes aspectos específicos para la orientación y definición del propósito institucional.

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

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

En primer lugar, se destaca la importancia de otorgar un significado concreto al carácter público de la institución, valorándola como un bien social y, por tanto, compartido por la comunidad. Sin embargo, el modelo de operación actual, centrado en la autosostenibilidad, presenta vulnerabilidades, especialmente en términos de la capacidad para garantizar recursos suficientes tanto para el funcionamiento cotidiano como para la inversión a largo plazo. Esto representa un riesgo de déficit estructural que compromete los recursos proyectados.

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

Sostenibilidad financiera



Este aspecto implica la diversificación de ingresos, la generación de recursos propios y la gestión eficaz de proyectos en los ámbitos nacional e internacional.

Sostenibilidad ambiental



Se requiere adoptar prácticas que promuevan la conservación del entorno natural y potencien la capacidad que tiene el Campus Nueva Granada como actor que contribuye a minimizar el impacto ambiental en la Región Sabana Centro.

Sostenibilidad social



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

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

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

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

1.2. Revisión de la política curricular

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

Además, se plantea la necesidad de explorar la gestión de programas basados en el Marco Nacional de

Cualificaciones, lo que permitiría completar la cadena de formación, especialmente en el contexto del proceso de regionalización de la UMNG. Esto podría generar escenarios que fomenten un mayor acceso, permanencia y graduación en el sistema educativo.

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

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

1.3. Transversalización tecnológica

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

Dentro de las acciones prioritarias se destacan:

Reorientación del modelo de educación a distancia



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

Implementación de un sistema integrado de información



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

Promoción de la alfabetización tecnológica



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

1.4. Gestión de la innovación en las áreas misionales

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

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

Con este fin, se enfatiza la promoción de una cultura de gestión del cambio desde el nivel directivo, que busque una mayor cohesión



y conexión con el sector real para potenciar las oportunidades de interacción y la gestión de estrategias clave para el crecimiento y desarrollo institucional.

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

Como parte del proceso de apropiación social del conocimiento se proyecta aumentar la visibilidad y posicionamiento de los resultados producidos por la gestión de la investigación y la productividad

académica. Actualmente, el nivel de visibilidad es inferior a lo deseado, debido al énfasis en la publicación de artículos científicos, lo cual resalta la necesidad de mejorar la calidad de los grupos de investigación, especialmente en la Facultad de Ingeniería.

En cuanto a la gestión de la internacionalización es necesario abordar limitaciones relacionadas con factores financieros y el dominio de una segunda lengua en un contexto intercultural. Se requiere una visión a largo plazo que vaya más allá de la mera formalización de convenios, enfocándose en avanzar significativamente en un plan de internacionalización sistémico e integrador que abarque todas las áreas misionales de la institución.

2. Matriz PCI

El perfil de capacidades institucionales de la UMNG se estructura en cinco criterios clave: directivo, competitivo, financiero, tecnológico y de talento humano como se evidencia en la tabla 1. Dentro de cada uno, se priorizan en niveles alto y medio los factores más significativos para la gestión institucional.

Tabla 1. Matriz PCI UMNG

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Gobernanza		X						X	
Uso y análisis de planes estratégicos	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional						X	X		
Sistemas de control		X					X		
Direccionamiento Estratégico	X						X		
Capacidad de toma de decisiones			X				X		
Mejoramiento continuo	X						X		

CAPACIDAD COMPETITIVA						
Capacidad de innovación				X		X
Calidad de la oferta académica				X		X
Costos de matriculación				X		X
Acreditación institucional					X	
Acreditación de Programas académicos				X		X
CAPACIDAD FINANCIERA						
Gestión afectiva de los recursos				X		X
Disponibilidad de los recursos presupuestales				X		X
Políticas de inversión claras				X		X
Auto sostenibilidad				X		X
Apalancamiento financiero				X		X
Capacidad de integración de aliados				X		X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Sistema integrado de información					X	X
Gobierno en línea				X		X
Programas de capacitación tecnológica				X		X
Infraestructura tecnológica				X		X
Generación de nuevas tecnologías				X		X
Plataforma tecnológica					X	X

CAPACIDAD EL TALENTO HUMANO										
Trabajo en equipo								X		
Rotación del personal							X			X
Formación avanzada				X						X
Competencias del personal para el desempeño de sus labores				X						X
Clima laboral							X			
Cultural organizacional								X		X
OPORTUNIDADES	ALTA			3						
	MEDIA			2						
	BAJA			1						
DEBILIDADES	BAJA			1						
	MEDIA			2						
	ALTA			3						

Fuente: UMING (2024).

Capacidad directiva



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

Capacidad competitiva



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

Capacidad financiera



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

Capacidad tecnológica



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

Capacidad del talento humano



En los últimos años el desempeño institucional se ha visto afectado por un deterioro en el clima laboral. Para mejorar esta situación, la cultura organizacional debe avanzar en la redefinición de competencias profesionales, la provisión de cargos en interinidad, la reactivación de procesos de formación avanzada y el fortalecimiento del trabajo en equipo, condiciones esenciales para alcanzar los objetivos institucionales.

Resultados

Desde el análisis de las perspectivas de los grupos de valor y los componentes (participativo y técnico) se concluye que:

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



Referencias

Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? *Revista Entrepreneur*, 1(1), 1-4.

Chan, R. Y. (2016). Understanding the purpose of higher education: An analysis of the economic and social benefits for completing a college degree. *Journal of Education Policy, Planning and Administration*, 6(5), 1-40.

Díaz, E., Drapkin, C. y García, M. (2020). *Total Value Management*. Profit Editorial.

Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 1, 75-90.

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

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

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

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



" Todos los hombres pueden ver las tácticas de mi conquista, pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la que nace una gran victoria".

El arte de la guerra , Sun Tzu

Liderazgo estratégico con visión neogranadina