

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.7379>



Propuesta de identidad 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 Santamaria 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
5.	Herramientas aplicadas	7
6.	Sistematización	13
7.	Resultados	34
8.	Bibliografía	36

04

05

06

07

13

34

36

Generalidades

Las organizaciones operan en un entorno altamente dinámico, caracterizado por la presencia de productos similares o sustitutos, lo que impulsa a cada una a desarrollar su ventaja competitiva por medio de componentes que les confieren un diferencial único. En este contexto, la identidad emerge como un

elemento primordial que posibilita la diferenciación entre instituciones y genera una característica singular que define su esencia.

Existen múltiples perspectivas que abordan el concepto de identidad, desde miradas diferenciales entre ellas:



- **Perspectiva social:** se centra en la visión que un individuo o grupo tiene de sí mismo en un contexto determinado; es moldeada por interacciones que delimitan roles, normas y valores. Esto se traduce en “la capacidad que tienen las personas para asumir el nivel de pertenencia con aquello que representa la organización, las mismas que comprenden elementos intangibles, tangibles y valores organizacionales que guían y orientan los procesos al interior de la institución” (Chuchón, 2018, p. 31).



- **Perspectiva comunitaria:** aborda aspectos relacionados con el sentido de pertenencia, arraigo y cohesión derivados de tradiciones, valores compartidos y objetivos comunes. En el ámbito universitario tiene sus antecedentes en “la universidad medieval, la cual encontraría su expresión en las nociones de cuerpo único y universal, corporación política, comunidad secularizada, asociación portadora de valores e identidad, y representante de una personalidad moral que le significa a sus miembros el bien común” (Cortés, 2011, p. 81).



- **Perspectiva de *marketing* (identidad corporativa):** hace referencia a la imagen que una marca, producto o entidad intenta proyectar hacia su audiencia objetivo por medio de estrategias de comunicación y *marketing*. Para ello, aborda componentes alusivos al logo, eslogan, valores de imagen y mensajes publicitarios [1] (Capriotti, 2010).

[1] Si bien el discurso y los símbolos son canales importantes para expresar la identidad institucional al proporcionar elementos de correlación en la definición de los intereses, objetivos y tareas universitarias, no son suficientes por sí mismos para comprenderla desde la institucionalidad.

Esta diversidad de enfoques revela la naturaleza polisémica del concepto de identidad, lo cual permite abordar diferentes dimensiones en su ámbito de aplicación. Por consiguiente, en el caso específico de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), se define así:

La identidad institucional como el conjunto de normas, valores, objetivos y prácticas que le confieren una esencia distintiva y coherente, orientando las decisiones y acciones de sus grupos de valor y sirviendo como guía para su desarrollo y posicionamiento en el contexto educativo y social.

En este escenario, el presente documento tiene como propósito identificar la identidad institucional de la UMNG mediante la aplicación de diversas herramientas participativas y métodos de análisis, permitiendo capturar y sintetizar el sentir de la comunidad neogranadina. De esta manera, se definen los componentes que le confieren una identidad única y distintiva, impulsando la formulación de estrategias, toma de decisiones, excelencia académica y contribución al desarrollo nacional y regional.

Objetivos

01 Definir la identidad institucional con el fin de proporcionar una guía sólida para la toma de decisiones estratégicas, que le permitan a la organización enfocarse en objetivos prioritarios y alinear las acciones con la visión a largo plazo.

02

Constituir los elementos que estructuran la ventaja competitiva con el fin de resaltar los valores, principios y características únicas de la UMNG con los que se destaca y diferencia en el ámbito educativo.

03 Promover el sentido de pertenencia, compromiso y cohesión de la comunidad neogranadina en todas las actividades, comunicaciones y relaciones de la organización.

Alcance

La conceptualización de la identidad institucional tiene un impacto significativo en el tejido social de la comunidad neogranadina. Cada miembro, desde su rol diferencial, se apropia de los elementos que nutren el sentido de pertenencia y la representatividad. Esta apropiación se manifiesta en acciones, conductas y significados que moldean el carácter distintivo de la UMNG, aportando así un valor agregado y estableciendo un diferenciador que se traduce en una ventaja competitiva para la institución.

En este sentido, la definición de la identidad no se limita a un ámbito particular dentro de la universidad, sino que abarca todos sus niveles jerárquicos, áreas funcionales y grupos de valor. Es por eso que cada individuo desempeña un papel fundamental en la construcción y cohesión de esta identidad con su participación y su compromiso con los valores y metas institucionales.

Metodología

De acuerdo con el documento *Orientaciones generales para la actualización 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; tam-



bién se hará el análisis cuantitativo que facilitará la obtención de datos específicos y medibles.

Este proceso se estructura 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).

Herramientas aplicadas

Teniendo presente que la identidad tiene una raíz pluridisciplinaria donde convergen distintas áreas del conocimiento y enfoques, a

continuación, se presentan las herramientas que se utilizan para recolectar la información objeto de análisis:

1. Tarjeta de prueba

Figura 1. Tarjeta de prueba

Definición

Se utiliza para documentar las perspectivas iniciales y conceptos previos de los participantes sobre un tema específico, sin influencias externas o direcciones preconcebidas.

Uso

Se emplean al inicio de un proceso de análisis para obtener una comprensión inicial y no influenciada de las opiniones, conocimientos o percepciones de los participantes sobre la identidad institucional.

TARJETA PRUEBA 1



Paso 1 Hipótesis

Creemos que la UMNG es...

Paso 2 Probar

Para verificar podemos afirmar que...

Paso 3 Medir

La situación actual se evidencia en...
(Integrar paso 1 y 2)

Paso 4 Criterio

Tenemos razón porque...
(Integrar paso 1 al 3)

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2015).

2. Análisis de contexto

Figura 2. Análisis de contexto

Definición

Consiste en examinar y documentar los avances y cambios que podrían ocurrir en el futuro en áreas relevantes para el tema de interés, como políticas, economía, tecnología, sociedad, medioambiente y aspectos legales.

Uso

Se utiliza para comprender y anticipar posibles cambios, desafíos o tendencias futuras que podrían influir en la toma de decisiones estratégicas o en la planificación a largo plazo, haciendo principal énfasis en los componentes que influyen en la identidad institucional.



Fuente: Universidad Militar Nueva Granada (2024).
Tendencias y megatendencias

3. Estudio comparativo

Definición

Implica analizar y contrastar las características, procesos o resultados de una entidad con los de otras similares, con el fin de identificar similitudes, diferencias y mejores prácticas.

Uso

Se emplea para obtener una visión más amplia y contextualizada de las instituciones de orden militar más relevantes del mundo, identificar las ventajas diferenciales que han constituido su identidad y establecer puntos de referencia respecto a áreas de mejora o aprendizaje.

Figura 3. Estudio comparativo

	Año de creación	Misión	Oferta académica	Factor diferencial
Colegio Interamericano de Defensa (CID)	1962 en EEUU	Preparar a funcionarios militares, de la policía nacional, y funcionarios civiles de los estados miembros de la OEA, para asumir altos cargos a nivel estratégico en sus gobiernos, a través de programas académicos de posgrado y de nivel avanzado en defensa, seguridad y disciplinas afines centradas en el hemisferio.	El Colegio ofrece dos programas académicos separados: una Maestría en Ciencias y un programa de Diplomatura Profesional Postsecundaria en Defensa y Seguridad Interamericana	1.Énfasis en la seguridad del hemisferio. 2. Aborda el concepto de seguridad desde el enfoque multidimensional. 3. Incluye temas vanguardistas para la actualización continua de los planes de estudios.
United States Military Academy (USMA) West Point	1802 en EEUU	Educar, entrenar e inspirar al cuerpo de cadetes para que cada graduado represente el compromiso de carácter con los valores de Servicio, Honor y Patria, y esté preparado para una carrera profesional de excelencia y servicio a la nación como oficial del ejército de los Estados Unidos	El programa académico consiste en un esquema de 41 materias humanistas y científicas. Se exige que todos los cadetes cursen por lo menos tres materias de ingeniería, y elijan su especialidad al final del segundo año.	1. Legado histórico de influencia 2. Aborda el estudio de las ciencias militares avanzadas. 3. Se caracteriza por su infraestructura comunitaria, tiene uno de los campus más grandes del mundo.
Virginia Militar Institute -VMI	1839 en EEUU	Producir hombres y mujeres educados y honorables, preparados para el variado trabajo de la vida civil, imbuidos de amor por el aprendizaje, confiados en las funciones y actitudes de liderazgo, y que posean un alto sentido de servicio público., defensores de la democracia estadounidense	VMI ofrece 14 áreas de estudio principales y 23 menores, agrupadas en ingeniería, artes liberales, humanidades y ciencias. El departamento de ingeniería se concentra en diferentes áreas.	1. Énfasis en fortalecer las habilidades de liderazgo 2. Inclusión de un enfoque humanístico. Orientación al ámbito social

Fuente: elaboración propia.

4. Matriz de análisis de identidad

Definición

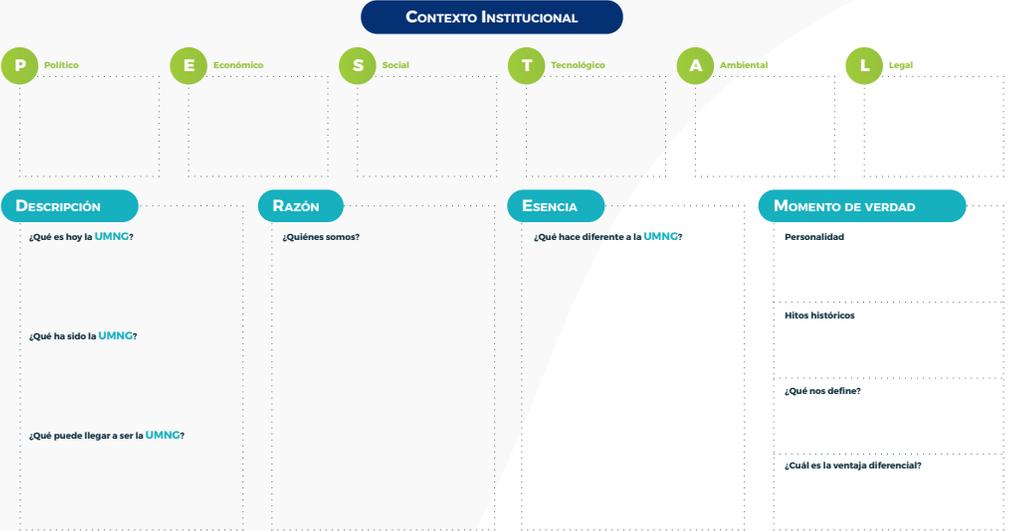
Es una herramienta estructurada que organiza y presenta información relacionada con la esencia, historia y atributos distintivos de una entidad.

Uso

Se utiliza para clarificar y expresar la esencia única que agrupa los valores fundamentales de la UMNG y para proporcionar una perspectiva integral de su evolución histórica y su posición actual.

Figura 4. Matriz de análisis de identidad

IDENTIDAD



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

5. Mapa de empatía

Definición

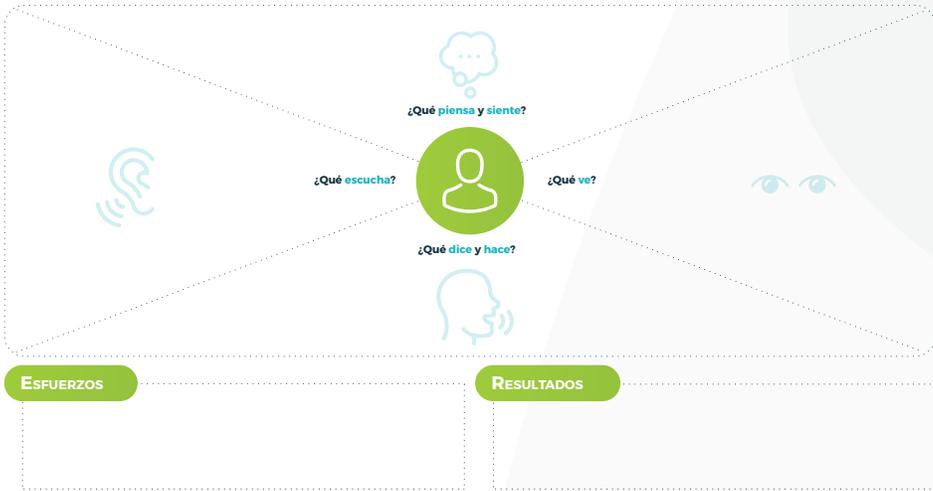
Es una representación visual que ayuda a comprender las necesidades, expectativas, deseos y puntos de vista de los diferentes grupos de valor o usuarios relacionados con un producto, servicio o situación.

Uso

Se emplea para desarrollar una comprensión más profunda de los grupos de valor seleccionados, lo que ayuda a alinear la identidad institucional con sus expectativas y necesidades.

Figura 5. Mapa de empatía

MAPA DE EMPATÍA



Fuente: elaboración propia a partir de Fernández (2023).

6. Tarjeta de aprendizaje

Figura 6. Tarjeta de aprendizaje

TARJETA DE APRENDIZAJE



Paso 1 Hipótesis
 Creíamos que...

Paso 2 Observación
 Observamos que...

Paso 3 Aprendizaje y conclusiones
 A partir de ahí aprendimos qué...
 (Integrar paso 1 y 2)

Paso 4 Decisiones y acciones
 Por lo tanto, haremos que...

Definición

Son herramientas que recopilan y sintetizan las ideas, conocimientos o reflexiones obtenidos durante un proceso de análisis o investigación.

Uso

Se emplearon al finalizar la actividad para capturar las conclusiones, lecciones aprendidas, ideas clave o acciones recomendadas derivadas del proceso de identificación de la identidad institucional.

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2015).

7. 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 utiliza para evaluar los aspectos internos y externos que influyen en la identidad de la institución.

Figura 7. Matriz DOFA

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

Fuente: Serna (2014).

8. Matriz perfil de capacidad interna (PCI)

Definición

Es una herramienta que se centra en identificar capacidades internas de la organización como recursos, habilidades y competencias distintivas.

Uso

Con ella se evalúan las capacidades internas que pueden ser aprovechadas para consolidar la identidad y diferenciarse en el sistema educativo.

Figura 8. Matriz perfil de capacidad interna

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

Considerando que la sistematización, según la FAO (2004), se define como un proceso orientado a organizar los resultados de un proyecto con el fin de entender la

dinámica que ha seguido el trabajo realizado, este capítulo presenta los resultados derivados de la aplicación de diversas herramientas y enfoques metodológicos.

Figura 9. Fases de la sistematización



Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de proporcionar una visión completa y estructurada que facilite la comprensión de cómo se construye y fortalece la identidad institucional, se adopta el esquema representado en la figura 9, que aborda las etapas de recopilación de información, la or-

ganización, el análisis crítico, la interpretación de los datos obtenidos y la síntesis de las percepciones cotejadas.

La sistematización de la información se aborda desde:

Componente de participación



Se enfoca en integrar a los grupos de valor en el proceso de toma de decisiones y desarrollo de acciones dentro del marco de definición de la identidad institucional. Su objetivo es fomentar la gobernanza participativa, que considere las voces y perspectivas de diversos actores para alcanzar resultados más inclusivos y efectivos que reflejen el sentir de toda la comunidad neogranadina.

En el contexto de la definición de la identidad institucional se efectuaron talleres con la participación

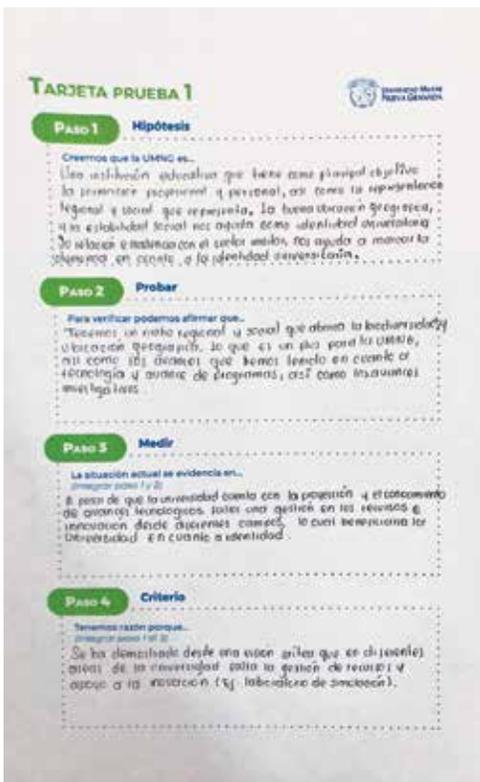
de directivos, personal administrativo, estudiantes y docentes en las instalaciones de las sedes Calle 100 y Campus Nueva Granada. Estos grupos focales y talleres se diseñaron con el propósito de facilitar la interacción, el intercambio de ideas y la colaboración entre los participantes, para promover que las decisiones adoptadas sean pragmáticas, realistas y aceptadas por toda la comunidad.

Las herramientas utilizadas en estos talleres son:

1. Tarjeta de prueba

Representan el método instrumental que permite obtener la visión inicial de los participantes en cuanto a la identidad institucional. Para ello, se parte de una hipótesis sobre la concepción de la identidad en la UMNG y se procede a exponer argumentos sobre cómo verificarla y evaluarla mediante criterios específicos.

Figura 10. Tarjeta de prueba seleccionada del taller dirigido a estudiantes



Hipótesis

Las distintas perspectivas de los grupos de valor se congregaron en las siguientes hipótesis que engloban la percepción de estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo:

1. La UMNG se define como una institución pública de educación superior, orientada al apoyo del sector defensa, acreditada en alta calidad, dedicada a la formación integral de profesionales socialmente responsables en diversas disciplinas para servir a la sociedad. Se caracteriza por una estructura jerárquica tipo castrense, que ofrece programas de alto impacto para la formación de ciudadanos productivos e innovadores.

2. Es una entidad autónoma de educación superior que cumple con las funciones misionales; se centra en el desarrollo personal y profesional de sus miembros. Busca ser un referente regional en liderazgo estratégico, aprovechando su ADN militar y manteniendo una cultura patriarcal. Se encuentra en un proceso de transformación continuo, orientado hacia el bienestar, la estabilidad y el desarrollo personal, con un enfoque en la transferencia de conocimiento y el liderazgo educativo.

Probar

Los elementos probatorios hacen referencia a los factores tangibles e intangibles que permiten

corroborar la hipótesis. En este apartado se destaca la trayectoria de la institución y la diversidad de programas académicos. Específicamente, se enfoca en las siguientes variables:

1. La UMNG cuenta con 43 años de experiencia y 12 facultades en diversas áreas del conocimiento, con especial énfasis en medicina. Posee características de una universidad pública combinadas con estrategias y estatutos privados, que le otorgan autonomía académica, financiera y administrativa, con un enfoque en el apoyo al sector defensa.

2. Ofrece una amplia gama de programas académicos, tiene más de 65.000 egresados y ofrece beneficios para su personal administrativo, docente y estudiantil.

3. Se distingue por su propia normatividad, proceso de transformación individual y reconocimientos en calidad y acreditación. Su impacto se refleja en el liderazgo de sus egresados y resultados en ciencia, tecnología e investigación.

Medir

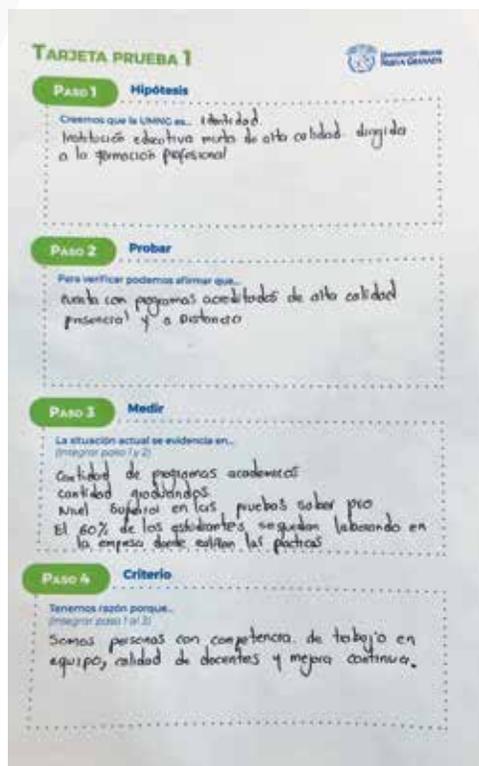
Se destacan los logros y fortalezas tangibles que permiten cuantificar el nivel de avance y desarrollo de la UMNG, validando así la hipótesis. Las variables de medición incluyen:

1. Infraestructura militar, acuerdos y normativas internas, con procesos de autoevaluación y acreditación

institucional. Ofrece más de 130 programas académicos, con grupos de investigación y publicaciones reconocidas.

2. Contribuye al tejido social con un alto impacto que se refleja en estudiantes y graduados que aportan al desarrollo profesional y familiar.

Figura 11. Tarjetas de prueba seleccionada del taller dirigido a docentes



Criterio

Incorpora todas las variables necesarias para determinar la viabilidad y verificación de la hipótesis. Los grupos de valor señalan que se evidencia en el cumplimiento de las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional, reconocimientos por programas y gestión institucional, prestigio nacional e internacional y crecimiento en infraestructura, oferta académica y recursos humanos.

Después del análisis, se concluye que aún no existe claridad sobre la identidad institucional, ya que las hipótesis se centran en elementos de la naturaleza jurídica y de la misión. Se resalta la necesidad de clarificar y fortalecer los aspectos diferenciales que hacen única a la UMNG, para que la comunidad neogranadina pueda apropiarlos y vincularlos a su cultura organizacional.

2. Análisis de contexto

La determinación de cursos de acción basados en una sólida base para la toma de decisiones requiere un extenso conjunto de información y conocimientos que respalden percepciones y visiones, con el fin de diseñar futuros viables y acciones de anticipación estratégica para alcanzar objetivos de largo plazo.

En este contexto, los procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva juegan un papel fundamental al recopilar e interpretar información relacionada con las megatendencias y tendencias, con un enfoque particular en el campo de la educación superior. Para hacer el análisis se ha adoptado el PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para destacar los factores que pueden influir en la identidad y el propósito institucional.

En la revisión documental de las megatendencias se identifican áreas comunes de análisis que abordan variables como la población humana, la alimentación, la agricultura, la diversidad biológica, los recursos naturales, la energía, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), entre otros. Estos ejes estructurales de análisis son fundamentales para comprender cómo la variable tecnológica puede incidir en la transformación y reducción de brechas en sociedades y comunidades vulnerables.

Por otro lado, en el ámbito de la educación superior, los desafíos planteados por la revolución y convergencia tecnológica NBIC (nano-bio-info-cogno ciencias), junto con las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el *big data*, el *blockchain*, las redes neuronales y la computación cuántica, representan un paradigma sin precedentes. La necesidad de comprender y adoptar modelos de gestión más dinámicos y pertinentes está

redefiniendo el futuro de la educación superior, porque la abundante información derivada de la investigación y su aplicación práctica está impulsando cambios significativos en las estructuras, avanzando hacia una nueva era en los modelos de gestión educativa.

3. Estudio comparativo

Considerando la importancia de establecer puntos de comparación internacionales para mapear la construcción y desarrollo conceptual de la identidad como un componente estructurador del Direccionamiento Estratégico Institucional, se hizo un estudio comparativo con las principales instituciones de educación de élite a escala mundial. La tabla 1 contempla la descripción de instituciones como la United States Military Academy (USMA) West Point, el Colegio Interamericano de Defensa (CID), el Virginia Military Institute (VMI), el Royal Military College of Canada, la University of the Ministry of Defense of Russia, la University of North Georgia, la Royal Military Academy Brussels, la National Defense Academy of Japan y la Universidad de las Fuerzas Armadas Federales de Alemania.

Tabla 1. Estudio comparativo instituciones de educación militar

	Año de creación	Misión	Oferta académica	Factor diferencial
Colegio Interamericano de Defensa (CID)	1962 en EEUU	Preparar a funcionarios militares, de la policía nacional, y funcionarios civiles de los estados miembros de la OEA, para asumir altos cargos a nivel estratégico en sus gobiernos, a través de programas académicos de posgrado y de nivel avanzado en defensa, seguridad y disciplinas afines centradas en el hemisferio.	El Colegio ofrece dos programas académicos separados: una Maestría en Ciencias y un programa de Diplomatura Profesional en Postsecundaria en Defensa y Seguridad Interamericana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Énfasis en la seguridad del hemisferio. 2. Aborda el concepto de seguridad desde el enfoque multidimensional. 3. Incluye temas vanguardistas para la actualización continua de los planes de estudios.

<p>United States Military Academy (USMA) West Point</p>	<p>1802 en EEUU</p>	<p>Educar, entrenar e inspirar al cuerpo de cadetes para que cada graduado represente el compromiso de carácter con los valores de Servicio, Honor y Patria, y esté preparado para una carrera profesional de excelencia y servicio a la nación como oficial del ejército de los Estados Unidos</p>	<p>El programa académico consiste en un esquema de 41 materias humanistas y científicas. Se exige que todos los cadetes cursen por lo menos tres materias de ingeniería, y elijan su especialidad al final del segundo año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legado histórico de influencia 2. Aborda el estudio de las ciencias militares avanzadas. 3. Se caracteriza por su infraestructura comunitaria, tiene uno de los campus más grandes del mundo.
<p>Virginia Military Institute -VMI</p>	<p>1839 en EEUU</p>	<p>Producir hombres y mujeres educados y honrables, preparados para el variado trabajo de la vida civil, imbuidos de amor por el aprendizaje, confiadose en las funciones y actitudes de liderazgo, y que posean un alto sentido de servicio público., defensores de la democracia estadounidense</p>	<p>VMI ofrece 14 áreas de estudio principales y 23 menores, agrupadas en ingeniería, artes liberales, humanidades y ciencias. El departamento de ingeniería se concentra en diferentes áreas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Énfasis en fortalecer las habilidades de liderazgo 2. Inclusión de un enfoque humanístico. Orientación al ámbito social

<p>Royal Military College of Canada</p>	<p>1962 en EEUU</p>	<p>El Royal Military College of Canada educa, desarrolla e inspira a líderes bilingües, aptos y éticos que sirven a las Fuerzas Armadas canadienses y a Canadá</p>	<p>RMC ofrece 20 programas de pregrado excepcionales, cada uno de los cuales incluye un plan de estudios básico para 1200 estudiantes que está directamente relacionado con la profesión de las armas.</p>	<p>1. Formación netamente orientada al sector defensa, con énfasis en núcleos básicos del conocimiento</p>
<p>Military University of the Ministry of the Defense of the Russian</p>	<p>1919 Moscú</p>	<p>La universidad está considerada el principal centro educativo, metodológico y científico de las Fuerzas Armadas de Rusia.</p>	<p>Cuenta con educación continua de pregrado, posgrado y profesional. Hay 53 departamentos en 10 facultades. Enseña 22 idiomas extranjeros. Hay 11 consejos de tesis</p>	<p>1. Énfasis político - militar 2. Preocupación por el cambio transformacional del estado</p>
<p>University of North Georgia</p>	<p>2013 fusión en EEUU</p>	<p>Una institución regional con múltiples campus y una importante universidad militar superior, ofrece una cultura de excelencia académica en un entorno centrado en los estudiantes que incluye educación, servicio, investigación y creatividad de calidad que forma líderes para una sociedad diversa y global</p>	<p>Grados Asociados: 28 Bachillerato: 79 Certificado: 15 Menor: 64 Nexo: 1 Más de 80 especializaciones y 50 subespecializaciones</p>	<p>1. Educación para el público en general, estudiantes internacionales y Ejército. 2. Institución regional con múltiples campus 3. Cuentan con la cadena completa de formación</p>

<p>Royal Military Academy Brussels</p>	<p>1839 en Bélgica</p>	<p>La Real Academia Militar de Bruselas es una institución de educación militar universitaria encargada de la formación académica, militar y física básica de futuros oficiales, así como de la educación continua de los oficiales durante sus carreras en Defensa.</p>	<p>La estructura del RMA Bruselas se divide en dos facultades, Estudios Politécnicos y Ciencias Sociales Militares. Ambas facultades cuentan con programas de duración de 3 años (2 años de licenciatura y 1 año de maestría). Todos los programas académicos constan de tres ciclos y tienen un énfasis en la ingeniería, ciencias del comportamiento y lenguaje.</p>	<p>1. Programas basados en ciencias sociales e investigación aplicada al sector defensa. 2. Formación de miembros activos de la OTAN</p>
<p>National Defense Academy Japan</p>	<p>1950 en Japón</p>	<p>Es la única institución integrada en Japón para la formación de cadetes del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea como los futuros líderes de las Fuerzas de Defensa de Japón (JSDF). Los cadetes de la NDA se desarrollarán en todos los aspectos, intelectual, física y mentalmente.</p>	<p>La NDA consta de 6 escuelas (artes liberales y educación, humanidades y ciencias sociales, ciencias aplicadas, ingeniería eléctrica y computacional, ingeniería de sistemas, ciencias de defensa), y un total de 21 departamentos.</p>	<p>1. Influye directamente en la estrategia de la Política de Defensa Nacional. 2. Énfasis socio humanístico centrado en la innovación social</p>

Universidad de las Fuerzas Armadas Federales Alemania	1873 en Hamburgo	Su misión es formar "ciudadano uniformado y el liderazgo interno": un soldado que piensa y actúa responsablemente por sí mismo y por los demás.	La universidad, con alrededor de 2.500 estudiantes y más de 900 empleados, es ahora el departamento más grande del ejército alemán en la ciudad hanseática.	1. Asesor científico del gobierno. 2. Clúster de Investigación interdisciplinaria.
--	------------------	---	---	---

Fuente: elaboración propia.

Para este análisis comparativo se han considerado criterios específicos que incluyen el país de ubicación, año de creación, la misión y visión institucionales, la identidad visual, la implicación social, el plan estratégico, la oferta académica, el componente de investigación, las alianzas y los factores diferenciales. Al analizar estas variables se observa que cada institución ha desarrollado elementos distintivos a lo largo de su historia y legado, los cuales han perdurado en el tiempo y han contribuido a su posicionamiento a partir de sus características más relevantes.

En síntesis, este análisis evidencia que la formación para el liderazgo estratégico, el ámbito político-militar, la asesoría de seguridad hemisférica y regional, la investigación científico-militar para el gobierno, el desarrollo tecnológico para la toma de decisiones, el papel como agentes de transformación para el Estado, la orientación al ámbito social y la investigación multidisciplinar son los elementos direccionadores más notorios. Se destaca que el énfasis otorgado por cada institución militar a estos elementos diferenciadores se basa en la claridad de los factores que constituyen su identidad institucional y los convierten en una ventaja competitiva significativa.

4. Matriz de identidad

Esta matriz tiene un fin multipropósito en la actualización del componente estratégico, para la identidad institucional se sustraen los siguientes elementos:

Personalidad



La personalidad de la UMNG se define como una organización autónoma, ordenada, disciplinada, basada en el respeto por su esencia militar y alto sentido de pertenencia, lo que le ha otorgado su posicionamiento institucional en el corto plazo, pese a su reciente trayectoria en el escenario de las Instituciones de Educación Superior.

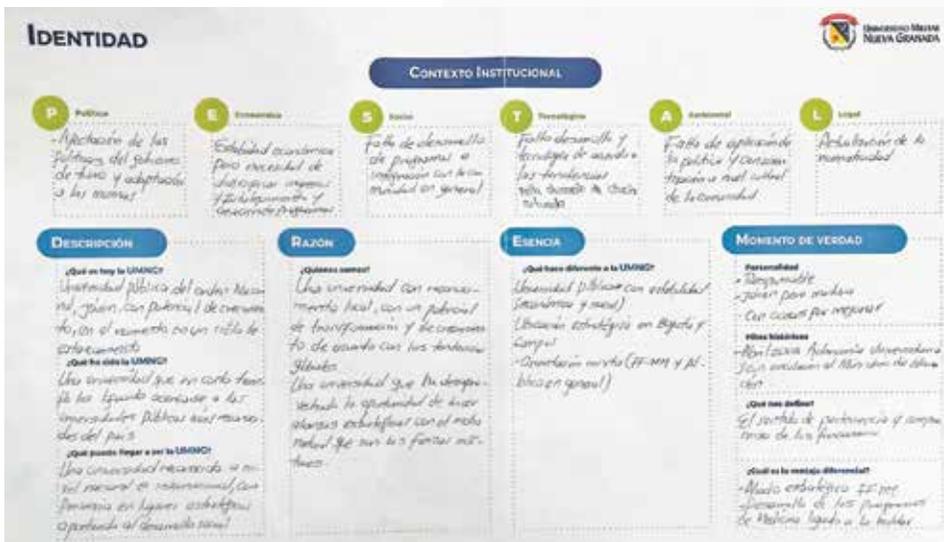
Su estructura académico-administrativa es altamente jerarquizada y formalista y en ocasiones introvertida; sin embargo, la búsqueda hacia la excelencia le ha dado un carácter innovador; responsable socialmente, amigable con el medioambiente; ante los cambios de contexto interno y del entorno es altamente resiliente y reconoce las oportunidades de mejora.

¿Qué nos define?



La UMNG se define como una institución que recoge la herencia militar desde los postulados Ciencia, Patria, Familia y acata el cumplimiento de las normas. Es una universidad que forma líderes, es diversa e incluyente y ofrece diferentes formas de pensamiento; es sostenible financieramente, con alto posicionamiento estratégico en las sedes Bogotá y en la Región Sabana Centro; es reconocida en el campo de la medicina por sus programas de formación y de impacto académico gracias a la acreditación institucional de alta calidad.

Figura 12. Matriz de identidad seleccionada del taller dirigido a directivos





Esencia (factor diferencial)

La UMNG se distingue por una serie de características únicas que la diferencian significativamente de otras Instituciones de Educación Superior. A partir del análisis y convergencia de diversas opiniones se ha identificado que su origen castrense [2] constituye el principal factor distintivo. Esta característica, combinada con su naturaleza jurídica y su autonomía en los ámbitos académico, administrativo y financiero, la sitúa como un actor relevante con estrechos vínculos con el sector defensa.

Este carácter identitario ha impulsado acciones específicas dirigidas a fortalecer este sector, como la creación de programas de medicina ligados a lo militar, con especial énfasis en la atención de las necesidades médicas surgidas del conflicto y la rehabilitación de veteranos. Este enfoque integral agrupa la tríada que refleja una integración entre el conocimiento académico, la investigación y el liderazgo castrense.

Además, la UMNG sobresale por su sólida producción académica, evidenciada en investigaciones, patentes, proyectos y publicaciones de alto impacto tanto nacional e inter-



[2] Si bien la UMNG tiene una orientación de base castrense en sus fundamentos y principios derivados de los valores militar, los grupos de valor hacen referencia a que se debe fortalecer este componente dentro de la institución, dándole mayor realce tanto al componente académico como administrativo.

nacional. Su infraestructura, especialmente el Campus Nueva Granada, es un ejemplo de innovación y desarrollo regional, en razón a que proporciona espacios únicos que

contribuyen a su posicionamiento como una institución de excelencia académica. A partir de estos componentes ha logrado mantenerse vigente en el tiempo.

5. Tarjetas de aprendizaje

La aplicación de las tarjetas de aprendizaje comprende la síntesis final de los participantes después del proceso de análisis de la información, debate y consenso. Los grupos de valor involucrados en este proceso son reiterativos al señalar que la UMNG necesita un escenario de cambio y transformación, que conlleve a la actualización de su plan de estudios y a la promoción de un enfoque orientado al impacto social. Se destaca la capacidad histórica de adaptación de la institución, donde los logros, aspiraciones y superación de desafíos reflejan su resiliencia y su potencial de desarrollo para impulsar mejoras en los ámbitos académico y administrativo.

Figura 13. Tarjetas de prueba seleccionadas del taller dirigido a estudiantes (Campus Nueva Granada)

TARJETA DE APRENDIZAJE Universidad Militar Nueva Granada

PASO 1 Hipótesis
Creemos que... la identidad de la universidad Militar puede mejorar y pasar de ser "reservada" como la definimos al "Comunicativa, abordable, que aprovecha sus recursos y busca trabajar por mejorarlos, Una universidad que demuestre lo que desea lograr.

PASO 2 Observación
Observamos que... la identidad es reservada y limitada, le falta comunicación en cuanto a sus programas y el reconocimiento entre campus. Así como provecho de recursos y mejora de administración e innovación.

PASO 3 Aprendizaje y conclusiones
A partir de ahí aprendimos que... la identidad debe crecer, y un aspecto para mejorar más la identidad podría ser mejorar la comunicación interinstitucional y fortalecer los canales de comunicación e interacción entre programas.

PASO 4 Decisiones y acciones
Por lo tanto, haremos que... la identidad se fortalezca y crezca de manera amplia, reconociendo que tenemos ventajas como la ubicación geográfica, el aspecto económico, marcas diferenciales y apoyo, que podría mejorar en todos estos campos. Desde THM, podemos contribuir más a esto al dar más la voz, y obtener más reconocimiento de lo que tenemos.

En el análisis de la identidad de la UMNG se observa que cada individuo dentro de la comunidad neogranadina se identifica con los valores fundamentales de Ciencia, Patria y Familia, derivados de su origen militar, lo que confiere a la institución una identidad propia. En consecuencia, cada miembro internaliza y manifiesta comportamientos que reflejan disciplina y orden. Se subraya la importancia de generar espacios que faciliten la comprensión y apropiación de esta identidad, para fomentar la cohesión y el sentido de pertenencia y para que cada miembro se reconozca e identifique en el entramado social de la UMNG a partir de su rol diferencial.

Por último, se enfatiza la necesidad de incorporar las perspectivas y opiniones de la comunidad Neogranadina en los procesos de toma de decisiones, ya que en estos espacios se pueden lograr resultados

pertinentes y ajustados a la realidad institucional. Esto contribuirá a consolidar un proceso de gobernanza efectivo que permita la interacción entre diversos actores y enfoques. Desde la perspectiva del grupo de análisis, se evidencia una convergencia de opiniones entre los participantes de los talleres que no incluye perspectivas divergentes, lo que resalta el consenso y demuestra un sentimiento compartido de pertenencia y compromiso con la institución.

El componente técnico

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 identificación de la identidad 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 [3] se procedió a documentar las variables y consolidar los datos que se decantan en los siguientes aspectos específicos para la orientación y definición de la identidad institucional:

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 re-

ducir 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 nacionales e internacionales.

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 re-

[3] Contiene la recopilación de una matriz DOFA individual para cada uno de los 31 procesos en el que se identificaron y registraron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto organizacional.

gionalización desde el desarrollo social y comunitario.

Es crucial resaltar 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, así como al corto ciclo de reemplazo necesario derivado de la obsolescencia tecnológica. Esta situación impacta de manera significativa el presupuesto anual a mediano plazo en la institución.

Dado este panorama se deben definir estrategias para abordar eficientemente la variable tecnológica, ya sea mediante la implementación de laboratorios virtuales o por medio del 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 es indispensable dotar a la institución de una planta docente y administrativa que sea capaz de satisfacer las necesidades de gestión, asegurando 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, urge explorar la gestión de programas basados en el Marco Nacional de Cualificaciones, con el fin de completar la cadena de formación, especialmente en el contexto del proceso de regionalización de la UMNG. Esto podría generar escenarios de fomento de 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 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. Además, se busca fomentar la consolidación y participación de comunidades educativas, sociales y culturales que contribuyan a la gestión de soluciones enfocadas en la innovación social.

1.3. Transversalización tecnológica

Los procesos de transformación tecnológica y digital no deben desligarse de los cambios en el entorno, estos elementos son definitivos para una adopción efectiva de prácticas en el la gestión y administración educativa.

Dentro de las acciones prioritarias 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, que incluya 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 que fomente la innovación mediante la incorporación de las TIC en los procesos operativos. Esto facilitará una experiencia de servicio óptima y reducirá de manera significativa los costos de producción a escala institucional.

Promoción de la alfabetización tecnológica



Se debe desarrollar un proceso de alfabetización tecnológica dirigido al personal administrativo y docente, que les suministre nuevas herramientas basadas en tecnologías emergentes específicas, para que el personal se integre mejor a la gestión institucional, se facilite la toma de decisiones y se 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 factores social y ambiental.



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

Con este fin, se enfatiza en la promoción de una cultura de gestión del cambio desde el nivel directivo, buscando una mayor cohesión y conexión con el sector real para potenciar las oportunidades de interacción y, por tanto, la gestión de estrategias clave para el crecimiento y el desarrollo institucional.

Desde el Sistema de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación (SCTII), se busca incrementar la inversión de recursos a través de agencias gubernamentales y no gubernamentales, con el objetivo de modificar el actual enfoque en el que la UMNC financia más del 90 % del sistema de investigación con recursos propios.

Como parte del proceso de apropiación social del conocimiento se pretende 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 dado a 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 conocer las limitaciones relacionadas con factores financieros y el dominio de una segunda lengua en un contexto intercultural. Además, se requiere una visión a largo plazo que vaya más allá de la mera formalización de convenios y que se avance significativamente en un plan de internacionalización sistémico e integrador que contemple todas las áreas misionales de la institución.

2. Matriz perfil de capacidades institucionales

El perfil de capacidades institucionales (PCI) de la UMNC se estructura en cinco criterios clave: directivo, competitivo, financiero, tecnológico y de talento humano como se evidencia en la tabla 2. Dentro de cada uno se priorizan en niveles alto y medio los factores más significativos para la gestión institucional.

Tabla 2. Matriz PCI

	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							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		

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. De esta forma, el concepto de gestión de la calidad se integra a la oferta académica, apoya la renovación de registros calificados y facilitan 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 UMNG, basado en principios de sostenibilidad (93 % recursos propios y 7 % recursos de base presupuestal), se basa en una gestión eficiente del portafolio financiero. Esto incluye criterios claros de inversión, gestión eficiente de recursos y la disponibilidad de recursos para apoyar el financiamiento de proyectos de inversión en el corto y largo plazos, que contribuyen al desarrollo de capacidades institucionales.

Capacidad tecnológica



La definición adecuada del esquema de infraestructura tecnológica 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

La identidad institucional se caracteriza por ser múltiple, heterogénea y compleja debido a su naturaleza intrínsecamente diversa, la cual se manifiesta en la interrelación de sus diversos componentes. La conjunción de estos elementos diferenciadores le confiere una esencia única a cada organización. En el caso específico de UMNG, tras la aplicación de varias herramientas de percepción y análisis, se ha concluido que la identidad de la institución se manifiesta a partir de las siguientes variables:

1. Antropológico [4]

El *ethos* de la UMNG se manifiesta en los tres pilares fundamentales de la institución: Ciencia, Patria y Familia, junto con los valores de orden y disciplina. En el ámbito del capital cultural, este *ethos* se refleja en el arraigado compromiso con los principios y valores transmitidos a lo largo del tiempo, enfocados en el respeto a la historia y la cultura militar.

A partir de la Cátedra Neograndina (2012), la Ciencia refleja el compromiso de la institución con la búsqueda del conocimiento y el avance del saber en diversas áreas de estudio. La Patria se reconoce como un crisol que une a los miembros de la comunidad universitaria en torno a un pasado común, un presente compartido y un futuro conjunto y la Familia se considera la célula fundamental de la sociedad y la base de la educación.

[4] Representan las fuerzas impulsoras que moldean la identidad y guían las acciones de la organización, y se manifiestan mediante el *ethos*, la cultura organizacional, la comunicación interna y las relaciones dentro y fuera de la institución. En contraste con los elementos corporativos de la identidad, que son visibles y tangibles, los vectores antropológicos son más sensoriales, sensibles y emocionales, y están estrechamente ligados a la experiencia de los individuos.



2. Corporativo [5]

Este componente se articula por medio de varios elementos que reflejan sus valores, principios y símbolos distintivos. El manual de imagen corporativa es un documento que establece los lineamientos para la representación visual de la institución, incluyendo los colores institucionales. El azul simboliza serenidad, paciencia y servicio, y el cantón de oro representa fortaleza, fe, pureza y constancia. Estos son elementos clave en la identidad visual de la UMNG.

El escudo de la institución es otro elemento importante, caracterizado por la presencia de una granada, símbolo de abundancia y riqueza. Además, la bandera y el himno de la UMNG son elementos que reflejan y consolidan su identidad corporativa. Estos distintivos visuales y auditivos son fundamentales para promover el sentido de pertenencia y la cohesión dentro de la comunidad neogranadina y para proyectar una imagen unificada y distintiva ante el público externo.

[5] Se compone de elementos visuales y tangibles que tienen como objetivo principal representar a la organización de manera distintiva y memorable ante su público objetivo. Estos contribuyen a construir y fortalecer la imagen de la organización en el mercado (posicionamiento, visibilidad y marca) y a generar una conexión emocional con sus grupos de valor. Dentro de ellos se encuentran el nombre de la empresa, las marcas comerciales y los signos gráficos como el logotipo y los colores corporativos.

[6] Los elementos tangibles comprenden todos los aspectos físicos y materiales que representan de forma concreta la identidad de la organización, como las instalaciones físicas y los productos concretos de investigación científica. Por otro lado, los elementos intangibles son aquellos aspectos más abstractos y conceptuales, como el conocimiento experto y las buenas prácticas, que también contribuyen significativamente a la identidad de la institución.



3. Elementos tangibles e intangibles [6]

Los elementos tangibles incluyen la infraestructura física de la universidad, que abarca tanto el concepto de diseño de sus campus, como las edificaciones de Campus Nueva Granada, Calle 100 y Medicina. Estos espacios físicos no solo son lugares de enseñanza y aprendizaje, sino que representan la presencia física y la imagen de la institución ante la comunidad académica y el público en general. El diseño de estos campus refleja los valores y principios de la UMNG, su compromiso con la excelencia académica y la innovación.

Por otro lado, los elementos intangibles de la identidad de la UMNG incluyen conceptos como patentes, ideas de negocio y programas académicos especializados en medicina. Representan el conocimiento, la creatividad y la innovación que caracterizan a la institución y le dan un sello distintivo con respecto a las demás Instituciones de Educación Superior.

La identidad de la UMNG se caracteriza por su arraigada tradición militar, que se fundamenta en tres pilares: *Scientiae, Patriae y Familiae*. En este contexto, el orden y la disciplina se consideran elementos indispensables para el cumplimiento de sus funciones misionales. Además, la UMNG goza de un alto grado de autonomía gracias a su naturaleza jurídica, lo que le permite operar de manera independiente y eficiente.

La institución se destaca por su compromiso en la formación de líderes capacitados para impulsar el cambio, la transformación y la innovación social, con un enfoque diferencial en la colaboración con el sector defensa. De cara a los desafíos y cambios del entorno, la UMNG se reconoce como una entidad resiliente y sostenible, gracias a su capacidad para utilizar de manera eficiente sus recursos físicos y su continua inversión en investigación y desarrollo.

Referencias

- Boyd, P. y Harris, K. (2014). Becoming a university lecturer in teacher education: Expert school teachers reconstructing their pedagogy and identity. *Professional development of teacher educators*, 36(1-2),9-24. <https://doi.org/10.1080/19415250903454767>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo: Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comuni-*
- cación* (27), 15-22. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2977>
- Cortés Vargas, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria: el caso de la UNAM. *Perfiles educativos*, 33(SPE), 78-90.
- Díaz, E., Drapkin, C. y García, M. (2020). *Total Value Management*. Profit Editorial.
- Fernández, L. (1994). Instituciones educativas. Dinámicas institucionales. Paidós Ibérica.
- Fernández, R. (2023). *Construyendo Xperiencias*. Paidós Empresa.
- Gómez, E., Fernando, D., Apon-te, G. y Betancourt, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO] (2004). *Guía metodológica de sistematización*. FAO.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Trish Papadakos.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Panamericana Editorial 11ª Edición.

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.

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.

Anexos

Taller dirigido a los directivos





Taller dirigido a los administrativos





Taller dirigido a los docentes





Taller dirigido a los estudiantes



Taller realizado en el Campus Nueva Granada





UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

“Siempre que quieras atacar a un ejército, asediar una ciudad o atacar a una persona, has de conocer previamente la identidad de los generales que la defienden”.

El arte de la guerra, Sun Tzu

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Liderazgo estratégico con visión neogranadina