

REESTRUCTURACIÓN UNIVERSITARIA Y DERECHOS FUNDAMENTALES: UN LLAMADO A LA DELIBERACIÓN COLECTIVA EN LA UMNG

Por: Melba Luz Calle Meza, PhD
Profesora de Derecho Constitucional
Facultad de Derecho Campus
UMNG

Análisis del texto:

“Optimización Organizacional –Diciembre 2024”

Elaborado por el Ingeniero William Castro

Jefe de la Oficina de Planeación Estratégica

Asesora de la rectoría

Información de la obra

Título REESTRUCTURACIÓN UNIVERSITARIA Y DERECHOS FUNDAMENTALES VERSIÓN DE 16 DE ABRIL
ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA UMNG.
Tipo de obra Técnico

Información de registro en Safe Creative

Identificador 2504161486669
Fecha de registro 16 abr. 2025 18:39 UTC
Licencia Todos los derechos reservados

Declaraciones de autoría y derechos inscritas

Autor. Titular Melba Luz Calle Meza. Fecha 16 abr. 2025.

Información disponible en <https://www.safecreative.org/work/2504161486669-reestructuracion-universitaria-y-derechos-fundamentales-version-de-16-de-abril>

Tabla de Contenido

Introducción y metodología	1
Primera Parte: Análisis estructural. Exclusión de docentes y estudiantes: una omisión estructural que compromete la legitimidad del proceso.....	9
Incompatibilidad del “documento técnico” con el plan rectoral 2024—2028 de la UMNG.....	13
Segunda Parte: Análisis general en siete dimensiones	16
1. Dimensión Jurídica y Normativa	16
2. Dimensión de Políticas Públicas de Educación	19
3. Dimensión de Garantía de Derechos Fundamentales	22
4. Dimensión Organizacional	25
5. Dimensión Financiera	28
6. Dimensión de Participación y Democracia	31
7. Dimensión militar y privada de la educación como referencia	34
Conclusiones Generales	38
Propuestas para una reestructuración democrática, participativa y ética de la UMNG.....	40
Diez preguntas estructurales para el debate.....	43
Referencias.....	45

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

REESTRUCTURACIÓN UNIVERSITARIA Y DERECHOS FUNDAMENTALES: UN LLAMADO A LA DELIBERACIÓN COLECTIVA EN LA UMNG.

Análisis el texto “Optimización Organizacional – UMNG, Documento Técnico-Diciembre 2024”¹

Introducción

La educación superior pública en Colombia está constitucionalmente concebida como un derecho fundamental, un servicio público y una función social (Constitución Política de Colombia, arts. 67 y 69). Estos tres elementos constituyen el núcleo normativo que guía la misión institucional de las universidades públicas, obligándolas a actuar bajo principios de inclusión, equidad, calidad y participación.

En ese marco, las universidades no son entes administrativos convencionales, sino espacios democráticos para la producción de conocimiento, la formación ciudadana y la transformación social.

Su legitimidad se construye en el ejercicio de la autonomía universitaria, el pluralismo académico, la libertad de cátedra y la participación efectiva de los estamentos, tal como lo ha interpretado de manera reiterada la Corte Constitucional (Sentencias C-220 de 1997; T-588 de 1998).

La Ley 30 de 1992 desarrolla este mandato constitucional, otorgando a las universidades públicas la capacidad de organizar su vida académica, investigativa y administrativa con autonomía y bajo un modelo colegiado.

¹ CALLE MEZA, Melba Luz, profesora de carrera de Derecho Constitucional de la Facultad de Derecho – Campus UMNG, con apoyo técnico de la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT (OpenAI). Todas las ideas, directrices y revisiones fueron definidas y validadas por la autora, en cumplimiento de la legislación colombiana sobre derechos de autor (Ley 23 de 1982, Decisión Andina 351 de 1993, Ley 1915 de 2018).

En el caso específico de la UMNG, la Ley 805 de 2003 establece un régimen especial, que reafirma su autonomía institucional y su naturaleza académica al servicio del país, tanto para miembros del sector defensa como para la ciudadanía civil.

El Plan Rectoral 2024–2028 de la UMNG, titulado “Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz”, articula esta visión constitucional y la desarrolla como misión institucional.

En este documento rectoral, la paz no es un valor decorativo, sino el eje estructurante de la acción educativa, investigativa y social. El plan establece compromisos claros con la formación en ciudadanía democrática, la construcción de memoria, el enfoque de derechos humanos y la consolidación del posconflicto, en consonancia con los marcos nacionales e internacionales como: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015), especialmente el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas). El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026. El Acuerdo por lo Superior 2034 (CESU). El Plan Decenal de Educación 2016–2026. La Política de Ciencia, Tecnología e Innovación – CONPES 4069.

De otra parte, desde el plano doctrinal, autores como Clark (1983), Altbach, Reisberg y Rumbley (2009) y García de Fanelli (2014) han advertido sobre los riesgos de trasladar al ámbito universitario modelos de gestión de origen empresarial sin una reflexión crítica sobre su pertinencia.

Estos riesgos se evidencian en el Documento Técnico, el cual plantea —como fundamento organizativo— la adopción de modelos como la redarquía, la holocracia, la alineación total y la arquitectura empresarial (véase pp. 13–28).

La redarquía (p. 14), propuesta por Dave Gray, sugiere reemplazar la jerarquía por redes autogestionadas, flexibles y dinámicas. En universidades públicas, esto puede producir ambigüedad institucional si no existen reglas claras de deliberación y control.

La holocracia (p. 15), modelo desarrollado por Brian Robertson, reemplaza la estructura jerárquica por círculos autónomos, lo cual suprime la representación estamentaria y debilita los órganos colegiados.

La alineación total (pp. 22–23) impone una visión instrumental del quehacer institucional, alineando todas las unidades a objetivos de “desempeño” definidos desde la alta dirección, con el riesgo de suprimir la diversidad académica, el pensamiento crítico y la libertad de cátedra.

Como advierte Clark (1983), las universidades son sistemas “acoplados débilmente”, con múltiples nodos de decisión y diversidad epistemológica, lo cual exige esquemas de gobernanza participativa, deliberativa y pluralista. Ignorar esa complejidad puede llevar a una tecnocratización vacía, en la que la gestión se antepone al conocimiento, y la lógica empresarial reemplaza el sentido público de la educación.

En consecuencia, aplicar sin mediaciones estos modelos al diseño institucional de una universidad pública —sin considerar su marco normativo, su cultura organizacional y su misión social— puede derivar en procesos de desinstitucionalización, pérdida de legitimidad académica y disfuncionalidad organizativa.

Objetivos y metodología.

El presente documento tiene como objetivo realizar un análisis y reflexiones jurídicas, políticas y académicas del texto titulado “Optimización Organizacional – UMNG, Documento Técnico, diciembre 2024”, en adelante **Documento Técnico**, elaborado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), el cual fue publicado en la página institucional, sección Talento Humano, y se encuentra disponible para consulta pública en el siguiente enlace:

<https://www.umng.edu.co/documents/20127/304557/DOCUMENTO+TECNICO+FINAL+OPTIMIZACIO%CC%81N+ORGANIZACIONAL.pdf/9067dd1e-000a-f35f-6de8-11a60f833971?t=1733267235561>.

El estudio se realiza en el marco del derecho de participación y control ciudadano sobre las decisiones públicas, amparado por el artículo 23 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 1755 de 2015.

La elaboración de este escrito responde, además, a un ejercicio informado de respuesta institucional a un derecho de petición elevado por la suscrita el 7 de marzo de 2025 a la Oficina de Planeación de la UMNG, a través del cual se solicitó documentación actualizada, normativa aplicable y estado del proceso conocido como “reestructuración” de la Universidad.

La respuesta oficial remitida por el Director de Planeación indicó que el proceso estaba siendo liderado por la Vicerrectoría Administrativa y la División de Talento Humano. En seguimiento, esta última dependencia, el 1 de abril de 2025, confirmó por correo electrónico que el Documento Técnico de Optimización Organizacional fue publicado en diciembre de 2024 y no ha sufrido modificaciones, y añadió que la Vicerrectoría Académica se encuentra actualmente elaborando una propuesta que aún se encuentra en fase inicial de construcción.

En este contexto y en tanto el proceso institucional de rediseño estructural no ha concluido, el texto se formula con el ánimo de participar de forma activa y propositiva en el debate institucional. Se plantea como una contribución académica y técnica al diálogo universitario, en tanto que cualquier transformación de esta magnitud debe responder a principios de deliberación estamentaria, transparencia, participación efectiva y coherencia con los fines misionales de la universidad pública.

Este es un documento de trabajo, elaborado con el propósito de aportar elementos analíticos, jurídicos y académicos al debate institucional sobre la propuesta de reestructuración de la UMNG.

Si bien desarrolla un análisis detallado de aspectos centrales, reconoce que existen otros temas relevantes que no pudieron ser abordados en profundidad

en esta versión y que pueden ser desarrollados por otros miembros de la comunidad universitaria de la UMNG .

Por ello, se extiende una invitación abierta a docentes, estudiantes, investigadores, trabajadores administrativos y demás miembros de la comunidad universitaria a contribuir al debate que fortalezca el ejercicio de participación crítica y construya una visión compartida del futuro institucional de la UMNG.

Este trabajo se apoya en una metodología mixta que combina: La segmentación temática del Documento Técnico en siete bloques de contenido, definidos según criterios de estructura interna, enfoque temático y alcance funcional. Y el cruce de dichos bloques con siete dimensiones, que permiten identificar omisiones, contradicciones normativas y riesgos institucionales.

Bloques Temáticos del Documento Técnico (UMNG, 2024)

1. Fundamentos epistemológicos y conceptuales del rediseño (pp. 1–32)

Este bloque introduce los pilares teóricos del rediseño organizacional, tomando como referentes modelos empresariales contemporáneos como la redarquía, la holocracia, la alineación total y la arquitectura empresarial. A través de ellos, se proyecta una transformación profunda del modelo institucional, que sustituye estructuras jerárquicas tradicionales por esquemas flexibles, desagregados y orientados por objetivos estratégicos. Este bloque permite analizar la coherencia de dichos modelos con la naturaleza pública de la universidad, su misión educativa, y principios fundamentales como la libertad de cátedra y la autonomía académica.

2. Dirección estratégica y gobierno institucional (pp. 33–64)

Aquí se detallan los cambios propuestos en la estructura directiva de la universidad, especialmente la creación de nuevas gerencias estratégicas y la redefinición de funciones en rectoría. Se introducen estructuras como la Gerencia de Transformación Sostenible, la Gerencia de Innovación Social y la Gerencia Administrativa y Financiera, las cuales concentran decisiones sobre

planeación, calidad, recursos y proyección institucional. Este bloque permite evaluar el impacto de dicha concentración sobre el gobierno colegiado, la participación estamentaria y la autonomía institucional.

3. Transformación de la estructura académica (pp. 65–128)

Este bloque expone la propuesta de suprimir las facultades como núcleos académicos autónomos y reemplazarlas por “escuelas superiores”, con una lógica centralizada y gerencial. También se redefine la organización interna de las vicerrectorías académica e investigativa. El análisis de este bloque resulta esencial para valorar los efectos sobre la autonomía disciplinar, el pluralismo epistémico, y la deliberación académica como principio estructurante del sistema universitario público.

4. Diagnóstico y rediseño de la planta de personal administrativa (pp. 129–160)

Aquí se presentan estadísticas y cuadros sobre el personal administrativo, así como las propuestas de racionalización, supresión y creación de cargos. Se propone la implementación de centros de servicios compartidos, la desaparición de áreas administrativas existentes y la reclasificación masiva de perfiles sin criterios técnicos plenamente justificados. Este bloque permite evaluar los riesgos en materia de estabilidad laboral, debido proceso, meritocracia y respeto a las normas del empleo público (Ley 909/2004).

5. Sostenibilidad financiera y generación de ingresos propios (pp. 161–193)

Este bloque desarrolla las estrategias institucionales orientadas a lograr la autosostenibilidad financiera. Se propone la diversificación de ingresos mediante alianzas con el sector privado, venta de servicios, consultorías, educación continua y otros productos autogestionados. Se introducen conceptos como “soluciones a la medida” y “ecosistemas de valor”. La evaluación de este bloque es clave para determinar si las estrategias propuestas se alinean con el carácter

público, gratuito y equitativo de la educación superior según la Constitución y las políticas públicas vigentes.

6. Reorganización territorial y descentralización operativa (pp. 194–225)

Aquí se plantea la creación de nuevas sedes académicas bajo categorías tipo A, B y C, con diferentes niveles de autonomía, personal y cobertura. Se define un nuevo modelo de gestión territorial con criterios de eficiencia operativa, pero sin anclarlo a un diagnóstico social, académico o regional. El análisis de este bloque permite evaluar si esta descentralización respeta el principio de territorialización con pertenencia y la equidad en el acceso a la educación pública en los territorios.

7. Rediseño de la oferta educativa y modelo de ciclos formativos (pp. 226–256)

Finalmente, se presenta un rediseño de la oferta académica bajo un modelo por ciclos, orientado a la empleabilidad y la flexibilidad curricular. Se plantea una reorganización de programas según demandas externas, sin evidencia de consulta con las facultades o cuerpos académicos. Este bloque permite analizar la coherencia de la propuesta con la misión educativa de la universidad pública, el derecho a la educación de calidad y el respeto por el carácter formativo, humanista y crítico de la educación superior.

El desarrollo del estudio **se organiza en dos grandes partes** que permiten abordar de manera integral el contenido, alcance y efectos del “Documento Técnico de Optimización Organizacional – UMNG, diciembre 2024”.

La primera parte está dedicada al análisis estructural del documento, con énfasis en la exclusión sistemática de aspectos fundamentales como el rol del cuerpo docente, los derechos de los estudiantes, la función social de la universidad pública y el enfoque transversal de paz, así como su contradicción con el Plan Rectoral 2024–2028 de la Universidad Militar Nueva Granada. Esta

sección plantea cuestionamientos sobre la legitimidad del proceso de reestructuración y su desconexión con la misión institucional.

La segunda parte desarrolla un análisis técnico del documento a partir de siete dimensiones transversales —jurídica, organizacional, académica, de derechos fundamentales, financiera, democrática y de articulación con políticas públicas—, abordando en cada una de ellas los riesgos, omisiones y efectos que conlleva la propuesta de rediseño.

“PRIMERA PARTE: ANÁLISIS ESTRUCTURAL

1. EXCLUSIÓN DE DOCENTES Y ESTUDIANTES: UNA OMISIÓN ESTRUCTURAL QUE COMPROMETE LA LEGITIMIDAD DEL PROCESO

Uno de los aspectos más graves y estructuralmente inaceptables del Documento Técnico es la omisión absoluta del cuerpo docente y del estudiantado en el diseño, contenido y proyección del proceso de reorganización institucional. Esta exclusión no solo constituye un vacío técnico o una carencia de enfoque participativo, sino que compromete de forma directa los fundamentos jurídicos, pedagógicos y éticos de la educación superior pública en Colombia.

1.1 El cuerpo docente: invisibilizado en su papel misional, laboral y académico

A lo largo de las 256 páginas del documento, el profesorado no es mencionado ni conceptual ni organizativamente. No se hace alusión a sus funciones esenciales, a sus condiciones laborales, ni a su participación en el desarrollo académico e institucional. Esta ausencia es particularmente grave por varias razones:

El docente es el núcleo estructurante del quehacer universitario. En su función misional, lidera procesos de enseñanza, investigación y proyección social. Su exclusión representa una negación del carácter académico de la UMNG como institución de educación superior.

No se reconoce el sistema de carrera docente. En la práctica, el Documento Técnico ignora el marco normativo aplicable (Ley 30 de 1992; Ley 909 de 2004) y los principios de mérito, estabilidad y dignificación de la profesión docente.

No existe análisis alguno del impacto de la reorganización sobre la libertad de cátedra, la autonomía académica o la vida colegiada, pilares esenciales de la universidad pública, consagrados en la Constitución (arts. 27 y 69) y reiterados

por la Corte Constitucional (Sentencias C-220 de 1997-Autonomía Universitaria, T-588 de 1998, Libertad de Cátedra).

Además de la omisión conceptual respecto del rol académico del profesorado, preocupa que la propuesta de reestructuración administrativa haya avanzado sin una convocatoria amplia ni un proceso real de participación de los docentes y estudiantes como estamentos fundamentales de la comunidad universitaria.

No basta con que los representantes de docentes, estudiantes y sindicatos estén informados en el Consejo Superior Universitario (CSU), ni con que los documentos hayan sido publicados en la página web institucional, para garantizar el derecho a la participación efectiva.

La participación exige condiciones materiales, procedimientos deliberativos y mecanismos institucionales que permitan el análisis, la expresión de propuestas y el debate informado por parte de toda la comunidad académica.

La ausencia de estos espacios desvirtúa el carácter democrático de la universidad pública y vulnera principios básicos de la autonomía universitaria, la deliberación colegiada y el gobierno participativo.

1.2 El estudiantado: ausente del análisis y del proceso deliberativo

De forma igualmente crítica, el documento técnico no reconoce al estudiante como sujeto de derechos ni actor activo del proceso de reforma. No se menciona su papel en la vida universitaria, su participación en los órganos colegiados ni los efectos que la reestructuración tendrá sobre sus condiciones de acceso, permanencia o calidad educativa.

Particularmente preocupantes son:

La total ausencia de consulta o participación estudiantil en aspectos tan trascendentales como el rediseño de la oferta académica, la reorganización regional y la implementación de un modelo de ciclos formativos orientado a la empleabilidad, constituye una grave omisión institucional.

No es suficiente que el representante estudiantil ante el Consejo Superior Universitario esté informado del proceso; la legitimidad de cualquier reforma académica exige mecanismos de participación directa, amplia y deliberativa del estudiantado.

La reforma impacta de manera estructural sus trayectorias formativas, sus condiciones de acceso, permanencia y calidad educativa, por lo que su voz no puede ser sustituida por una representación aislada ni por la simple publicación de documentos en la web institucional. Esta exclusión desnaturaliza el carácter público de la universidad, desconoce los derechos de los estudiantes como sujetos políticos activos del sistema educativo y vulnera el principio de participación consagrado en la Constitución y en la Ley 30 de 1992.

La falta de garantías sobre el derecho a la gratuidad y la permanencia con equidad, especialmente en las nuevas sedes proyectadas y en el marco del énfasis del documento en la autosostenibilidad financiera.

La invisibilización del bienestar universitario, los apoyos académicos, y el acompañamiento psicosocial y pedagógico, componentes esenciales de la política pública de educación superior (MEN, 2023).

No considerar al estudiantado como eje de la transformación universitaria constituye una violación al artículo 67 de la Constitución y contradice de forma directa la misión formativa y social de la universidad pública.

1.3 Una reestructuración sin comunidad universitaria carece de legitimidad

Toda reforma institucional universitaria debe surgir de un proceso democrático, deliberativo y plural. La ausencia de mecanismos de participación reales y efectivos para docentes, estudiantes, trabajadores y representantes de la función pública compromete de raíz la legitimidad del documento.

El principio de cogobierno universitario —reconocido en la Ley 30 de 1992 y en el régimen especial de la UMNG (Ley 805 de 2003)— exige que las decisiones

estructurales sean tomadas con participación representativa de todos los estamentos.

1.4 Implicaciones graves para la misión educativa

Si bien los representantes docentes en el Consejo Superior Universitario (CSU), así como las organizaciones sindicales, tienen conocimiento del documento, la ausencia de pronunciamientos claros o de procesos de consulta estructurada profundiza la desconexión entre el rediseño organizacional propuesto y el principio constitucional de participación democrática en el gobierno universitario. Una transformación institucional de esta magnitud exige deliberación plural, diálogo informado y el reconocimiento efectivo de la voz de quienes garantizan la vida académica de la universidad: el profesorado y el estudiantado.

La exclusión de docentes y estudiantes en el proceso de reestructuración representa una amenaza directa a la misión de la universidad pública. Entre las implicaciones más serias se encuentran:

La ruptura con la función crítica y formativa de la universidad, al subordinar lo académico a lógicas gerenciales sin sustento pedagógico.

El debilitamiento del tejido democrático institucional, al suprimir las estructuras colegiadas de decisión.

La vulneración de derechos fundamentales, como el derecho a la educación de calidad, a la libertad de cátedra y al trabajo digno.

La construcción de una universidad orientada al bien común, a la formación ciudadana y a la transformación social no puede lograrse sin el diálogo con sus actores principales. El silencio del documento frente a estas dimensiones lo inhabilita como instrumento legítimo de transformación estructural.

2. INCOMPATIBILIDAD DEL DOCUMENTO TÉCNICO CON EL PLAN RECTORAL 2024–2028 DE LA UMNG.

El concepto de **optimización organizacional**, tal como lo propone el Documento Técnico elaborado por la Oficina Asesora de Planeación Estratégica de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), remite a la idea de rediseñar las estructuras institucionales con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y alineación estratégica. Desde una perspectiva técnica, la optimización se entiende como la mejora continua de procesos, estructuras y recursos, orientada al cumplimiento de objetivos previamente definidos (Robbins & Coulter, 2016).

En el campo de la gestión organizacional, este concepto ha sido desarrollado ampliamente por autores como **Hammer y Champy (1993)**, quienes lo asociaron con procesos de reingeniería que transforman radicalmente el funcionamiento de las organizaciones para hacerlas más competitivas. Sin embargo, como lo advirtieron **Mintzberg (2003)** y **Clark (1983)**, en contextos públicos —y especialmente en el sector de la educación superior— estos modelos deben aplicarse con una profunda reflexión crítica sobre el carácter misional, normativo y democrático de las instituciones.

La **educación superior pública** en Colombia es un derecho fundamental, un servicio público y una función social (art. 67, C.P.). En este marco, la **optimización institucional no puede ser entendida como una operación meramente técnica o funcional**, sino como un proceso que debe estar plenamente articulado con los **finés misionales** de la universidad, sus compromisos éticos y pedagógicos, y el marco de planeación estratégica vigente. En el caso de la UMNG, ese marco es el **Plan Rectoral 2024–2028**, titulado *Educación neogranadina para la vida, el liderazgo y la paz*.

Sin embargo, el análisis comparativo evidencia una **incompatibilidad sustantiva** entre el Documento Técnico de Optimización Organizacional y

el Plan Rectoral vigente. El Plan Rectoral define como eje central de la acción institucional la **formación integral para la transformación social**, articulando dimensiones éticas, pedagógicas, investigativas y sociales. En contraste, el Documento Técnico plantea una reorganización estructural centrada exclusivamente en la eficiencia operativa, la consolidación administrativa y la gestión funcional, con una orientación marcadamente tecnocrática.

Uno de los puntos más sensibles de disonancia es la **exclusión total de referencias explícitas a los componentes estratégicos del Plan Rectoral**. No se menciona la educación como derecho humano fundamental ni se alude a la formación para la vida, el liderazgo ético, la paz o el compromiso social. Tampoco se integran los campos de acción definidos en dicho plan, como la inclusión, la sostenibilidad ambiental, la territorialización con pertenencia o la educación científica y humanista.

Aún más preocupante es que el Documento Técnico **omite por completo los marcos de referencia nacionales e internacionales** citados en la introducción que el Plan Rectoral reconoce como articuladores de la política institucional. Esta omisión no solo evidencia un **desfase técnico**, sino una **ruptura conceptual entre el modelo de universidad pública definido por el Plan Rectoral y el que se proyecta en el rediseño institucional propuesto**.

De manera particular, este análisis subraya la **exclusión total del enfoque de paz en el Documento Técnico**, lo cual constituye un punto de máxima preocupación académica e institucional. El Plan Rectoral no solo incluye la paz como **principio orientador**, sino que la declara **eje transversal** de la política académica, de la formación integral y de la responsabilidad social de la universidad. El componente estratégico *“Formación para la vida, la paz y el liderazgo”* establece que la UMNG debe:

Promover escenarios de diálogo, reconciliación y construcción de memoria histórica.

Articular la paz con la docencia, la investigación y la proyección social.

Asumir un papel activo como actor del posconflicto, en consonancia con el Acuerdo Final de Paz y con la función social de la universidad pública.

En el Documento Técnico, el concepto de paz no es mencionado, ni se proponen estrategias pedagógicas, administrativas o institucionales para desarrollarlo. Esta omisión **desarticula el componente más estructurante del Plan Rectoral** y desatiende el **compromiso constitucional y legal de la universidad con la consolidación de la paz**, conforme al artículo 22 de la Constitución Política de Colombia.

Además, al priorizar una reorganización funcional basada en **modelos de gestión empresarial**, como la redarquía o la alineación total, el documento:

Silencia la función crítica de la universidad pública.

Elimina estructuras académicas deliberativas, como las facultades.

Desvincula la estructura administrativa de la misión formativa orientada a la paz, a la equidad, a los derechos humanos y a la democracia institucional.

En suma, aplicar el principio de optimización organizacional en una universidad pública sin articularlo con su misión, sus fines constitucionales y su política institucional constituye un error técnico, normativo y ético. Un diseño estructural que desconoce el Plan Rectoral no puede implementarse legítimamente, pues carece de la orientación estratégica necesaria para garantizar la continuidad, coherencia y legitimidad de la transformación institucional.”

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS GENERAL EN SIETE DIMENSIONES

1. DIMENSIÓN JURÍDICA Y NORMATIVA:

La dimensión jurídica y normativa del análisis del Documento Técnico exige confrontar la propuesta de reestructuración con los principios constitucionales, el marco legal vigente (principalmente la Ley 30 de 1992 y la Ley 805 de 2003), y la jurisprudencia de la Corte Constitucional. El objetivo es determinar si las reformas estructurales propuestas respetan la autonomía universitaria y los derechos fundamentales, o si, por el contrario, los contradicen. Este análisis considera los ocho bloques del documento técnico.

Marco normativo básico:

El artículo 69 de la Constitución Política de Colombia garantiza la autonomía universitaria, reconociendo a las instituciones de educación superior el derecho a gobernarse por sus propios estatutos, definir sus programas académicos, organizar su estructura interna y establecer sus políticas administrativas y financieras.

La Corte Constitucional ha interpretado este principio como una garantía institucional de independencia frente al Estado y como condición para el cumplimiento de los fines misionales de la Universidad (Corte Constitucional, Sentencia C-220 de 1997). La Ley 30 de 1992 desarrolla este principio en su artículo 28, otorgando a las universidades públicas la capacidad de “darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos y definir sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales” (Ley 30, 1992, art. 28).

Además, señala que la educación superior debe desarrollarse en un marco de libertades académicas y pluralismo, lo cual supone el respeto por la autonomía disciplinar, el gobierno colegiado y la participación de los estamentos universitarios (art. 4 y 57).

La Ley 805 de 2003, norma especial aplicable a la UMNG, reafirma estos principios, declarando en su artículo 1º que la Universidad es un ente universitario autónomo del orden nacional, y en su artículo 2º establece su autonomía académica, administrativa y financiera.

Según esta ley, la UMNG tiene por objeto la formación superior, la investigación y la proyección social, tanto para los miembros del sector defensa como para los civiles, en el marco del fortalecimiento de los principios democráticos, la sostenibilidad y el conocimiento científico (Ley 805, 2003, art. 3).

Incompatibilidades identificadas

a. Supresión de facultades y afectación de la autonomía disciplinar.

Uno de los cambios más significativos planteados en los bloques 3 y 4 del documento técnico (pp. 90–128) es la reorganización de la estructura académica mediante la supresión de las facultades y su sustitución por “Escuelas Superiores” centralizadas. Esta modificación implica una pérdida de autonomía disciplinar, pues las facultades han sido históricamente los espacios de deliberación, creación y gestión del conocimiento por áreas del saber.

Este cambio contradice el artículo 2 de la Ley 805 de 2003, que consagra la autonomía para definir estructuras y programas, y va en contra de la tradición del sistema universitario colombiano, que se basa en la descentralización académica y el fortalecimiento del gobierno colegiado en facultades y departamentos. La Corte Constitucional ha señalado que los órganos internos de las universidades deben tener capacidad efectiva de participación en las decisiones que los afectan (Sentencia C-311 de 2017).

b. Introducción de estructuras gerenciales sin participación estamentaria

El documento técnico (bloques 3 y 4, pp. 90–128) crea tres gerencias estratégicas –Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia Estratégica y de Transformación Sostenible, y Gerencia de Innovación Social– que concentran funciones clave como la planeación institucional, la gestión de calidad, la

asignación presupuestal, la estrategia institucional y la extensión universitaria. Estas estructuras no contemplan órganos de participación ni representación académica en sus procesos de toma de decisiones.

Este diseño contradice el artículo 8 de la Ley 805, que establece un gobierno universitario colegiado y plural, integrado por representantes de docentes, estudiantes, egresados y académicos. Además, la creación de estas gerencias altera el equilibrio entre la administración y la academia, otorgando un poder desproporcionado a los órganos ejecutivos en detrimento del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario.

La Corte Constitucional ha advertido que los órganos administrativos no pueden sustituir a los órganos académicos en sus funciones deliberativas y que la **autonomía universitaria implica un gobierno participativo, democrático y representativo (Sentencia C-220 de 1997).**

c. Enfoque funcional militarizado y desnaturalización de la misión académica

En los bloques 1 y 2 del documento técnico (pp. 10–64), se reconfigura la identidad institucional de la UMNG como un “laboratorio de liderazgo estratégico y seguridad nacional” , tomando como referentes a la Academia Militar de West Point (EE.UU.), la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador) y la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova (Colombia).

Este rediseño, que convierte la universidad en un instrumento funcional del sector defensa , contradice los literales a), d) y e) del artículo 3 de la Ley 805 de 2003, que estableció como fines de la UMNG la formación integral, el desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y el fortalecimiento del compromiso con los principios constitucionales.

Si bien la UMNG debe servir a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, su **naturaleza jurídica como universidad pública le impone un deber adicional:**

preservar su carácter académico, científico y pluralista , sin reducir su misión a una lógica de formación castrense o de subordinación funcional.

d. Desconocimiento del principio de inclusión y cooperación regional

Finalmente, la propuesta de reorganización contenida en los bloques 6 a 8 (págs. 161–256) no contempla con claridad mecanismos de cooperación interinstitucional ni estrategias de regionalización o inclusión educativa . Según los literales g), i) y j) del artículo 3 de la Ley 805, la UMNG debe promover la unidad nacional, ampliar el acceso a la educación superior y fomentar la cooperación con entidades afines.

La Política de Gratuidad del MEN (2023) y el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 refuerzan este mandato, exigiendo a las universidades públicas expandir la cobertura con enfoque territorial, diferencial y participativo. La propuesta actual, centrada en la eficiencia operativa y en la generación de ingresos propios, se aleja de este enfoque y podría restringir el acceso a poblaciones vulnerables, contrariando el artículo 67 de la Constitución y el artículo 1 de la Ley 30 de 1992.

2. DIMENSIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN:

Las políticas públicas de educación están expresadas principalmente en tres grandes referentes: el **Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia potencia mundial de la vida”**, la **Política de Gratuidad en la Educación Superior Pública** y la **Política de Fortalecimiento del Sistema Universitario Estatal (SUE)** .

Desde una perspectiva general, estas políticas comparten principios comunes: la defensa del derecho fundamental a la educación superior, la ampliación de cobertura con equidad, el fortalecimiento institucional de las universidades públicas y el compromiso con el acceso gratuito, progresivo y de calidad para poblaciones vulnerables (MEN, 2023; DNP, 2022).

En este contexto, cualquier propuesta de reorganización o transformación institucional evaluada debe ser en función de su coherencia con esos fines

sociales y democráticos, especialmente en instituciones de carácter público como la UMNG.

Sin embargo, a partir del análisis de los bloques 5 a 8 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 129–256), se evidencia que la propuesta de reestructuración se desvía de los postulados centrales de estas políticas, al priorizar un modelo organizativo y financiero centrado en la autosostenibilidad económica, la racionalización del gasto y la generación de ingresos propios, por encima del fortalecimiento del carácter público y gratuito de la universidad.

a. Contradicciones con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, aprobado mediante la Ley 2294 de 2023, establece como uno de sus **objetivos principales el de “garantizar la educación como derecho fundamental”**, consolidando una política de gratuidad total en las universidades públicas del país.

Este compromiso se expresa en el programa “Universidad en tu Territorio”, que busca llevar la educación superior pública a regiones históricamente excluidas y en la implementación del Fondo para la Gratuidad en la Educación Superior, con el cual el Estado asume los costos de matrícula y sostenimiento de los estudiantes pertenecientes a los estratos más bajos (DNP, 2022).

No obstante, en el bloque 6 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 161–193), se observa un fuerte énfasis en estrategias de diversificación de ingresos propios, a través de alianzas estratégicas con el sector privado, proyectos de “soluciones a la medida”, consultorías y venta de servicios de educación continua. Estas actividades son lideradas por la recién creada Gerencia de Innovación Social, que opera bajo una lógica empresarial y mercantil, sin armonización explícita con los objetivos de expansión de cobertura o gratuidad establecidos por el PND.

b. Contradicciones con la Política de Gratuidad y su marco normativo

La Política de Gratuidad en la Educación Superior Pública, formalizada en 2023 con la promulgación de la Ley 2307 de 2023 y su reglamentación mediante el Decreto 2271 de 2023 , constituye una de las transformaciones más relevantes del sistema universitario colombiano. Esta política garantiza la gratuidad plena de matrícula para estudiantes de pregrado pertenecientes a estratos 1, 2 y 3, y exige a las universidades receptoras no solo implementar esta política sino ajustar sus planes estratégicos institucionales para promover la permanencia estudiantil, el bienestar y la equidad (MEN, 2023).

Sin embargo, en los bloques 7 y 8 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 194–256), no se hace ninguna referencia específica a esta política, ni se plantea cómo la reestructuración institucional favorecería su implementación.

Por el contrario, se plantea un modelo de gestión basado en eficiencia, reducción de costos y recortes de personal administrativo, con supresión de áreas de apoyo (como el Área de Recursos Educativos) y declaratoria de vacancia de 100 cargos (UMNG, 2024, p. 234). Estas decisiones pueden generar barreras operativas y académicas que afectan la permanencia de estudiantes vulnerables, especialmente si se reducen los servicios de tutoría, bienestar y acompañamiento pedagógico.

c. Falta de coherencia con la Política de Fortalecimiento del SUE

Desde 2020, el Ministerio de Educación Nacional ha promovido una **Política de Fortalecimiento del Sistema Universitario Estatal (SUE)**, que tiene como eje la articulación regional, el fortalecimiento institucional, la gobernanza democrática y el respeto a la autonomía universitaria. Esta política ha sido reforzada en los lineamientos del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU (CESU, 2020), que promueve un modelo de universidad pública con responsabilidad territorial, gestión participativa y compromiso con la diversidad disciplinar y cultural del país.

Contrario a ello, la reorganización contenida en el Documento Técnico, especialmente en sus bloques 3, 4 y 7, no incorpora de forma clara principios de territorialización, participación estamentaria ni pluralidad académica. La sustitución de facultades por escuelas superiores, la centralización de funciones estratégicas en gerencias no deliberativas y la ausencia de mecanismos de consulta con estudiantes, docentes y egresados, debilitan el modelo de gobernanza colegiada y participativa que caracteriza al SUE.

En resumen, el análisis de la dimensión de articulación con las políticas públicas de educación revela que la propuesta de reestructuración de la UMNG, contenida en los bloques 5 a 8 del documento técnico, se alinea más con una lógica de autosostenibilidad y eficiencia administrativa, que con una estrategia de expansión de cobertura con equidad, gratuidad progresiva y fortalecimiento institucional, como lo exigen las políticas públicas actuales.

3. DIMENSIÓN DE GARANTÍA DE DERECHOS FUNDAMENTALES

Uno de los aspectos más sensibles y esenciales del análisis del Documento Técnico se refiere al impacto que puede tener la propuesta de reestructuración sobre los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución y desarrollados por la jurisprudencia constitucional.

En esta dimensión se examinan, en particular, tres derechos claves: el derecho a la educación, la libertad de cátedra y el derecho al trabajo digno. La evaluación se fundamenta en un análisis transversal de los contenidos expuestos en los bloques 1, 3, 5, 6 y 7 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 10–193).

a. Derecho a la educación

El artículo 67 de la Constitución Política de Colombia consagra **la educación como un derecho fundamental, servicio público y función social**, cuyo fin es el desarrollo pleno de la persona y su integración a la sociedad (Constitución Política, 1991). En ese sentido, el Estado y las instituciones educativas tienen la

responsabilidad de garantizar acceso, permanencia, calidad, pertinencia y equidad en el sistema educativo.

En los bloques 3, 5 y 7 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 90–160 y 194–226), se advierten múltiples riesgos que pueden traducirse en una afectación al núcleo esencial del derecho a la educación. Entre ellos, destacan:

La sustitución de facultades por escuelas sin una estrategia pedagógica clara ni participación de los actores académicos, lo que podría afectar la diversidad disciplinar y la calidad formativa.

La supresión de unidades de apoyo académico, como el Área de Recursos Educativos (UMNG, 2024, p. 206), lo que puede incidir negativamente en los servicios de biblioteca, laboratorios y acompañamiento a los estudiantes.

La declaración de vacancia de más de 100 cargos administrativos. (UMNG, 2024, p. 234), que amenaza con sobrecargar al personal restante, ralentizar los procesos administrativos y disminuir el acompañamiento estudiantil, especialmente en sedes regionales.

Según la jurisprudencia de la Corte Constitucional, **el derecho a la educación incluye el derecho a recibir una educación de calidad, lo que supone la existencia de condiciones materiales, humanas y pedagógicas adecuadas** (Corte Constitucional, Sentencias T-616 de 2010 y T-772 de 2003). La reestructuración planteada, al poner en riesgo esos elementos, compromete la garantía efectiva de derecho este, especialmente para estudiantes en condiciones de vulnerabilidad o que acceden a la universidad bajo la Política de Gratuidad del Estado.

b.Libertad de cátedra

La libertad de cátedra, consagrada en el artículo 27 de la Constitución, es una manifestación de la libertad de expresión y pensamiento en el ámbito universitario. La Corte Constitucional ha establecido que este derecho protege a los docentes frente a imposiciones ideológicas, metodológicas o

administrativas que restringen su autonomía profesional (Corte Constitucional, Sentencia T-588 de 1998).

El análisis de los bloques 1 y 3 (UMNG, 2024, pp. 10–25 y 90–105) muestra que el nuevo modelo organizativo promueve una estructura altamente gerencial, funcional y orientada al cumplimiento de indicadores de rendimiento. Lo cual podría derivar en la homogeneización de las prácticas pedagógicas, la imposición de metodologías estándar o la alineación de los contenidos con objetivos estratégicos no necesariamente académicos. Esto se evidencia, por ejemplo, en el énfasis del documento en que “todas las dependencias serán evaluadas mediante sistemas de desempeño orientados al resultado” (UMNG, 2024, p. 23).

El riesgo es que se desplaza el criterio pedagógico autónomo por decisiones centralizadas desde las gerencias estratégicas, lo que limita la libertad de los docentes para construir sus programas, métodos y líneas investigativas. Como lo ha señalado la doctrina (Expósito, 2013), una universidad no puede imponer una única lógica institucional sin comprometer el pluralismo epistémico que constituye la esencia del espacio académico.

c. Derecho al trabajo digno

El derecho al trabajo digno está reconocido por el artículo 25 de la Constitución y ha sido desarrollado ampliamente por la jurisprudencia constitucional y por normas laborales como la Ley 909 de 2004, que regula el empleo público y la carrera administrativa.

En los bloques 5 y 6 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 129–193), se propone una **reestructuración profunda de la planta de personal administrativa, que incluye: La supresión de divisiones y áreas completas. La reclasificación masiva de cargos. La creación de nuevas denominaciones laborales sin especificación clara de funciones o garantías de continuidad. La centralización de funciones en centros de servicios compartidos.**

Estas transformaciones generan riesgos jurídicos y sociales si no se garantizan los principios de meritocracia, estabilidad y debido proceso laboral. La Ley 909 de 2004 exige que cualquier modificación de la planta de personal debe realizarse mediante concurso público y evaluación técnica.

Además, la Ley 819 de 2003 exige que se presenten estudios de impacto fiscal previos a toda modificación estructural que implique costos para el Estado, los cuales no se evidencian de manera completa en el documento.

Desde el punto de vista de los derechos fundamentales, una reorganización que conduzca a la precarización laboral, la tercerización sin garantías o la eliminación de oportunidades de ascenso y estabilidad, vulnera el derecho al trabajo digno, que exige condiciones adecuadas, reconocimiento profesional y protección contra el despido arbitrario (Corte Constitucional, Sentencias T-152 de 2013 y C-614 de 2009).

4. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL:

La optimización organizacional propuesta en el Documento Técnico plantea una **transformación estructural de fondo en la arquitectura institucional de la universidad**. Se examinaron particularmente los bloques 2, 3, 4, 5, 6 y 7. (UMNG, 2024, pp. 33–226), con el fin de evaluar el impacto de dicha transformación en tres pilares fundamentales de la vida universitaria: la autonomía académica, la eficiencia institucional y la participación de los estamentos académicos .

a. Supresión de facultades y debilitamiento de la autonomía académica (Bloques 3 y 7)

Uno de los aspectos más críticos de la propuesta es la **supresión de las facultades como unidades académicas autónomas, las cuales serían sustituidas por “escuelas superiores” bajo una nueva estructura centralizada** (UMNG, 2024, pp. 90–105 y 194–226). Esta transformación altera el modelo organizativo tradicional de las universidades públicas colombianas, en

el que las facultades no tienen solo una función administrativa, sino también académica, investigativa y representativa. Según Clark (1983), **las facultades son núcleos disciplinarios que preservan la identidad intelectual de las áreas del saber, permiten la gestión curricular descentralizada y garantizan la deliberación colegiada sobre asuntos académicos.**

La eliminación de estas estructuras implica un riesgo significativo para la autonomía académica interna, entendida como la capacidad de los cuerpos académicos para definir sus programas, métodos pedagógicos, criterios de evaluación y líneas de investigación.

Esta autonomía está protegida constitucionalmente por el artículo 69 de la Constitución Política, y desarrollada en la Ley 30 de 1992 (art. 28), que establece que las instituciones de educación superior tienen derecho a crear y organizar sus programas académicos, definir sus estructuras internas y determinar sus trabajos formativos, docentes y científicos. La reconfiguración vertical de la estructura académica, sin evidencias de consulta ni participación efectiva de los cuerpos académicos, supone una amenaza directa a este principio.

b. Duplicación de funciones administrativas y pérdida de eficiencia institucional (Bloques 4 y 6)

En los bloques 4 y 6 (UMNG, 2024, pp. 105–128 y 161–193), se detalla la creación de nuevas unidades, como la Gerencia de Transformación Estratégica, la Gerencia Administrativa y Financiera, y la Gerencia de Innovación Social, que asumirán funciones transversales como planeación, aseguramiento de la calidad, contratación, presupuesto, sostenibilidad, extensión, entre otras. Si bien estas estructuras buscan fortalecer la gestión institucional, su diseño genera superposición con competencias que antes estaban distribuidas entre las vicerrectorías académicas y las dependencias de las facultades.

Por ejemplo, el aseguramiento de la calidad, que tradicionalmente ha sido liderado por las unidades académicas, será transferido a la Gerencia de

Transformación Estratégica (UMNG, 2024, p. 173). La proyección social, que dependía de las facultades y centros de investigación, pasará a la Gerencia de Innovación Social. Estas decisiones si no se articulan adecuadamente con las estructuras académicas, pueden generar burocracia redundante, pérdida de información y conflictos de competencias, afectando la eficiencia general.

Más allá de los riesgos de duplicidad, preocupa que muchas de estas nuevas estructuras carecen de una base legal explícita en los estatutos vigentes, y su creación no ha sido acompañada de un rediseño normativo integral. Como lo establece la Ley 30 de 1992 (art. 57), toda modificación a la estructura orgánica de una universidad pública debe estar sustentada en actos administrativos claros y ajustados a derecho, previo debate en los consejos superiores y académicos. Sin este respaldo, la reorganización corre el riesgo de ser impugnada por falta de legalidad o por vacíos de gobernanza.

c. Imposición de jerarquías gerenciales y debilitamiento de la participación (Bloques 2, 3 y 5)

Una de las características más notorias del modelo propuesto es la centralización de decisiones estratégicas en estructuras de tipo gerencial, como lo son las nuevas gerencias y direcciones de alto nivel. Estas unidades se proponen como órganos encargados de la “visión estratégica” y del “direccionamiento institucional” (UMNG, 2024, p. 45), desplazando competencias antes en manos del Consejo Académico, del Consejo Superior Universitario y de los comités académicos de las facultades.

Este modelo de gobernanza vertical y funcional se inspira en paradigmas de gestión empresarial –como los aplicados en el MIT o Harvard– pero sin adaptar suficientemente estos modelos al contexto normativo y participativo de la universidad pública colombiana. En Colombia, la Ley 30 de 1992 y la Ley 805 de 2003 exigen que el gobierno universitario se ejerza con participación de los estamentos: docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo y directivos académicos, a través de órganos colegiados.

El debilitamiento de estos órganos, a través de la creación de estructuras unipersonales sin participación representativa, erosiona los principios de democracia universitaria y deliberación académica. La Corte Constitucional, en la Sentencia C-220 de 1997, ha sido clara al señalar que la autonomía universitaria no puede ser entendida como poder absoluto de las directivas, sino como una forma de gobierno académico participativo, plural y responsable. En ese sentido, imponer una arquitectura institucional donde los principales nodos de decisión no cuentan con representación de los actores académicos vulnera no solo la autonomía interna, sino también los derechos fundamentales de participación, libertad de expresión y libertad de cátedra .

5.DIMENSIÓN FINANCIERA:

El análisis de la viabilidad financiera del Documento Técnico se centra en la evaluación de la sostenibilidad económica de las propuestas de reforma contenidas en los bloques 5, 6, 7 y 8 del documento (UMNG, 2024, pp. 129–256). Este aspecto es principal ya que toda transformación estructural que implica modificación de la planta de personal, creación de nuevas dependencias o reconfiguración funcional debe cumplir con los principios de legalidad presupuestal, eficiencia del gasto público y responsabilidad fiscal establecidos por la legislación colombiana.

La Ley 819 de 2003, en su artículo 7, establece de manera clara que toda propuesta normativa o administrativa que implica gasto público debe estar acompañada de un estudio técnico que demuestre su impacto fiscal y de sostenibilidad en el mediano plazo (Congreso de la República, 2003). Esta ley consagra el principio de responsabilidad fiscal como obligatorio para todas las entidades públicas del orden nacional y territorial, y exige la presentación de análisis detallados de costos, fuentes de financiación y efectos sobre el equilibrio presupuestal. Además, la Ley 30 de 1992 , en sus artículos 57 y 58, establece que las universidades públicas pueden generar ingresos propios, pero la financiación estatal debe ser suficiente y estable para garantizar el cumplimiento de su misión educativa.

a. Incremento sustancial de la planta administrativa de personal

Según lo detallado en el bloque 6 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 161–193), la universidad proyecta la creación de más de 300 nuevos cargos administrativos, con el argumento de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las nuevas gerencias propuestas. Esta ampliación incluye tanto cargos de dirección como técnicos y de apoyo. No obstante, el documento no presenta un estudio financiero completo, conforme a lo exigido por la Ley 819 de 2003. No se evidencia una evaluación del impacto presupuestal de esta decisión, ni un análisis de las fuentes de financiación, ni un modelo de sostenibilidad que permita estimar los efectos en los gastos recurrentes de la institución.

El documento menciona como única fuente de compensación los ingresos propios generados por la universidad, provenientes de servicios de educación continua, consultorías, alianzas estratégicas y proyectos autogestionados. Sin embargo, esta fuente de recursos es incierta y volátil y su dependencia pone en riesgo la estabilidad del proyecto institucional. Tal como lo ha señalado la Corte Constitucional en la Sentencia C-614 de 2009, el principio de sostenibilidad fiscal debe aplicarse sin afectar la garantía de los derechos fundamentales, como la educación.

b. Costos asociados a la creación de nuevas estructuras

Los bloques 7 y 8 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 194–256) proponen la consolidación de múltiples estructuras nuevas, como direcciones regionales, subdirecciones académicas, unidades de infraestructura, y “sedes tipo A, B y C”. Este nuevo diseño institucional, si bien responde a una visión de descentralización operativa, no presenta análisis de costos asociados a la implementación y sostenimiento de estas nuevas estructuras: contratación de personal, adquisición de mobiliario y equipos, gastos de operación, transporte, comunicaciones y mantenimiento.

Desde la perspectiva del control fiscal y presupuestal, esta omisión es significativa. Según la Contraloría General de la República, toda reestructuración

debe contemplar escenarios de ejecución presupuestal realistas, especialmente en contextos de restricciones fiscales como el actual (Contraloría, 2021). Al no presentar este tipo de análisis, la propuesta vulnera el principio de planeación del gasto público, consagrado en el artículo 339 de la Constitución y en la Ley Orgánica del Presupuesto.

c. Riesgos para la gratuidad y equidad en el acceso

En línea con lo anterior, el documento enfatiza la necesidad de avanzar hacia un modelo de autosostenibilidad financiera, lo cual se menciona en Múltiples bloques (UMNG, 2024, pp. 165–180, 200–215). En el contexto actual de expansión de la Política de Gratuidad –reglamentada por el Decreto 2271 de 2023 y desarrollada en la Ley 2307 de 2023 – esta perspectiva resulta preocupante. La gratuidad implica que las universidades públicas deben garantizar el acceso y permanencia de los estudiantes sin barreras económicas y para ello el Estado ha establecido recursos adicionales mediante el Fondo Solidario para la Educación (MEN, 2023). Si la UMNG, bajo el nuevo modelo organizativo, reorienta su gestión financiera hacia la obtención de recursos propios y el autofinanciamiento de sus sedes o programas, corre el riesgo de trasladar indirectamente los costos a los estudiantes, afectando los principios de equidad y progresividad que sustentan el derecho a la educación (Corte Constitucional, Sentencia C-376 de 2010).

Además, la dependencia de ingresos propios puede incentivar la creación de programas orientados exclusivamente a la demanda del mercado y al pago de matrículas en programas de posgrado o formación especializada, desatendiendo los programas de interés público o baja rentabilidad, como los de ciencias básicas, humanidades o ciencias sociales. Esto podría afectar la pluralidad disciplinar y, en última instancia, debilitar la función social de la universidad pública, tal como ha sido concebida por la Constitución (art. 67) y la Ley 30 de 1992 (art. 3).

6.DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA:

Se evidencia, especialmente en los bloques 3, 4 y 7, que la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, egresados y trabajadores) no fue efectivamente consultada ni incorporada en el diseño de la propuesta, lo que vulnera los principios de cogobierno establecidos en la Ley 30 de 1992 y la Ley 805 de 2003. La sustitución de órganos colegiados por estructuras administrativas unipersonales y jerárquicas (gerencias) reducen los espacios de deliberación y participación.

La participación efectiva de los diferentes estamentos que conforman la comunidad universitaria –docentes, estudiantes, egresados y trabajadores administrativos– es un pilar fundamental del modelo de gobierno universitario público colombiano. Esta participación no solo garantiza legitimidad en la toma de decisiones, sino que constituye una manifestación institucional de la democracia y un requisito para la materialización del principio de autonomía universitaria, tal como lo reconocen tanto la Constitución Política como la legislación y la jurisprudencia colombiana.

En el marco del análisis del Documento Técnico se identificó, particularmente en los bloques 3, 4 y 7 (pp. 90–128 y 194–226), una afectación sustantiva a los principios de participación y cogobierno, como resultado de la sustitución de estructuras colegiadas por estructuras gerenciales unipersonales y jerárquicas y la ausencia de mecanismos de consulta formal y efectiva con la comunidad universitaria durante el diseño del rediseño institucional.

a. Marco normativo de la participación universitaria

El artículo 69 de la Constitución Política de Colombia reconoce la autonomía universitaria, entendida como la facultad de las instituciones de educación superior de gobernarse a sí mismas conforme a sus propios estatutos. Sin embargo, esta autonomía no es incompatible con la democracia interna. Por el

contrario, el modelo constitucional colombiano presupone que la autonomía se ejerce en el marco de un gobierno plural, participativo y colegiado .

La Ley 30 de 1992, que regula el servicio público de la educación superior, desarrolla este principio en su artículo 28, estableciendo que las instituciones tienen derecho a organizar sus programas y su estructura interna con base en principios de participación. Además, **el artículo 63 de la misma ley establece como órganos de dirección obligatorios en las universidades estatales el Consejo Superior y el Consejo Académico, los cuales deben contar con representación de todos los estamentos universitarios** (Ley 30, 1992, arts. 64–66).

La Ley 805 de 2003, que define el régimen especial de la UMNG, reafirma esta estructura colegiada. El artículo 8 crea el Consejo Superior Universitario como máximo órgano de gobierno de la universidad, integrado por representantes del Ministerio de Defensa, el Ministerio de Educación, el Comando General, exdirectores, y también por representantes de los docentes, los estudiantes, los egresados y las directivas académicas (Ley 805, 2003, art. 8). Esta integración garantiza la voz activa de la comunidad universitaria en la toma de decisiones trascendentales, incluyendo la reforma de su estructura organizativa y académica.

La Corte Constitucional, en su Sentencia C-220 de 1997, ha reiterado que la autonomía universitaria no puede ejercerse de manera autoritaria ni vertical, sino que requiere de un modelo deliberativo, con participación efectiva de los actores universitarios . En palabras de la Corte, “el principio democrático se manifiesta en la universidad mediante la integración plural y participativa de sus órganos de dirección” (Corte Constitucional, 1997, C-220).

En los bloques 3 y 4 del documento técnico (UMNG, 2024, pp. 90–128), se propone la creación de una nueva estructura organizativa basada en gerencias estratégicas y direcciones operativas de nivel superior. Estas unidades concentran funciones antes distribuidas entre facultades, vicerrectorías y

órganos colegiados, como la planificación institucional, el aseguramiento de la calidad, la proyección social, la gestión presupuestal y la estrategia universitaria.

Estas gerencias están diseñadas como dependencias unipersonales, encabezadas por directivos nombrados por la alta dirección, y no contemplan mecanismos internos de participación estamentaria, deliberación académica o representación democrática. Tampoco existe evidencia, en los bloques analizados, de que estas estructuras responden o rindan cuentas ante los órganos colegiados vigentes. Así, se sustituye el principio de cogobierno por una lógica vertical de toma de decisiones que desdibuja la noción de comunidad académica deliberativa.

En el bloque 7 (UMNG, 2024, pp. 194–226), esta tendencia se profundiza con la supresión de las facultades y su reemplazo por “escuelas superiores” centralizadas. Y no se menciona consulta alguna a los cuerpos profesores ni a los consejos de facultad que, de acuerdo con el Estatuto General de muchas universidades públicas, deben ser parte esencial de los procesos de reforma académica.

c. Implicaciones sobre la autonomía universitaria y la cultura democrática

El modelo organizativo propuesto reduce el margen de autogobierno académico de los estamentos universitarios. La autonomía universitaria, en su dimensión interna, incluye la capacidad de los profesores, estudiantes y egresados de deliberar colectivamente sobre el proyecto institucional, de incidir en la definición de la estructura organizativa, y de participar en el diseño de los planos de estudio y estrategias investigativas (UNESCO, 1997).

Además, desde el punto de vista doctrinal, autores como García de Fanelli (2014) han advertido que los modelos gerenciales unipersonales, cuando se implementan sin contrapesos democráticos, desplazan la voz de la comunidad académica, promueven la tecnocracia y debilitan la legitimidad de las decisiones universitarias. Esto ha sido documentado en varios países latinoamericanos,

donde reformas impulsadas sin participación han derivado en conflictos internos, parálisis administrativa y deslegitimación institucional.

En este sentido, la reestructuración propuesta en el documento técnico de la UMNG vulnera no solo una norma jurídica, sino también un principio fundacional de la universidad pública moderna: la idea de que el conocimiento se construye de forma plural, colectiva y deliberativa, y que los actores universitarios no son ejecutores pasivos, sino coautores del destino institucional.

En resumen en el análisis de la dimensión de garantías de participación y democracia en el Documento Técnico demuestra que: No se realizaron consultas efectivas ni procesos participativos amplios con los estamentos universitarios, en contravía de la Ley 30 de 1992 y la Ley 805 de 2003. Se sustituyen órganos colegiados deliberativos por estructuras gerenciales unipersonales, reduciendo los espacios de representación, deliberación y control interno. Se impone un modelo de gobernanza jerárquica que erosiona la cultura democrática que debe prevalecer en las universidades públicas. Estas afectan la legitimidad y legalidad de la propuesta, y podrían dar lugar a acciones legales por parte de los estamentos afectados.

7. DIMENSIÓN MILITAR Y PRIVADA DE LA EDUCACIÓN COMO REFERENCIA.

Uno de los elementos más destacados en el Documento Técnico es la adopción de modelos de referencia nacionales e internacionales, los cuales orientan y justifican la propuesta de rediseño organizacional.

En el bloque 1 del documento (págs. 10–32), se citan como referentes la Massachusetts Institute of Technology (MIT), la Universidad de Harvard, la Academia Militar de West Point (Estados Unidos), la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador), y la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova (Colombia). Si bien recurrir a experiencias externas puede enriquecer los procesos de innovación institucional, este recurso exige un análisis crítico y contextualizado, que permita valorar la viabilidad y pertinencia de su

implementación en el entorno normativo, cultural y social de la educación pública colombiana.

El análisis realizado revela que el documento técnico no evalúa suficientemente la adecuación de estos modelos al marco jurídico colombiano, ni justifica su pertinencia frente al carácter civil, pluralista y autónomo de la UMNG como universidad pública adscrita al Ministerio de Educación Nacional. La referencia a estos modelos se presenta como una transposición más cercana a una estrategia de legitimación simbólica que a un ejercicio técnico de análisis comparado con rigor académico.

a. Referentes civiles: Harvard y MIT

Las universidades de Harvard y MIT son instituciones privadas de carácter autónomo, con regímenes jurídicos, financieros y culturales radicalmente distintos al de las universidades públicas colombianas. Estas instituciones operan bajo un modelo de financiación predominantemente privado, con alta dependencia de fondos filantrópicos y de investigación aplicada, y poseen estructuras organizativas que responden a entornos institucionales propios del sistema educativo estadounidense.

Si bien estas universidades han desarrollado modelos organizativos innovadores (por ejemplo, estructuras por "schools" o unidades interdisciplinarias), sus condiciones no son trasladables automáticamente al contexto colombiano. La Corte Constitucional ha advertido que "los modelos extranjeros solo pueden ser válidamente adoptados si respetan el marco constitucional colombiano, en particular los principios de participación, inclusión y gratuidad del servicio público educativo" (Corte Constitucional, Sentencia C-376 de 2010).

En Colombia, el artículo 67 de la Constitución consagra la educación como derecho fundamental y servicio público con función social, lo que obliga a las universidades públicas a priorizar criterios de equidad, cobertura, responsabilidad social y democratización del conocimiento (Congreso de la República, 1991). Además, la Ley 30 de 1992 establece un modelo de

gobernanza universitaria sustentado en la participación de los estamentos universitarios, el respeto por la autonomía académica, y el fortalecimiento de las funciones misionales de docencia, investigación y extensión (arts. 28 y 57).

Ninguno de estos elementos es considerado críticamente en el documento técnico al referenciar las prácticas del MIT o de Harvard. Por el contrario, se adopta un lenguaje propio del ámbito empresarial y competitivo (como “ventaja competitiva”, “ecosistema de valor”, “centros de soluciones”), que pone en riesgo el carácter público, pluralista y deliberativo de la educación superior en Colombia (MEN, 2020).

b. Referentes militares: West Point, ESPE y la Escuela de Cadetes

Aún más preocupante resulta la elección de modelos de origen militar como base para el rediseño institucional. La Academia Militar de West Point es una institución castrense bajo jurisdicción del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, orientada exclusivamente a la formación de oficiales del Ejército estadounidense. Su estructura jerárquica, su régimen disciplinario y su currículo tienen objetivos estratégicos de defensa y seguridad nacional, incompatibles con la naturaleza abierta, crítica y plural de la universidad pública colombiana.

De forma similar, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador) y la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova (Colombia) son centros de formación militar o policial, en los cuales el énfasis está puesto en el mando, la obediencia, la doctrina institucional y la disciplina. Su régimen jurídico, pedagógico y funcional no se ajusta al de las instituciones de educación superior regidas por la Ley 30 de 1992 y la Ley 805 de 2003.

La adopción de estos modelos por parte de la UMNG en su documento técnico – especialmente en los bloques 1, 3 y 7– introduce una visión funcional y doctrinaria del conocimiento, orientada a la “formación estratégica”, al “liderazgo institucional” y al “alineamiento total” entre lo académico, lo administrativo y lo operativo (UMNG, 2024, pp. 12–25, 90–105, 200–220). Esta visión contrasta con la misión educativa que la Constitución y la ley asignan a la universidad pública,

la cual debe promover la autonomía crítica, la pluralidad epistémica y la deliberación académica como valores centrales de la democracia (UNESCO, 1997; Sentencia T-588 de 1998).

c. Ausencia de análisis de contexto y adaptabilidad

Una de las debilidades más marcadas del documento técnico es la falta de análisis de contexto. No se explica cómo se ajustan estos modelos internacionales al régimen especial de la UMNG (Ley 805 de 2003), ni cómo se armonizan con la Política de Gratuidad, la Política de Regionalización del SUE o el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026.

Tampoco se evalúan las condiciones materiales y culturales de implementación: la infraestructura tecnológica, el nivel de autonomía interna, la preparación de los equipos directivos, o el impacto de trasladar modelos jerárquicos a una institución que ha venido funcionando bajo principios democráticos y participativos.

De acuerdo con Altbach, Reisberg y Rumbley (2009), “la importación acrítica de modelos universitarios globales puede llevar al debilitamiento de las capacidades institucionales locales, a la descontextualización de las reformas, y a la imposición de estructuras inadecuadas para las realidades nacionales” (p. 30).

En resumen, el análisis de la dimensión sobre adecuación de modelos nacionales e internacionales de referencia en el documento técnico de la UMNG permite concluir que: La referencia a universidades como Harvard, MIT, West Point y ESPE se realiza sin un estudio riguroso de su aplicabilidad al contexto colombiano. Se omite un análisis de compatibilidad jurídica y funcional con el régimen legal de las universidades públicas (Ley 30 de 1992, Ley 805 de 2003). La adopción de referentes militares atenta contra la naturaleza plural, civil y deliberativa de la universidad pública. No se tienen en cuenta las condiciones institucionales de implementación, lo que pone en riesgo la coherencia, la eficacia y la legitimidad de la reforma organizacional.

CONCLUSIONES GENERALES

1.Incompatibilidad estructural con el Plan Rectoral 2024–2028

El Documento Técnico no puede ser considerado una herramienta de implementación del Plan Rectoral vigente. Su contenido, orientación estratégica y diseño organizacional resultan abiertamente contradictorios con los principios, objetivos y ejes transformadores definidos en dicho plan, lo que constituye una ruptura con el proyecto institucional en curso.

2.Exclusión total del enfoque de paz como eje misional

El concepto de paz, eje central del Plan Rectoral y principio articulador de la formación para la vida y el liderazgo ético, está completamente ausente en el documento de reorganización. Esta omisión niega el papel de la universidad como promotora de cultura democrática, reconciliación social y educación para la transformación.

3.Riesgos graves para los derechos fundamentales de docentes, estudiantes y funcionarios.

La propuesta de reorganización representa un riesgo para derechos como la libertad de cátedra, el derecho a la educación de calidad. y el derecho al trabajo digno. El rediseño de la planta administrativa, la eliminación de unidades académicas y la precarización de funciones afectan directamente el núcleo esencial de estos derechos.

4.Desconexión entre la reorganización administrativa y la misión pedagógica

La propuesta se enfoca en la eficiencia operativa, la consolidación de estructuras jerárquicas y la autosostenibilidad financiera, sin contemplar la misión formativa, científica y humanista de la universidad pública. Se desvincula

así la estructura organizativa del propósito esencial de la educación superior como derecho y bien público.

5. Supresión de facultades y debilitamiento del gobierno académico colegiado

La eliminación de las facultades y la creación de estructuras gerenciales unipersonales erosionan la autonomía disciplinar y la participación estamentaria, pilares del modelo de gobernanza universitaria reconocido en la Constitución y en la Ley 805 de 2003. Esto representa una regresión institucional en materia de democracia interna.

5. Ausencia de alineación con marcos nacionales e internacionales

El documento omite toda referencia a marcos estratégicos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Decenal de Educación, el Acuerdo por lo Superior 2034, o el CONPES 4069 en Ciencia, Tecnología e Innovación, a pesar de estar explícitamente incorporados en el Plan Rectoral como directrices institucionales.

6. Débil sustento técnico y financiero

El documento no presenta estudios de impacto fiscal completos, ni análisis de sostenibilidad financiera conforme a la Ley 819 de 2003. La creación de más de 300 nuevos cargos, sin justificación detallada y sin fuentes de financiación claras, compromete la viabilidad del modelo propuesto y pone en riesgo la política de gratuidad.

Dada la magnitud de las inconsistencias identificadas, se concluye que la propuesta requiere una revisión técnica, académica y jurídica profunda, bajo un proceso participativo, plural, y ajustado a la misión pública de la UMNG. Cualquier transformación institucional debe respetar el Plan Rectoral y los marcos normativos que orientan la educación superior en Colombia.

PROPUESTAS PARA UNA REESTRUCTURACIÓN DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA Y ÉTICA DE LA UMNG

El proceso de transformación estructural planteado en el Documento Técnico de Optimización Organizacional de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) —diciembre de 2024— requiere ser analizado y reformulado con base en principios jurídicos, éticos y misionales.

Esto implica no solo evaluar los aspectos técnicos del rediseño, sino también reconocer las condiciones históricas y estructurales que lo rodean, incluyendo las deudas laborales con el personal docente y administrativo, la necesidad de recuperar la legitimidad institucional tras una crisis de gobernanza y el deber de respetar los principios constitucionales que rigen la educación pública en Colombia.

1. Consideraciones éticas y antecedentes institucionales

Cualquier proceso de reorganización debe considerar el contexto institucional. La administración anterior dejó una huella de crisis ética y financiera que aún no ha sido resuelta en su totalidad. La comunidad universitaria fue testigo de denuncias por corrupción, contrataciones irregulares y prácticas administrativas opacas, que impactaron la confianza pública y la legitimidad del gobierno universitario. Ante este escenario, proponer una reforma estructural sin antes restaurar los principios de transparencia, probidad administrativa y participación deliberativa es no solo inoportuno, sino institucionalmente riesgoso.

2. El rol del docente en la universidad pública y la deuda estructural

En toda universidad pública, el cuerpo docente es el pilar fundamental de la vida académica, garante de la calidad, la investigación, la formación integral y la misión social. La docencia no es una función operativa; es una función intelectual, crítica y transformadora, protegida por la libertad de cátedra y la autonomía universitaria (Constitución Política, arts. 27 y 69).

No obstante, en la UMNG se ha configurado una deuda histórica con su profesorado, expresada en:

El congelamiento de la carrera docente durante más de una década.

La ausencia de concursos regulares para ingreso y ascenso en la planta docente.

El retraso en los procesos de escalafonamiento, afectando derechos salariales y profesionales.

La precarización de formas de vinculación con figuras transitorias o de cátedra sin garantías estables.

Estos problemas no son reconocidos ni atendidos por el Documento Técnico de Optimización Organizacional, que además omite toda referencia al fortalecimiento del cuerpo docente y al rediseño de la carrera académica como parte del proceso institucional.

Cualquier propuesta de reestructuración que ignore este aspecto vulnera derechos fundamentales, en particular los derivados de la Ley 30 de 1992, la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1279 de 2002 sobre el escalafón docente.

Reorganizar la universidad sin resolver primero esta deuda es profundizar la inequidad institucional y poner en riesgo la sostenibilidad académica de los programas.

3. Una reestructuración centrada en los derechos y en la misión académica

El proceso de transformación debe responder a un principio fundamental: el respeto por los derechos de quienes dan vida a la universidad pública. Estos derechos incluyen:

El derecho a una carrera docente digna, con concursos públicos, progresividad, formación y estabilidad.

El derecho al trabajo con garantías, de los trabajadores administrativos.

El derecho de los estudiantes a una educación pública, gratuita, con acompañamiento institucional y calidad humana.

El derecho a la participación efectiva en las decisiones estructurales.

El derecho a que la universidad cumpla su función social, científica y pedagógica, y no se reduzca a una estructura gerencial.

4. Propuesta de ruta institucional participativa

En consecuencia, se propone:

1. Abrir una mesa pública de rediseño institucional con participación paritaria de docentes, estudiantes, trabajadores, egresados, sindicatos, órganos de gobierno y expertos externos.
 2. Establecer una comisión técnica que revise los aspectos académicos, jurídicos, financieros y éticos del documento técnico.
 3. Adoptar una política de fortalecimiento de la carrera docente, con concurso público, escalafonamiento, formación y dignificación profesional.
 4. Garantizar que cualquier rediseño organizativo esté articulado con el Plan Rectoral 2024–2028, con sus pilares de paz, equidad, liderazgo y calidad académica.
 5. Asegurar que el Consejo Superior y el Consejo Académico lideren el proceso con transparencia, informes públicos y apertura permanente a la comunidad.
-

PREGUNTAS ESTRUCTURALES PARA EL DEBATE

Con base en lo anterior, se propone abrir un debate amplio y democrático en torno a los siguientes ejes críticos:

1. ¿Es legítimo avanzar en una reestructuración sin resolver previamente la deuda estructural con los docentes y trabajadores administrativos?
 2. ¿Cómo garantiza el proceso de reestructuración el cumplimiento de las obligaciones financieras acumuladas con los docentes y trabajadores, especialmente en lo relativo a pagos atrasados, ascensos, bonificaciones y derechos laborales reconocidos legal y convencionalmente?
 3. ¿Qué garantías ofrece el proceso de reestructuración para proteger y promover los derechos fundamentales de docentes, estudiantes y trabajadores, en materia de estabilidad laboral, calidad educativa, bienestar y participación?
 4. ¿Qué estrategias contempla la propuesta de reestructuración para garantizar la permanencia, bienestar y éxito académico de los estudiantes, en especial de aquellos pertenecientes a poblaciones vulnerables, teniendo en cuenta la eliminación de unidades de apoyo y los recortes en personal administrativo?
 5. ¿Puede justificarse una reforma que omite por completo el enfoque de paz, siendo este el eje del Plan Rectoral y un compromiso constitucional e institucional?
 6. ¿Cómo se respeta la autonomía universitaria si el nuevo diseño concentra funciones estratégicas en estructuras jerárquicas no deliberativas?
 7. ¿Dónde están los estudios de impacto fiscal, jurídico y organizacional que sustenten la viabilidad real de la propuesta de más de 300 nuevos cargos administrativos?
-

8.¿Qué rol se asigna a los docentes en el nuevo diseño institucional y cómo se garantiza su participación en la definición de estructuras académicas, programas y políticas de investigación?

9.¿Cuál es la justificación pedagógica, epistemológica y territorial del nuevo modelo por ciclos y de la reorganización de sedes tipo A, B y C?

10. ¿Más allá de publicar el documento en las páginas web y notificar a los representantes de docentes y estudiantes en el CSU, qué mecanismos de participación democrática amplia han sido habilitados para que los estudiantes, docentes, trabajadores, sindicatos y actores sociales contribuyan al rediseño institucional?

La Universidad Militar Nueva Granada no requiere solamente una reestructuración administrativa; requiere una transformación institucional con sentido público, basada en el reconocimiento de su comunidad, en la garantía de derechos, en la responsabilidad ética con el país y en su papel en la construcción de paz, equidad y democracia.

Referencias

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Tendencias en la educación superior global: Seguimiento de una revolución académica. UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183168>

Clark, B. R. (1983). El sistema de educación superior: Organización académica desde una perspectiva transnacional. Prensa de la Universidad de California.

Congreso de la República. (1991). Constitución Política de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Ley 30 de 1992.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>

Ley 805 de 2003

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68439>

Ley 819 de 2003

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13712>

Ley 909 de 2004

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Ley 2307 de 2023

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=215190>

Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (2020). Lineamientos para el fortalecimiento institucional del Sistema Universitario Estatal.

<https://educacionrinderecuentas.mineducacion.gov.co/pilar-1-educacion-de-calidad/fortalecimiento-a-la-educacion-superior-publica/>

Contraloría General de la República. (2021). Lineamientos para el control fiscal en procesos de reestructuración institucional.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf

Corte Constitucional de Colombia. (1997). Sentencia C-220 de 1997 (Autonomía Universitaria)

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/C-220-97.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (1998). Sentencia T-588 de 1998.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/T-588-98.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2003). Sentencia T-772 de 2003.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2003/T-772-03.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2009). Sentencia C-614 de 2009.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/C-614-09.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2010). Sentencia C-376 de 2010.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/C-376-10.htm>

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida.

<https://www.dnp.gov.co/>

Expósito, E. (2013). Libertad de cátedra del profesor universitario. *Revista de Educación y Derecho*, (7), 20–35.

<file:///Users/melbaluzcalle/Downloads/5866-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9841-2-10-20130513.pdf>

García de Fanelli, Ana María Adrogué, Cecilia (2021). Equidad en la educación superior latinoamericana. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)* Vol. 33 Núm. 1 Pág. 85-114.

<https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/8843901>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.

<https://books.google.com/books?id=2Xz5e4JvZPQC>

Ministerio de Educación Nacional. (2024, junio 17). Política de gratuidad "Puedo Estudiar". Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Politica-de-Gratuidad-Puedo-Estudiar/>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/goals>

Presidencia de la República. (2023). Decreto 2271 de 2023.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO-2271-29-DIC-2023.pdf>

UNESCO. (1997). Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior. París: UNESCO.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113234_spa

Universidad Militar Nueva Granada – UMNG. (2024). Documento Técnico de Optimización Organizacional. Bogotá: UMNG.

<https://www.umng.edu.co/documents/20127/304557/DOCUMENTO+TECNICO+FINAL+OPTIMIZACIO%CC%81N+ORGANIZACIONAL.pdf>