



**Plan de Mejora para la Gestión de la Información y los Servicios de Bienestar
en una Universidad Pública en Colombia**

Jhenny Lorena Amaya Gorrón

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa MBA

Bogotá, Colombia

15/06/2026

**Plan de Mejora para la Gestión de la Información y los Servicios de Bienestar en
una Universidad Pública en Colombia**

Jhenny Lorena Amaya Gorrón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

MBA

Director

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa MBA

Bogotá, Colombia

15/06/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria,

A Andrés mi esposo, raíz y refugio, que
sostuvo este camino conmigo.

A mis hijas Lucía y Luzdeluna, que son mi
inspiración y mi fuerza; todo esto, al final,
es por ellas y para ellas.

A mi madre y hermanas, que cuidaron lo
que más amo para que yo pudiera seguir;
este logro también lleva sus nombres.

Agradecimientos

A la Universidad EAN, por la formación que hizo posible esta etapa de mi vida profesional.

A mi director de trabajo de grado, Mauricio Javier Guerrero Cabarcas, docente asociado de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, quien además fue mi profesor en el curso de Diseño Estratégico y Resiliencia Organizacional durante el primer semestre de la maestría; ese curso me adentró de lleno en el programa y despertó el interés y la motivación que sostuvieron todo lo que vino después. Su acompañamiento amable, comprometido, riguroso y responsable fue el mejor que pude tener en este camino.

A la Universidad Surcolombiana, y a su rector, Dr. Rubén Darío Valbuena Villarreal, por la disposición y el apoyo institucional para llevar a cabo este proceso.

Al equipo de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, cuyo compromiso hizo posible que este trabajo se construyera sobre la realidad de la institución: a los coordinadores de área Paula Albarracín, de Desarrollo Humano; Paola Hernández, de Promoción Académica y Socioeconómica; Carolina Vargas, de Extensión Cultural; y Alexander Lara, de Fomento de la Salud. A los líderes de programa Mauricio Salinas, ingeniero de analítica de datos de Bienestar; Paula Pinzón, líder de la política de permanencia y graduación; y Kay Dilett López, coordinadora del servicio psicológico.

A quienes contribuyeron de manera directa a la construcción del diagnóstico: a la Dra. Claudia Ramírez, Vicerrectora de Investigación y Proyección Social de la USCO, y a Diego Carvajal Ruiz, director del Centro de Tecnologías de la Información y Control Documental (CTID), por validar el instrumento de entrevista y por las entrevistas individuales que me concedieron; a Paula Albarracín, coordinadora de Desarrollo Humano, por validar igualmente el instrumento y por su participación, junto con los demás coordinadores de Bienestar, en las entrevistas grupales; a Jhon Guerrero,

ingeniero operativo del CTID, por su aporte desde el componente técnico; y a Leidy Murillo, jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, por su contribución al proceso.

A Sandra Patricia Casas Castaño, del área de permanencia de la Universidad EAN, por la entrevista que aportó la referencia de buenas prácticas que enriqueció esta propuesta.

Resumen

La gestión estratégica de la información es una condición para que las direcciones de bienestar universitario demuestren su impacto y orienten sus decisiones con evidencia. Este trabajo dirigido diseñó un plan de mejora para la gestión estratégica de la información en la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario de la Universidad Surcolombiana, una institución pública con cuatro sedes regionales y cerca de catorce mil estudiantes. El diagnóstico combinó cinco instrumentos analíticos (análisis PESTEL, matriz de escenarios, Gap Analysis y matriz DOFA en sus versiones sencilla y cruzada), complementados con el análisis cualitativo temático de las entrevistas, y reveló que la dificultad central de Bienestar no reside en la ausencia de datos ni en carencias tecnológicas, sino en una brecha de gobernanza que impide convertir la información existente en decisiones, hallazgo consistente con la literatura reciente sobre gobernanza de datos en entornos institucionales complejos (Al-Ruithe et al., 2019). Sobre ese hallazgo se construyeron tres instrumentos articulados: un Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público, con doce objetivos estratégicos; un Marco de Gobernanza de Datos con roles, protocolos y estándares de calidad; y una hoja de ruta de implementación en cuatro fases. El plan se articula con un proyecto institucional en ejecución, lo que confirma su aplicabilidad y su orientación hacia la sostenibilidad más allá de la administración que lo formuló.

Palabras clave: gobernanza de datos, bienestar universitario, gestión de la información, permanencia estudiantil, cuadro de mando integral, indicadores de impacto, educación superior pública.

Abstract

The strategic management of information is a precondition for university welfare offices to demonstrate their impact and ground their decisions in evidence. This applied project designed an improvement plan for the strategic management of information at the Office of Student Welfare of Universidad Surcolombiana, a public institution with four campuses and nearly fourteen thousand students. The diagnosis combined five analytical tools (PESTEL analysis, scenario matrix, Gap Analysis, and the DOFA matrix in its simple and crossed versions), complemented by thematic qualitative analysis of interviews, and revealed that the office's central difficulty lies neither in a lack of data nor in technological shortcomings, but in a governance gap that prevents existing information from being turned into decisions. Three articulated instruments were built upon this finding: a Balanced Scorecard adapted to the public sector, with twelve strategic objectives; a Data Governance Framework with roles, protocols, and quality standards; and a four-phase implementation Roadmap. The plan is articulated with an institutional project currently underway, which confirms its applicability and its orientation toward sustainability beyond the administration that formulated it.

Keywords: data governance, university welfare, information management, student retention, balanced scorecard, impact indicators, public higher education.

Contenido

INTRODUCCIÓN 13

OBJETIVOS16

Objetivo general 16

Objetivos específicos 16

JUSTIFICACIÓN 17

MARCO INSTITUCIONAL 20

MARCO DE REFERENCIA 24

Antecedentes 24

Referentes conceptuales 26

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica 26

La gestión del cambio organizacional 27

La gobernanza de datos y la calidad de la información 27

La toma de decisiones basada en evidencia 28

La antifragilidad organizacional 28

Marco normativo 29

Referencia de buenas prácticas: la Universidad EAN 30

DISEÑO METODOLÓGICO 32

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL38

Análisis del entorno externo (PESTEL) 38

Análisis prospectivo (matriz de escenarios) 41

La situación actual 42

Análisis de resultados 44

Plan de Intervención 46

El Cuadro de Mando Integral 47

El Marco de Gobernanza de Datos 52

Costeo del proyecto, retorno y periodo de recuperación 60

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64

Conclusiones 64

Recomendaciones 66

REFERENCIAS 70

ANEXOS 76

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama Universidad Surcolombiana 22

Figura 2 Diseño Metodológico..... 36

Figura 3 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral 51

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de benchmarking de la gestión de la permanencia: Universidad EAN y USCO	30
Tabla 2 Matriz de congruencia metodológica	33
Tabla 3 Línea base cuantitativa de las brechas y metas del plan	44
Tabla 4 Matriz DOFA de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario	45
Tabla 5 Síntesis de la matriz DOFA cruzada	46
Tabla 6 Las 4 perspectivas del CMI integrado al sector público	47
Tabla 7 Cuadro de Mando Integrado de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario USCO – 2026-2029	48
Tabla 8 Síntesis de doce objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral	50
Tabla 9 Dominio de datos de la Dirección de Bienestar Universitario	53
Tabla 10 Matriz RACI de gobernanza de datos	53
Tabla 11 Niveles de clasificación de los datos de Bienestar	54
Tabla 12 Protocolos de captura y registro de datos	54
Tabla 13 Protocolos de acceso y consulta de datos	55
Tabla 14 Protocolos de custodia y transferencia de datos	55
Tabla 15 Estándares de calidad del dato aplicados al SIBUSCO	56
Tabla 16 Categorías de protocolos del Marco de Gobernanza de Datos	56
Tabla 17 Hoja de Ruta de implementación del plan de mejora, por fases (2026–2029)	57
Tabla 18 Síntesis de la Hoja de Ruta por fases	59
Tabla 19 Inversión estimada del proyecto por fase (COP)	60
Tabla 20 Matriz de sensibilidad del costeo del proyecto	62
Tabla 21 Estimación simplificada del retorno social de la inversión (SROI)	63
Tabla 22 Matriz de priorización de las recomendaciones (impacto y esfuerzo)	68

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de la información en las instituciones de educación superior se ubica en el cruce de tres campos de conocimiento que dialogan en este trabajo: la gerencia estratégica, la gobernanza de datos y la gestión del bienestar universitario como factor de permanencia. Este campo es coherente con las líneas de la maestría, en la medida en que aborda la transformación organizacional de una entidad pública a partir de la evidencia, y reconoce que una dirección que no mide su impacto difícilmente puede demostrar el valor público que genera ni orientar sus decisiones más allá de la intuición o la inercia (Moore, 1995).

El sistema de educación superior colombiano está compuesto por 305 instituciones activas, de las cuales 87 son oficiales y concentran hoy la mayor parte de la matrícula nacional, que alcanzó un récord de 2.553.560 estudiantes en el cierre estadístico de 2024, con un 54,9% de ellos en la educación pública (Ministerio de Educación Nacional, 2025). En ese mismo balance, el Ministerio destacó que la tasa de deserción anual universitaria se ubicó por primera vez por debajo del 8%, y atribuyó ese avance a las condiciones reales de permanencia, entre ellas el bienestar, la gratuidad y el fortalecimiento institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2025); ese reconocimiento oficial del bienestar como factor de permanencia es precisamente el punto de partida de este trabajo. En ese marco, la Universidad Surcolombiana, institución pública con presencia en cuatro sedes regionales del departamento del Huila, formalizó su apuesta por el bienestar en la Misión 7 de su Plan de Desarrollo Institucional 2025-2034, con la meta de ser reconocida por la solidez y la coherencia de su cultura de bienestar universitario (Universidad Surcolombiana, 2024).

La Dirección Administrativa de Bienestar Universitario enfrenta un desafío que obstaculiza la toma de decisiones y la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo

Institucional. El Sistema de Bienestar Universitario (SIBUSCO) registra el número de atenciones en áreas como salud, deporte, cultura y alimentación, mas esos datos se limitan a un conteo que carece de análisis segmentado por sexo, programa académico o sede. Esta limitación impide conocer el panorama real de la salud mental de los estudiantes, identificar los factores predominantes de afectación, evaluar el impacto diferenciado de los servicios y direccionar estrategias a problemas específicos. La brecha se profundiza en áreas como permanencia y graduación, donde la información sobre consejerías o el impacto de los talleres permanece en informes aislados de contratistas sin sistematizarse; y se agrava en el caso de la población con enfoque diferencial, que resulta estadísticamente invisible en el sistema, lo que impide diseñar estrategias de bienestar pertinentes. La principal barrera para una mejora efectiva no es la ausencia de datos, sino la incapacidad institucional para sistematizarlos, analizarlos y convertirlos en conocimiento accionable, una situación que la literatura reconoce como una brecha de gobernanza de la información antes que como un problema tecnológico (DAMA International, 2017; Wang y Strong, 1996).

A partir de ese problema, el trabajo se orientó por la siguiente pregunta: ¿cómo diseñar un plan de mejora para la gestión de la información de los servicios de bienestar en la Universidad Surcolombiana que contribuya a la toma de decisiones estratégicas? La respuesta se construyó como una intervención aplicada que asume la mejora de la gestión de la información como condición para que el bienestar demuestre su impacto sobre la permanencia y el desarrollo integral de la comunidad universitaria (Kaplan y Norton, 1996; Kotter, 1996).

El documento se organiza como una ruta que va del diagnóstico a la propuesta. Tras esta introducción se presentan los objetivos, la justificación y el marco institucional que sitúa a la Universidad Surcolombiana y a su Dirección de Bienestar; el marco de referencia integra los antecedentes, los cinco referentes conceptuales, el marco

normativo y una referencia de buenas prácticas; y el diseño metodológico expone las dos fases del trabajo, la validación de los instrumentos y las fuentes de evidencia. Sobre esa base se desarrollan los tres componentes centrales que el lector encontrará en la segunda mitad del documento: el diagnóstico organizacional, que recorre el entorno externo (PESTEL y matriz de escenarios), y el interno analizando la situación actual de la gestión de la información y la síntesis DOFA de que emergen dieciséis estrategias; el plan de intervención, que articula el Cuadro de Mando Integral con doce objetivos, el Marco de Gobernanza de Datos con sus roles y protocolos, y la Hoja de Ruta de implementación en cuatro fases con su costeo y retorno; y el cierre, con las conclusiones que demuestran el cumplimiento de cada objetivo específico y las recomendaciones dirigidas a la dirección para sostener la transformación en el tiempo.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora para la gestión estratégica de la información y los servicios en la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario de la Universidad Surcolombiana.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las deficiencias del sistema actual de información, identificando las brechas existentes entre los datos recopilados y la información requerida para la toma de decisiones estratégicas.
- Diseñar una propuesta de plan de mejora para la gestión de la información, que incluya una metodología para la recolección, sistematización y analítica de datos (indicadores) de los servicios de bienestar universitario.
- Definir un sistema de indicadores de gestión y de impacto que permita evaluar la calidad de los servicios y medir de forma efectiva el progreso de la transformación cultural de bienestar en la universidad.
- Establecer las fases y recomendaciones clave para la implementación y el seguimiento del plan de mejora propuesto, garantizando su aplicabilidad en la Dirección de Bienestar Universitario.

JUSTIFICACIÓN

La gestión del bienestar en la Universidad Surcolombiana recorrió un camino que va de la prestación de servicios básicos a la conformación de un sistema institucional. Los programas más antiguos atendieron necesidades inmediatas y materiales de los estudiantes (el deporte, el restaurante universitario, las becas y los descuentos en la matrícula), y se fueron consolidando como respuestas a la condición socioeconómica de quienes acceden a la universidad. Con el tiempo, esa oferta inicial se formalizó y se amplió hasta integrar las áreas de salud, desarrollo humano y promoción socioeconómica, en correspondencia con el mandato que la Ley 30 de 1992 fijó para el bienestar como función sustantiva de la educación superior y que el Acuerdo 015 de 2014 materializó en el Estatuto de Bienestar de la Institución. Esa evolución, sin embargo, no estuvo acompañada de un desarrollo equivalente en la gestión de la información, de modo que el crecimiento de los servicios convivió con un rezago en la capacidad de medir su impacto, que es precisamente la brecha que este trabajo aborda.

La relevancia del tema para los estudiantes se comprende a la luz del perfil de la comunidad universitaria de la USCO, mayoritariamente de estratos uno a tres y de procedencia rural, para quienes los servicios de bienestar no constituyen un complemento sino la condición que sostiene su permanencia. Cuando la política de gratuidad eliminó la barrera del pago de la matrícula, las barreras determinantes pasaron a ser las de sostenimiento (la alimentación, el transporte, la salud física y emocional), que son el territorio propio del bienestar. De ello se sigue que la capacidad de la Dirección para identificar a tiempo a un estudiante en riesgo, focalizar un apoyo socioeconómico o anticipar una crisis de salud mental depende directamente de la calidad de su información; mejorar la gestión de esa información no es un asunto administrativo

interno, sino una decisión que incide en la trayectoria educativa y en el proyecto de vida de los estudiantes que la universidad tiene el mandato de acompañar.

Este trabajo se justifica por su capacidad para abordar una problemática que incide de manera directa en la estrategia institucional de la Universidad Surcolombiana, con una solución práctica y medible desde la gerencia. El Plan de Desarrollo institucional 2025-2034 elevó el bienestar a pilar estratégico a través de su Misión 7 (Universidad Surcolombiana, 2024), y el presente plan busca que las acciones de Bienestar se alineen con esa apuesta, al superar la disonancia entre los objetivos formales y la realidad operativa; al partir del diagnóstico para luego proponer la mejora, el trabajo introduce un enfoque de gestión estratégica y de analítica de datos que permite a la institución decidir con evidencia, en lugar de hacerlo con base a la experiencia o la intuición (Serna, 2008).

La sistematización de la información, el análisis de las brechas y el establecimiento de indicadores representan una evolución de los procesos organizacionales, que migran de una gestión reactiva a una proactiva orientada a resultados, condición reconocida como fundamental para el fortalecimiento del Estado y la gobernanza pública (Sanabria, 2015).

Aunque la Universidad Surcolombiana es una entidad pública, opera en un sector educativo competitivo, donde la competitividad no se mide por la rentabilidad sino por la capacidad de atraer y retener talento humano de calidad y de fortalecer la reputación institucional; las tendencias del sector demuestran que la formación integral y la salud mental son factores decisivos para los estudiantes, de modo que la mejora en la gestión de la información de bienestar incide en la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la permanencia de la comunidad universitaria. De esta manera, el trabajo evidencia cómo una función de apoyo como el bienestar influye en la cadena de valor institucional (Porter, 2015), y contribuye a la sostenibilidad y al impacto social de la universidad como entidad que genera valor público (Moore, 1995).

El plan puede leerse, además, como un ejercicio de intraemprendimiento público: una solución tecnológica y analítica que se diseña, se pilota y se madura dentro de la propia institución, con el equipo y los sistemas existentes, en lugar de adquirirse como un producto externo. Esa condición le otorga un valor que excede a la Dirección de Bienestar, pues el modelo de gobernanza de datos, el sistema de indicadores y la hoja de ruta constituyen un prototipo escalable ya que sus componentes no dependen de particularidades de la USCO sino de condiciones que comparten las instituciones de educación superior públicas del país (sistemas de información fragmentados, alta contratación temporal, exigencia creciente de evidencia de impacto), de modo que la solución que aquí se construye para una dirección de Bienestar es replicable, con las adaptaciones del caso, en otras dependencias y en otras instituciones del sistema público; al final, toda universidad pública del país enfrenta la misma pregunta que la USCO: ¿Cómo demostrar que sus servicios cambian la vida de estudiantes que, en su mayoría, son los primeros de sus familias en llegar a la educación superior? Incluida la suscrita.

MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad Surcolombiana (USCO) es una institución pública de educación superior cuya actividad principal es la formación en pregrado y posgrado, complementada con la investigación y la proyección social. Mediante la Resolución 000023 del 11 de enero de 2023, el Ministerio de Educación Nacional le renovó la Acreditación Institucional en Alta Calidad por seis años en la modalidad Multicampus, reconocimiento que abarca la sede central de Neiva y las sedes regionales de Pitalito, Garzón y La Plata (Ministerio de Educación Nacional, 2023). Para el segundo periodo de 2025 la USCO registró una matrícula de 14.303 estudiantes de pregrado y posgrado, distribuidos entre la sede central de Neiva, que concentra la mayor parte de la población, y las tres sedes regionales (Estadísticas USCO, 2025). Su planta la integran 1.195¹ docentes en distintas modalidades de vinculación y 1.032 personas en el estamento administrativo, de las cuales 234 son funcionarios y 798 contratistas (Oficina de Talento Humano USCO, corte a mayo de 2026).

La identidad estratégica de la institución se expresa en su misión, orientada a la formación integral, humana y crítica de profesionales e investigadores comprometidos con la construcción de una nación democrática y en paz, sustentada en el desarrollo humano y sostenible de la región Surcolombiana; y en su visión a 2034, que proyecta consolidar el liderazgo en formación integral y en generación de conocimiento, con perspectiva de equidad, justicia y respeto por la dignidad humana (Universidad Surcolombiana, s.f.). Ese accionar se guía por seis principios institucionales (autonomía, democracia, epistemología, ética, inclusión y sostenibilidad) y por las siete misiones del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2034, entre las cuales la Misión 7 eleva el bienestar

¹ Las cifras institucionales que se presentan en este documento corresponden al corte de mayo de 2026, consolidado por la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana. Por esta razón, pueden diferir de las reportadas en el diagnóstico organizacional (Anexo I), cuyas cifras corresponden al corte 2025-2, periodo en el cual la información de 2026-1 aún no había sido consolidada. Las variaciones reflejan la actualización natural de los datos institucionales entre uno y otro corte, y no una discrepancia en las fuentes.

universitario a pilar estratégico (Universidad Surcolombiana, 2024). En el sector de la educación superior pública, la USCO compite de manera diferenciada por la calidad académica, sus programas de inclusión y su enfoque regional, y ofrece gratuidad de matrícula a los mejores puntajes del ICFES, de modo que su competitividad se mide por excelencia y pertinencia y no por rentabilidad.

La universidad se organiza bajo una estructura funcional y jerárquica, encabezada por el Consejo Superior Universitario y la Rectoría, de la cual dependen tres vicerrectorías (Académica, de Investigación y Proyección Social, y Administrativa), junto con direcciones y oficinas asesoras, entre ellas la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario y la Dirección de Sedes Regionales.

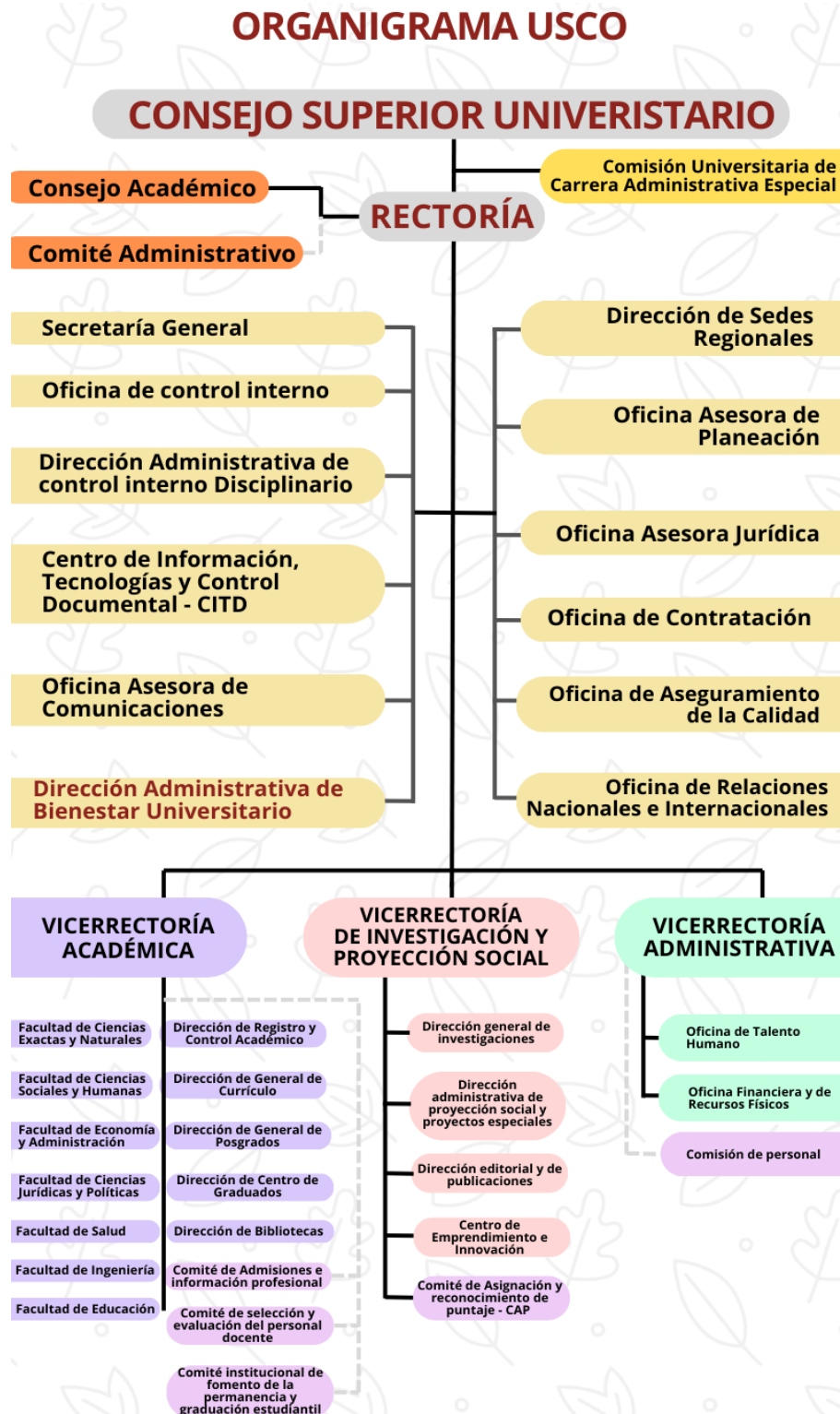
La Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, dependencia objeto de esta intervención, tiene como misión el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, la formación integral, la calidad de vida y la construcción de comunidad académica. Para cumplirla cuenta con un equipo de 164 personas vinculadas, de las cuales 11 son funcionarios y 153 contratistas, y opera a través de cinco áreas: Salud; Actividad Física, Recreación y Deporte; Extensión Cultural; Desarrollo Humano; y Promoción Académica Socioeconómica. Cada área cuenta con un coordinador y con equipos de profesionales que ejecutan los servicios, mientras que los equipos de bienestar de las sedes regionales, aunque se coordinan con la Dirección, dependen estructuralmente de la Dirección de Sedes; leída desde la gestión de operaciones, esa desproporción concentra el conocimiento de los procesos en vínculos temporales y crea puntos únicos de falla ante cada rotación, riesgo que el plan enfrenta con los protocolos de transferencia y custodia del Marco de Gobernanza de Datos. La composición de la Dirección, con una proporción de contratistas muy superior a la de funcionarios, configura una de las condiciones de fondo que el diagnóstico de este trabajo aborda, en tanto incide en la continuidad y la custodia de la información institucional.

La estructura vigente comprende cinco áreas formalmente constituidas. Las funciones de permanencia y graduación, que en su momento se presentaron como una sexta área, se articulan desde el área de Promoción Académica y Socioeconómica, que lidera tres de los ocho programas de la política institucional de permanencia y graduación; el rastreo documental realizado por la Dirección no halló acto administrativo que formalizara la existencia de un área independiente de permanencia, de modo que el presente trabajo se ajusta a la realidad formal y operativa de la dependencia.

La pertinencia de intervenir esta dependencia se sustenta en el rol de la autora como actual directora, condición que facilita la aplicación práctica de los conocimientos de la maestría para proponer un plan de mejora con impacto real en la gestión de la Dirección de Bienestar y en la vida de la comunidad universitaria.

Figura 1

Organigrama Universidad Surcolombiana



Fuente: Elaboración propia
Trabajo dirigido para trabajo de grado MBA - EAN

MARCO DE REFERENCIA

El problema que aborda este trabajo se ubica en el cruce de tres ejes conceptuales: la gestión estratégica de la información como base de la toma de decisiones, la gobernanza de datos como condición para que esa información sea confiable y utilizable, y el bienestar universitario entendido como factor de permanencia estudiantil. Este marco fundamenta el estudio desde las teorías, los modelos y las investigaciones que han abordado esos ejes, y precisa la perspectiva desde la cual se construye la propuesta.

Antecedentes

El estudio de la permanencia estudiantil en la educación superior tiene un referente fundacional en Tinto (1975), quien formuló que la deserción no obedece a una causa única sino a la interacción entre las características del estudiante y su grado de integración académica y social en la institución; desde esa perspectiva, los servicios de bienestar dejan de ser un apoyo accesorio y se convierten en un mecanismo de integración que incide de manera directa en la decisión del estudiante de permanecer o abandonar. Las investigaciones posteriores sobre permanencia han confirmado el carácter multifactorial del fenómeno y la necesidad de sistemas de información que permitan identificar el riesgo de manera temprana, una capacidad que en Colombia se materializó en el Sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES) del Ministerio de Educación Nacional.

En el campo de la gestión de la información, la investigación de Wang y Strong (1996) constituye un referente central, al establecer que la calidad del dato no se reduce a su exactitud sino que comprende dimensiones como la completitud, la consistencia, la actualidad, la pertinencia y la accesibilidad, y que un dato deja de ser útil cuando falla en cualquiera de ellas; esta conceptualización fundamenta la idea de que una organización puede acumular datos y, a la vez, carecer de información para decidir. En esa misma

línea, el campo de la toma de decisiones basada en evidencia, sistematizado por Head (2015) en el ámbito de las políticas públicas, sostiene que la calidad de las decisiones mejora cuando se combinan la evidencia empírica, el juicio experto y el conocimiento del contexto, en lugar de depender de cualquiera de esas fuentes por separado.

En el plano internacional, la analítica del aprendizaje aplicada a la retención estudiantil ofrece un antecedente directo de lo que este trabajo propone. El sistema Course Signals de la Universidad Purdue demostró de manera temprana que la integración de datos académicos y de interacción del estudiante en un modelo de alertas por semáforo y la retención de los estudiantes cubiertos (Arnold y Pistilli, 2012); las plataformas contemporáneas de tecnología educativa han extendido ese principio con modelos predictivos que maduran sobre bases históricas consolidadas. La lección transversal de esa trayectoria coincide con la que este trabajo recoge de la experiencia nacional y es que la capacidad predictiva no se instala, se cultiva; crece de manera progresiva sobre datos gobernados y de calidad verificada, y cada ciclo de implementación la fortalece, como los sistemas que se benefician del uso en lugar de desgastarse con él (Taleb, 2012). Esa condición fundamenta la secuencia por fases del plan.

Como antecedente empírico nacional, la experiencia de la Universidad EAN en la gestión de la permanencia, documentada para este trabajo mediante una entrevista a profundidad con la responsable de esa área (Casas, 2026), ofrece evidencia de que un modelo basado en datos, alertas tempranas y acompañamiento entre pares puede reducir de manera sostenida los indicadores de ausencia estudiantil en una institución de educación superior colombiana; esa experiencia se desarrolla con detalle en la sección de buenas prácticas.

Referentes conceptuales

La propuesta de este trabajo es un plan de mejora de naturaleza estratégica, por lo que conviene precisar primero qué se entiende por planeación estratégica antes de exponer los referentes que la sustentan. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su rumbo de largo plazo a partir del análisis de su entorno y de sus capacidades internas, y traduce ese rumbo en objetivos, indicadores y acciones que orientan la asignación de los recursos hacia el cumplimiento de su propósito (Serna, 2008). A diferencia de la planeación operativa, que administra lo cotidiano, la estratégica articula el diagnóstico con la decisión y proyecta la organización hacia un estado deseado; en una entidad pública, ese estado deseado no se mide por la rentabilidad sino por la capacidad de generar valor para la comunidad a la que sirve (Moore, 1995). El plan que aquí se presenta adopta esa lógica: parte de un diagnóstico de brechas, define objetivos articulados en un sistema de indicadores y traza una hoja de ruta para alcanzarlos. Sobre esa base, la propuesta se construye con cinco cuerpos conceptuales, seleccionados por su capacidad para resolver problemas específicos que el diagnóstico identificó.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica

El primer referente es el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996), sistema de gestión que traduce el propósito de una organización en un conjunto coherente de objetivos e indicadores, distribuidos en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) y articulados por una cadena de causalidad que explica cómo los resultados de una perspectiva habilitan los de la siguiente. Su valor para este trabajo radica en que ofrece la estructura para convertir la gestión de Bienestar, hoy centrada en el registro de actividades, en un sistema orientado a resultados medibles. Para el sector público, Niven (2003) propuso una adaptación que

ubica a la comunidad beneficiaria en el vértice del modelo, en lugar de la perspectiva financiera, en coherencia con la noción de valor público de Moore (1995), según la cual una entidad estatal no maximiza utilidades sino que produce valor para la ciudadanía, valor que debe demostrarse de manera verificable. Esta adaptación es la que el plan adopta para que el impacto sobre los estudiantes corone la cadena de objetivos.

La gestión del cambio organizacional

El segundo referente es la gestión del cambio organizacional de Kotter (1996), que describe la transformación institucional como una secuencia de ocho pasos que comienza por construir un sentido de urgencia, formar una coalición conductora y definir una visión, avanza generando victorias tempranas que demuestran la viabilidad del cambio, y culmina anclando las nuevas prácticas en la cultura de la organización. Su pertinencia para este trabajo es directa, pues el diagnóstico identificó que la principal resistencia al uso de datos no es tecnológica sino cultural; por ello, la hoja de ruta del plan organiza sus fases siguiendo esta secuencia, de modo que la implementación no se reduzca a una instrucción administrativa, sino que gestione la adopción del cambio por parte de las personas que operan los servicios.

La gobernanza de datos y la calidad de la información

El tercer referente es la gobernanza de datos sistematizada por DAMA International (2017), que la define como el ejercicio de autoridad y control compartido sobre los activos de datos a lo largo de su ciclo de vida, mediante la asignación clara de roles, responsabilidades y protocolos. Este cuerpo conceptual resuelve el hallazgo central del diagnóstico, que ubicó la brecha no en la ausencia de datos sino en la falta de gobierno sobre ellos. Se complementa con las dimensiones de calidad de la información de Wang y Strong (1996), quienes establecieron que un dato es útil solo cuando satisface atributos como la completitud, la consistencia, la actualidad, la pertinencia y la accesibilidad, y que

una organización puede acumular datos y, a la vez, carecer de información para decidir. Juntos, ambos referentes fundamentan el Marco de Gobernanza de Datos que el plan propone.

La toma de decisiones basada en evidencia

El cuarto referente es la toma de decisiones basada en evidencia, sistematizada por Head (2015) en el ámbito de las políticas públicas, que sostiene que la calidad de las decisiones mejora cuando se combinan tres fuentes (la evidencia empírica, el juicio experto y el conocimiento del contexto) en lugar de depender de la intuición o la costumbre. Este enfoque constituye el propósito último del plan, pues la gobernanza de los datos y el sistema de indicadores no son fines en sí mismos, sino los medios para que la Dirección de Bienestar sustituya la decisión inercial por la decisión informada en la asignación de sus recursos y en el diseño de sus programas.

La antifragilidad organizacional

El quinto referente es la antifragilidad de Taleb (2012), concepto que describe los sistemas que no solo resisten la perturbación sino que se fortalecen con ella, a diferencia de los sistemas frágiles que se deterioran. El plan aplica esta noción a la principal vulnerabilidad estructural que el diagnóstico reveló: la dependencia de la Dirección respecto de la contratación temporal, que convierte la rotación de personal en una pérdida recurrente de conocimiento institucional. Los protocolos de transferencia de cargo y la documentación de los procesos que el plan propone buscan precisamente que la institución conserve y capitalice el conocimiento ante cada cambio de personal, de modo que la rotación deje de ser una amenaza y se convierta en una ocasión de consolidación. A estos cinco referentes se suma un enfoque de derechos y de cuidado, que concibe el bienestar como la infraestructura que sostiene la vida universitaria y como garantía del derecho a la educación (Federici, 2013; Segato, 2018)

Marco normativo

El bienestar universitario se fundamenta en la Constitución Política de 1991, que consagró la educación como derecho y servicio público (Art. 67) y reconoció la autonomía universitaria (Art. 69). La Ley 30 de 1992 lo definió como función sustantiva orientada al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de la comunidad, asignó al CESU la determinación de sus políticas (Art. 117) y destinó al menos el 2% del presupuesto de funcionamiento a su financiación (Art. 118). La Ley 2568 de 2026 reformó los artículos 86 y 87 de la Ley 30 y condicionó los recursos adicionales al cumplimiento de planes indicativos evaluados con indicadores de permanencia y bienestar, entre otros (Congreso de la República, 2026). El tratamiento de la información de bienestar se rige por la Ley 1581 de 2012 y su Decreto reglamentario 1377 de 2013 sobre protección de datos personales, que clasifican como sensibles los datos de salud, vida sexual y origen étnico; por el Decreto 1008 de 2018 sobre Gobierno Digital; y por la Ley 1712 de 2014 de transparencia y acceso a la información pública. En materia de acreditación, el Acuerdo CESU 01 de 2025 incorporó la exigencia de evidencia de impacto de los procesos institucionales, incluido el bienestar. El Decreto 391 de 2025 de Presidencia reguló los planes de formalización laboral en las instituciones de educación superior estatales, asunto vinculado a la fragilidad organizacional derivada de la contratación temporal. En el plano interno, la USCO concreta estos mandatos a través del Estatuto General (Acuerdo 075 de 1994), el Estatuto de Bienestar Universitario (Acuerdo 015 de 2014), el Manual de Convivencia Estudiantil (Acuerdo 049 de 2004), la política de permanencia y graduación (Acuerdo 042 de 2013) y el Plan de Desarrollo Institucional 2025-2034 (Acuerdo 066 de 2024).

Referencia de buenas prácticas: la Universidad EAN

La experiencia de la Universidad EAN se incorpora como referencia de buenas prácticas de una institución de educación superior colombiana con un modelo de permanencia consolidado (Casas, 2026). De esa experiencia se identifican aprendizajes transferibles al contexto de la USCO: la distinción entre la gestión del bienestar y la gestión de la permanencia como funciones con un mismo propósito; la maduración progresiva de un modelo de analítica que tarda años en alcanzar la capacidad predictiva; una arquitectura de alertas tempranas que se activa desde la primera semana del periodo; un programa de mentores entre pares de bajo costo y alta cobertura; y la custodia de la información en plataformas institucionales que la preservan ante la rotación de personal. La comparación reconoce una diferencia estructural, en tanto la EAN es una institución privada y la USCO es pública, con una población de mayor vulnerabilidad socioeconómica; por ello la referencia no busca replicar el modelo sino identificar los principios aplicables a un contexto público, que demanda una responsabilidad social mayor.

La comparación entre las dos instituciones se sintetiza en la Tabla 1 que contrasta las variables determinantes de la gestión de la permanencia y sitúa la distancia que el plan de mejora busca cerrar.

Tabla 1 Matriz de benchmarking de la gestión de la permanencia: Universidad EAN y USCO

Variable	Universidad EAN (referencia)	USCO – Bienestar (estado actual)
Madurez analítica	Modelo consolidado con capacidad predictiva, construido de manera progresiva duran años sobre una base histórica depurada.	Nivel descriptivo; un dashboard piloto en el módulo de restaurante; sin reportes de correlación ni capacidad predictiva.
Arquitectura tecnológica	Plataformas institucionales integradas que custodian la información y las alertas; los datos sobreviven a la rotación de las personas.	SIBUSCO sin integración entre módulos ni interoperabilidad con la base académica del CTID; información en silos y en documentos personales.
Gobernanza de datos	Roles, flujos y protocolos definidos; la permanencia se gestiona como función institucional con datos compartidos entre áreas.	Canal informal por correo entre Bienestar y el CTID; sin protocolo, plazos ni perfiles de acceso autónomo.
Sistema de alertas	Alertas tempranas activas desde la primera semana del periodo (inactividad, inasistencia, desempeño), con intervención inmediata.	Sin alertas tempranas; los datos de desempeño llegan cuando la deserción ya ocurrió.

Modelo de acompañamiento	Programa de mentores académicos entre pares, de bajo costo y alta cobertura, articulado a las alertas.	Consejerías y talleres registrados como actividades, sin seguimiento longitudinal del estudiante atendido.
Modelo de financiamiento	Recursos propios de una institución privada, con inversión sostenida en la infraestructura de permanencia.	Financiación pública (2% de la Ley 30, Plan de Fomento al Bienestar, convenio MEN-BID), condicionado de manera creciente a la evidencia de impacto.

Nota. Elaboración propia con base en Casas (2026) y el diagnóstico organizacional (Anexo I). La comparación reconoce la diferencia estructural entre una institución privada de nivel central y una pública de orden territorial con población de mayor vulnerabilidad; su propósito es identificar los principios transferibles, no replicar el modelo.

DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo se desarrolla bajo la modalidad de trabajo dirigido, con un enfoque de intervención empresarial aplicada que combina métodos cualitativos y cuantitativos. El alcance es descriptivo y propositivo: describe la situación actual de la gestión de la información en la Dirección de Bienestar, identifica las brechas entre los datos disponibles y la información requerida para decidir, y propone un plan de mejora viable. El proceso se organizó en dos grandes fases articuladas con los objetivos del trabajo: una fase de diagnóstico organizacional, orientada a caracterizar el estado actual y sus brechas; y una fase de diseño de la propuesta, en la que se construyeron los tres instrumentos del plan de intervención.

El modelo de diagnóstico combinó tres marcos analíticos complementarios. El análisis PESTEL (Ver [Anexo F](#)) permitió mapear el entorno externo en sus dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, con la precisión de que el factor legal recoge los instrumentos normativos vigentes (Aguilar, 1967). El análisis de brechas o Gap Analysis (Ver [Anexo F](#)), que contrasta el estado actual (As Is) con el estado deseado (To Be), estructuró el diagnóstico interno en torno a cuatro variables: calidad de los datos, capacidad analítica, cultura organizacional y eficacia de los indicadores (Ansoff, 1965). Y la matriz DOFA (Ver [Anexo F](#)), en su versión cruzada, articuló las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno, para derivar las estrategias que dieron origen a los objetivos del plan. La priorización de las brechas siguió una evaluación combinada de su alcance institucional, su efecto en cadena sobre las demás variables y su urgencia regulatoria, en consistencia con los marcos de administración del riesgo en entidades públicas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018) y con la lógica del Cuadro de Mando Integral aplicado al sector público (Kaplan y Norton, 1996).

La articulación entre los objetivos específicos, las fuentes de evidencia y las herramientas analíticas se sintetiza en la matriz de congruencia metodológica de la Tabla 2, que permite verificar que cada objetivo contó con una ruta propia de indagación y análisis.

Tabla 2 Matriz de congruencia metodológica

Objetivo específico	Pregunta orientadora	Fuentes de evidencia	Técnicas de recolección	Herramientas analíticas
1. Diagnosticar las deficiencias del sistema de información e identificar las brechas.	¿Qué brechas existen entre los datos que se recopilan y la información que la Dirección requiere para decidir?	Once entrevistas a actores de roles diferenciados; cinco planes de trabajo; arquitectura del SIBUSCO; tres instrumentos cuantitativos institucionales.	Entrevista estructurada a profundidad; análisis documental; revisión técnica del sistema.	PESTEL; matriz de escenarios; Gap Analysis; DOFA sencilla y cruzada; análisis temático (Braun y Clarke, 2006).
2. Diseñar la propuesta de plan de mejora con una metodología de recolección, sistematización y analítica.	¿Qué reglas, roles y protocolos requiere la información de Bienestar para ser confiable y utilizable?	Hallazgos del diagnóstico; estándares internacionales de gestión de datos; marco normativo vigente.	Síntesis del diagnóstico; revisión normativa y de estándares.	Marco de Gobernanza de Datos: dominios, matriz RACI, protocolos y estándares de calidad (DAMA international, 2017; Wang y Strong, 1996)
3. Diseñar el sistema de indicadores de gestión y de impacto.	¿Qué debe medir la Dirección para evaluar la calidad de sus servicios y el progreso de la transformación cultural?	Dieciséis estrategias de la DOFA cruzada; exigencias del Acuerdo CESU 01 de 2025; cuatro Maestros del CNA	Derivación estratégica de la matriz DOFA cruzada.	Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público con distinción entre indicadores de proceso, resultado e impacto (Kaplan y Norton, 1996; Niven, 2003)
4. Establecer las fases y recomendaciones para la implementación y el seguimiento.	¿En qué orden y bajo qué condiciones debe implementarse el plan para garantizar su aplicabilidad?	Cadena de causalidad del CMI; referencia de buenas prácticas (Casas, 2026) lecciones del proyecto STEM+ PERMANECE USCO.	Planeación por fases con hitos verificables.	Hoja de Ruta bajo la secuencia de Kotter (1996); costeo, retorno y periodo de recuperación.

Nota. Elaboración propia. Cada objetivo específico contó con fuentes, técnicas y herramientas propias, articuladas en las dos fases del diseño metodológico.

El instrumento de la guía de la entrevista estructurada se sometió a un proceso de validación de contenido por juicio de expertos antes de su aplicación, bajo la orientación metodológica del director del trabajo. La autora construyó una guía de preguntas diferenciada por nivel jerárquico, organizada en tres apartados que corresponden a las variables del diagnóstico (cultura organizacional para la toma de decisiones basada en evidencia, calidad de los datos y eficacia de los indicadores), y la remitió por correo electrónico a tres validadores institucionales junto con un formato de calificación. Cada

validador evaluó los trece ítems en tres criterios (claridad, pertinencia y relevancia) mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, y dispuso de un campo abierto para observaciones cualitativas. Los validadores fueron la Vicerrectora de Investigación y Proyección Social, el Director del Centro de Tecnologías de la Información y el Control Documental y la Coordinadora del área de Desarrollo Humano, perfiles seleccionados por su autoridad en los tres dominios que el instrumento articula: la rigurosidad metodológica, la arquitectura de los datos y la operación de los servicios de Bienestar (Ver [Anexo A](#)).

Los resultados confirmaron la validez de contenido del instrumento, pues la mayoría de los ítems obtuvo la calificación máxima en los tres criterios por parte de los tres validadores. Las observaciones puntuales se tradujeron en ajustes concretos de redacción que refinaron la versión final: se precisó el concepto de avance de la Misión 7 en el primer ítem, se simplificó la formulación de las preguntas del apartado operativo para eliminar ambigüedades, y se evaluó la pertinencia del enfoque de cada pregunta según el nivel jerárquico al que se dirigía. La incorporación de estos ajustes dio lugar a la versión definitiva con la que se realizó el trabajo de campo, de modo que el instrumento aplicado recoge tanto el diseño original como el criterio experto de quienes conocen de cerca la gestión de la información en la institución.

La evidencia provino de tres fuentes con contribución asimétrica; la primera, fueron once entrevistas estructuradas a profundidad (Ver [Anexo C](#)), aplicadas a participantes con roles diferenciados (coordinadores de áreas, técnicos del CTID, directivos académicos y responsables del aseguramiento de la calidad), que constituyeron la fuente principal para las variables de cultura organizacional e indicadores. La segunda fue el análisis documental de los cinco planes de trabajo vigentes (Ver [Anexo B](#)), fuente independiente de triangulación, verificable por cualquier evaluador externo, que aportó la evidencia más objetiva para la variable de eficacia. La tercera fue la revisión del SIBUSCO desde su arquitectura técnica, que nutrió la variable

de capacidad analítica. A estas fuentes se sumaron tres instrumentos cuantitativos institucionales (el buzón de sugerencias y las encuestas de percepción para estudiantes y para el estamento administrativo-docente – Ver [Anexo E](#)), que reforzaron los hallazgos cualitativos. El instrumento de entrevista fue validado por tres expertos institucionales antes de su aplicación, tales como la Vicerrectora de Investigación y Proyección Social, el Director del Centro de Tecnologías, la Información y el control Documental (CTID) y la coordinadora del área de Desarrollo Humano adscrita a la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario (Ver [Anexo A](#)).

La validez del análisis cualitativo se sustentó en la saturación de categorías por convergencia: los hallazgos sobre cultura organizacional se repitieron de manera consistente en actores de distintos niveles y trayectorias, hasta el punto en que las nuevas entrevistas dejaron de aportar categorías nuevas. Esa convergencia no equivale a representatividad estadística, dado que la muestra fue de propósito y no probabilística, pero garantiza que los hallazgos no responden a una perspectiva individual. El análisis incorporó, además, categorías inductivas emergentes que no se forzaron a encajar en las variables deductivas predefinidas, lo que permitió que el diagnóstico revelara patrones organizacionales que las variables iniciales no anticipaban.

El análisis cualitativo de las entrevistas siguió el procedimiento de análisis temático de Braun y Clarke (2006), desarrollado en sus seis fases: la familiarización con las once transcripciones, la codificación inicial de los segmentos relevantes, la búsqueda de temas, su revisión, su definición y la elaboración del informe de hallazgos. La codificación operó en dos planos complementarios; en el plano deductivo, los segmentos se clasificaron en las cuatro variables predefinidas del diagnóstico (calidad de los datos, capacidad analítica, cultura organizacional y eficacia de los indicadores); y en el plano inductivo, los segmentos que no encajaban en esas variables se codificaron de manera abierta, se agruparon por afinidad temática y dieron origen a las cinco categorías

emergentes del diagnóstico (CE-1 a CE-5), entre ellas la concentración del conocimiento estratégico en las personas y la dependencia de la calidad del dato respecto de la disposición individual de quien lo registra. La saturación se verificó por convergencia, en tanto las últimas entrevistas dejaron de aportar códigos nuevos, y el desarrollo completo de las categorías se documenta en el Anexo I. (Ver [Anexo I](#))

Conviene explicar una condición del diseño, y es que la autora de este trabajo es, a la vez, la directora de la dependencia diagnosticada. Esa dualidad ofrece proximidad a la información, comprensión del contexto desde dentro y viabilidad real de la propuesta; y exige, al mismo tiempo, un protocolo de rigor adicional para preservar la objetividad. Con ese propósito se adoptaron tres decisiones deliberadas: aplicar entrevistas a participantes con roles diversos para contrastar perspectivas, utilizar el análisis documental como fuente de triangulación verificable, e incorporar las categorías emergentes sin subordinarlas a las hipótesis previas.

Figura 2

Diseño Metodológico



Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico (Ver [Anexo I](#)) se construyó sobre una ruta de cinco instrumentos analíticos articulados en secuencia, alimentados por fuentes de información cualitativas y documentales. El análisis externo del macro entorno se desarrolló con el modelo PESTEL, que mapeó las seis dimensiones del entorno, y con la matriz de escenarios, que proyectó cuatro futuros posibles para el horizonte 2026-2027 (Schoemaker, 1995); el análisis interno se estructuró con el Gap Analysis o matriz de brechas, que contrastó el estado actual (As-Is) con el estado deseado (To-Be) en cuatro variables; y la integración de ambos planos se produjo mediante la matriz DOFA, en su versión sencilla, que consolidó los factores internos y externos en un solo cuadro, y en su versión cruzada, que generó las estrategias a partir del enfrentamiento de esos factores. Estos cinco instrumentos se nutrieron de tres fuentes de evidencia con contribución asimétrica: once entrevistas estructuradas a profundidad con actores de roles diferenciados, el análisis documental de los planes de trabajo institucionales y la revisión del SIBUSCO desde su arquitectura técnica.

El hallazgo central que emerge de esa ruta es paradójico porque la dificultad de la Dirección de Bienestar no proviene de la ausencia de datos, sino de la incapacidad institucional para convertirlos en información útil para decidir; esa paradoja organiza la lectura del diagnóstico, que se presenta en el mismo orden en que se construyó, del entorno externo que define las exigencias y las oportunidades, al análisis interno que revela las brechas, hasta la síntesis estratégica que articula unas y otras.

Análisis del entorno externo (PESTEL)

El análisis del macroentorno mediante el modelo PESTEL identifica las fuerzas que condicionan la gestión de Bienestar y precede al diagnóstico interno, porque las brechas de Bienestar solo adquieren significado estratégico cuando se leen frente a las

exigencias y las oportunidades del entorno (Aguilar, 1967). Para preservar la coherencia analítica, el factor político recoge la voluntad de los gobiernos y los riesgos de inestabilidad; el factor legal, los instrumentos normativos que materializan esas decisiones; el factor social, los efectos de las políticas sobre las condiciones de vida de la comunidad universitaria; y el factor ecológico, las variables con origen climático. El análisis completo reposa en el [Anexo F](#))

En la **dimensión política**, el gobierno nacional produjo el incremento presupuestal más significativo en educación superior pública de la historia reciente, cercano al 86% entre 2022 y 2025, y declaró el bienestar universitario como eje de política de Estado y no como servicio complementario (Ministerio de Educación Nacional, 2025); esa voluntad genera la condición para que Bienestar justifique recursos con evidencia y su contrapartida es la exigencia de resultados demostrables. Como amenaza, la persistencia del conflicto armado en el Huila, que en 2025 registró cuatro masacres y el atentado en la sede de La Plata, y el ciclo electoral de 2026, con sus vedas contractuales, configuran un riesgo político-territorial que afecta de manera directa a los estudiantes de las sedes regionales, cuyo perfil de riesgo psicosocial el SIBUSCO no captura.

La **dimensión económica** confirma una ventana de preparación entre 2026 y 2027: el presupuesto histórico ya asignado y los recursos adicionales de la Ley 2568 de 2026, que entran en vigencia en 2027, otorgan a la institución un período acotado para construir los sistemas de gestión que justifiquen esa asignación antes de que llegue. La ventana coincide, además, con un ecosistema de financiación externa ampliado (las convocatorias de MinCiencias, los recursos de regalías y los fondos de fomento al bienestar), que el portafolio de fuentes del plan está diseñado para capitalizar. La amenaza es de proporcionalidad, pues la matrícula crece en las sedes regionales con un perfil socioeconómico mayoritariamente vulnerable, mientras los equipos de Bienestar no

crecen al mismo ritmo; sin segmentación por sede y perfil, la asignación del presupuesto seguirá siendo inercial.

La **dimensión social** concentra las amenazas de mayor magnitud. La política de gratuidad desplazó la barrera de pago hacia las barreras de sostenimiento (alimentación, transporte, salud y estabilidad emocional), que son precisamente el territorio de Bienestar; al tiempo, la crisis de salud mental posterior a la pandemia eleva la demanda de atención psicológica de alta complejidad, con casos de ansiedad, depresión e ideación suicida documentados en la USCO sin seguimiento longitudinal ni alertas tempranas (Ramírez Perdomo, 2026). A ello se suman los efectos sociales del conflicto sobre los estudiantes (condición de víctima, desplazamiento, duelo) y la invisibilidad estadística de la diversidad estudiantil en el sistema de información, lo que compromete el enfoque diferencial exigido por la norma.

La **dimensión tecnológica** arroja el hallazgo de mayor valor estratégico: la base de datos centralizada del CTID ya contiene todas las variables necesarias (sede, programa, sexo, condición socioeconómica, desempeño académico y uso de servicios), de modo que la brecha no es tecnológica sino de gobernanza, pues el canal de acceso es un correo informal sin protocolo ni periodicidad (Carvajal Ruiz, 2026). El marco institucional de transformación digital (el PETI, Power BI en exploración y el dashboard piloto del restaurante) ofrece un punto de partida replicable una vez resuelta la consistencia de los datos.

La **dimensión ecológica**, con origen climático y efecto económico-familiar, recoge la dependencia del Huila de ciclos agroclimáticos sensibles al fenómeno del Niño y de La Niña, que amplifican la vulnerabilidad de los hogares de procedencia de los estudiantes; sin la variable de procedencia y contexto productivo en el SIBUSCO, Bienestar no puede anticipar los picos de demanda de subsidios que siguen a los episodios climáticos críticos.

La **dimensión legal** constituye el respaldo normativo del plan y, a la vez, su mayor presión. El Acuerdo CESU 01 de 2025 exige evidencia de impacto y no solo cobertura para la reacreditación institucional; la Ley 2568 de 2026 condiciona los nuevos recursos a la justificación de su asignación e impacto; y el Marco de Gobierno Digital (la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1008 de 2018) obliga a la calidad y la interoperabilidad de los datos. La convergencia simultánea de estas exigencias sobre una gestión de información que hoy no tiene la capacidad de responderlas configura un riesgo concreto de incumplimiento ante los órganos de control.

La lectura conjunta del entorno revela una oportunidad histórica que convive con una presión normativa inmediata, y sitúa la ventana 2026-2027 como el período decisivo. La matriz de escenarios construida a partir de dos variables (la velocidad de implementación del modelo CNA y la capacidad de gestión de datos de la USCO antes de 2027) confirma esa conclusión: el escenario favorable, que el plan de mejora busca asegurar, es aquel en que la institución llega preparada con su gobernanza de datos consolidada; el escenario de mayor riesgo es aquel en que los recursos llegan a una institución sin los sistemas para gestionarlos, expuesta de manera simultánea desde la acreditación y la auditoría fiscal (Schoemaker, 1995). El entorno, en síntesis, no plantea si la USCO debe mejorar su gestión de información de Bienestar, sino si llegará preparada al momento en que esa exigencia no admita demora; de esa pregunta se desprende el diagnóstico interno que se desarrolla a continuación.

Análisis prospectivo (matriz de escenarios)

El análisis del entorno se complementó con una matriz de escenarios, instrumento de prospectiva que delimita los futuros posibles a partir de las incertidumbres críticas que el PESTEL identificó, para que la decisión estratégica se tome con conciencia de los riesgos de cada uno (Schoemaker, 1995). La matriz se construyó sobre el cruce de las

dos variables de mayor impacto e incertidumbre para la gestión de información de Bienestar: la velocidad de implementación del modelo de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación, derivado del Acuerdo CESU 01 de 2025, y la capacidad de gestión de datos que la Universidad Surcolombiana logre consolidar antes de 2027; del cruce de sus valores alto y bajo se derivan cuatro escenarios.

Los dos escenarios favorables comparten una capacidad de datos consolidada: la universidad que llegó preparada, en que la institución responde a una exigencia alta de acreditación con indicadores de impacto y gobernanza formalizada, y se posiciona como referente en el Sistema Universitario Estatal; y la fortaleza interna como ventaja, en que el margen de gradualidad del modelo se aprovecha para afianzar el sistema antes que las demás instituciones. Los dos escenarios adversos comparten su ausencia: más recursos, menos respuestas, en que la presión alta de la acreditación encuentra a la institución sin los sistemas para responderla y la expone de manera simultánea al riesgo de reacreditación y de auditoría fiscal; y la inercia del statu quo, en que la baja presión inmediata disuelve el incentivo para el cambio y la ventana de preparación se pierde. La implicación es unívoca: la velocidad de la acreditación es una variable externa que la institución no decide, mientras que su capacidad de datos depende de una decisión propia; por ello la pregunta estratégica no es qué hará el entorno, sino si la USCO llegará preparada al momento en que le exija evidencia sin margen de demora, conclusión que fundamenta la urgencia del plan de mejora.

La situación actual / As-Is

La gestión de la información en la Dirección de Bienestar opera, al momento del diagnóstico, de forma desconectada de los sistemas institucionales. Los datos existen y son abundantes: el SIBUSCO registra atenciones en tiempo real con variables de segmentación por área y tipo de servicio; la base centralizada del CTID contiene

información académica, socioeconómica y de desempeño de la totalidad de la matrícula activa; y las coordinaciones producen informes mensuales como obligación contractual de sus ciento cincuenta y tres contratistas. El problema no es la ausencia de datos; es que esa información existe en silos, en formatos no estructurados, y custodiada por personas en lugar de por la institución (Carvajal Ruiz, 2026).

El acceso de la Dirección a los datos del CTID depende de un correo electrónico informal, sin protocolo de tiempo de respuesta, sin criterios definidos sobre qué información puede entregarse ni en qué formato; la tecnología existe, pero la gobernanza que la active para Bienestar, no. Los informes de los contratistas se reciben en documentos de texto individuales, sin plantilla estandarizada, con variables que cada coordinador define según su criterio, lo que impide la consolidación automatizada y el cruce entre áreas. El SIBUSCO opera sin integración entre sus módulos y sin interoperabilidad con la base académica del CTID, de modo que un estudiante que usa el servicio de restaurante, recibe atención psicológica y enfrenta bajo rendimiento académico aparece en tres sistemas separados que no se hablan entre sí. Las variables de enfoque diferencial (procedencia rural, condición de víctima, diversidad) no hacen parte de la estructura de datos, lo que impide la focalización por perfil de vulnerabilidad (Ramírez Perdomo, 2026).

El conocimiento estratégico sobre los procesos reside en la memoria de los coordinadores y no en el sistema; cuando una persona sale de la Dirección, se lleva consigo la comprensión de cómo se hacen las cosas, porque no existe documentación de procesos ni protocolo de transferencia de cargo. El indicador dominante es el conteo de actividades ejecutadas, que registra si un taller se realizó pero no si cambió algo en quien asistió; con ese único parámetro, la Dirección no puede distinguir entre ejecutar una jornada de prevención del suicidio y cumplir una actividad de cronograma, ni demostrar a la alta dirección que su inversión genera retornos medibles. Esta es la situación actual que

el plan de mejora busca transformar; las brechas entre este estado y el estado deseado se sistematizan en el análisis que se desarrolla a continuación.

La descripción anterior se sintetiza en la Tabla 3, que fija el valor basal de cada brecha al momento del diagnóstico y la meta que el plan establece; esos valores constituyen la línea base contra la cual se medirá el avance de la implementación.

Tabla 3 Línea base cuantitativa de las brechas y metas del plan

Brecha	Indicador basal (As-Is, 2025-2)	Meta (To-Be) y referencia del plan
Acceso a datos segmentados	Solicitud por correo informal al CTID, sin plazo definido; la respuesta tarda semanas.	Acceso autónomo por rol (PA-01) y reportes integrados en máximo 5 días hábiles (PA-02), desde 2026.
Indicadores de impacto	Cero indicadores de impacto en las cinco áreas; el único indicador formal cuenta actividades ejecutadas.	Un indicador de impacto operativo por área antes del 30 de noviembre de 2026 (OE5).
Intervención en riesgo psicosocial	Los datos de desempeño llegan cuando la deserción ya ocurrió; la detección tarda semanas.	Intervención en máximo 5 días hábiles desde la detección (OE2), con alertas tempranas desde 2028.
Conocimiento de los servicios	32,8% de desconocimiento o no uso en el estamento administrativo y docente.	Reducción al 15% o menos, medida en la encuesta de percepción de 2028-1 (OE3).
Caracterización diferencial	Población con enfoque diferencial estadísticamente invisible; las variables no existen como campos estructurales del SIBUSCO.	80% de la matrícula activa caracterizada antes del primer semestre de 2028 (OE7).
Registro de la información	Informes narrativos individuales sin plantilla; registro de atenciones sin plazo exigible.	Formulario digital parametrizado en las cinco áreas (PR-02) y registro en máximo 24 horas hábiles (PR-01).
Cobertura de los instrumentos de percepción	Encuesta institucional con respuesta del 0,4% de la matrícula.	Cobertura ampliada con la medición institucional de 2028-1, articulada al sistema de indicadores.
Custodia del conocimiento	El conocimiento estratégico reside en las personas; sin protocolo de transferencia de cargo.	100% de los cargos de coordinación con protocolo antes del 31 de diciembre de 2026 (OE6 / PC-01).

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional (Anexo I). Los valores basales corresponden al corte 2025-2; las metas remiten a los objetivos del Cuadro de Mando Integral y a los protocolos del Marco de Gobernanza de Datos.

Análisis de resultados

La síntesis del diagnóstico se integró en una matriz DOFA que jerarquizó diez fortalezas, doce debilidades, nueve oportunidades y diez amenazas. La Tabla 4 presenta la matriz completa, y su lectura revela un patrón claro: las fortalezas y las debilidades se concentran en los factores internos de gobernanza del dato, capacidad analítica y cultura organizacional, mientras que las oportunidades provienen casi en su totalidad del entorno

normativo y presupuestal, y las amenazas combinan la presión regulatoria con la vulnerabilidad del contexto regional.

Tabla 4 Matriz DOFA de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Factores internos positivos F1. Base de datos centralizada del CTID con todas las variables de segmentación y correlación. F2. Equipo técnico del CTID capacitado, con soluciones identificadas y disposición para implementarlas. F3. Liderazgo directivo transformador en ejercicio desde julio de 2025, con giro hacia el uso de la evidencia. F4. SIBUSCO en funcionamiento, con registro en tiempo real y capacidad de segmentación. F5. Cinco áreas operativas con planes de trabajo, equipos y presupuesto asignado. F6. Marco normativo vigente que respalda la gestión eficiente y transparente de la información. F7. Diagnóstico sistemático ya completado como línea base documentada (once entrevistas, cinco planes, tres instrumentos). F8. Acreditación institucional multicampus vigente, que da credibilidad y acceso a recursos. F9. Dashboard piloto operativo en el módulo de restaurante, prueba técnica de la analítica en tiempo real. F10. Estandarización de informes de contratistas implementada desde agosto de 2025.	Factores internos por mejorar D1. Cero indicadores de impacto en las cinco áreas; el único indicador formal mide actividades ejecutadas. D2. Sin acceso autónomo a datos segmentados; cada consulta depende de solicitud informal al CTID. D3. Sistema de información frágil ante la rotación de personal; el conocimiento reside en personas. D4. Gestión reactiva como modo dominante; la urgencia desplaza el análisis y la planeación. D5. Módulo de restaurante con datos no confiables y control paralelo en Excel. D6. Informes de contratistas como información muerta, sin proceso analítico posterior. D7. Población con enfoque diferencial estadísticamente invisible en el SIBUSCO. D8. Baja cobertura de los instrumentos de percepción (0,4% de la matrícula en la encuesta). D9. 32,8% de desconocimiento de los servicios en el estamento administrativo y docente. D10. Transformación cultural dependiente del liderazgo, sin institucionalizar en procesos. D11. Sin alertas tempranas; los datos de desempeño llegan cuando la deserción ya ocurrió. D12. Canal CTID–Bienestar informal y sin protocolo, que bloquea la integración analítica.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Factores externos favorables O1. Ley 2568 de 2026: recursos adicionales con destino en bienestar y permanencia desde 2027. O2. Acuerdo CESU 01 de 2025: el nuevo modelo de acreditación exige evidencia de impacto. O3. Plan de Fomento al Bienestar del MEN 2025: convocatoria para financiar proyectos innovadores. O4. Política nacional de permanencia como prioridad estratégica del MEN. O5. Decreto 391 de 2025: la formalización laboral reduce la fragilidad organizacional. O6. Marco de Gobierno Digital: respaldo jurídico para la transformación de la gestión de datos. O7. Reforma integral de la Ley 30 en discusión, con el articulado de bienestar pendiente. O8. USCO operadora de INNOM@KER, con liderazgo tecnológico regional demostrado. O9. Huila con uno de los mejores desempeños institucionales del país, contexto propicio.	Factores externos de riesgo A1. Riesgo de incumplimiento regulatorio ante el CNA por carecer de indicadores de impacto. A2. Conflicto armado en el Huila; sedes regionales en riesgo permanente. A3. Crisis de salud mental en la población universitaria sin sistema de respuesta longitudinal. A4. Crecimiento de matrícula sin crecimiento proporcional de equipos y capacidad del SIBUSCO. A5. Ciclo electoral 2026 con restricciones contractuales e inestabilidad presupuestal. A6. Resistencia burocrática estructural que dilata los cambios institucionales. A7. Paradoja tecnológica: liderazgo externo con plataformas internas desactualizadas. A8. Acumulación de exigencias normativas simultáneas sin capacidad instalada para gestionarlas. A9. Deserción estructural agravada por el perfil vulnerable de los estudiantes de la USCO. A10. Información institucional en riesgo permanente de pérdida ante cada transición de cargo.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis PESTEL y el Gap Analysis del diagnóstico. Las fortalezas se jerarquizan por relevancia estratégica; las debilidades por nivel de criticidad; las oportunidades y amenazas por magnitud e inmediatez. El desarrollo detallado de cada factor, con su descripción y sustento, se incluye en el [Anexo I](#).

A partir de esa matriz se desarrolló la DOFA cruzada, que articula los factores internos con los externos para derivar las estrategias del plan. El cruce produjo dieciséis estrategias organizadas en cuatro cuadrantes, que constituyen el puente directo entre el diagnóstico y los doce objetivos estratégicos del plan de intervención. La Tabla 5 sintetiza la lógica de cada cuadrante; el desarrollo completo de las dieciséis estrategias, con su objetivo, indicador, responsable y plazo, se incluye en el [Anexo I](#).

Tabla 5 Síntesis de la matriz DOFA cruzada

Cuadrante	Lógica estratégica	Estrategias principales
Estrategias FO (ofensivas)	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Integrar el sistema de información de Bienestar con el sistema académico para producir reportes de permanencia (FO3); construir indicadores de impacto que respondan al nuevo modelo de acreditación; postular proyectos al Plan de Fomento al Bienestar del MEN.
Estrategias DO (de reorientación)	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Implementar el sistema mínimo viable de indicadores de impacto (DO1); formalizar el canal de gobernanza CTID–Bienestar (DO2); caracterizar la población con enfoque diferencial en el SIBUSCO (DO3).
Estrategias FA (defensivas)	Usar las fortalezas para enfrentar las amenazas	Aprovechar el liderazgo y el diagnóstico para anticipar la reacreditación; gestionar el portafolio de financiación con base en evidencia; cumplir los estándares del Marco de Gobierno Digital.
Estrategias DA (de supervivencia)	Reducir las debilidades y evitar las amenazas	Institucionalizar protocolos de transferencia de cargo (DA3); implementar alertas tempranas; desarrollar la estrategia de gestión del cambio organizacional como prioridad de máxima urgencia (DA1).

Nota. Elaboración propia. La estrategia DA1 (gestión del cambio organizacional) se priorizó como de máxima urgencia por su efecto habilitante sobre las demás. El desarrollo completo de las dieciséis estrategias se incluye en el [Anexo I. Diagnóstico de Bienestar Universitario USCO](#).

El diagnóstico concluyó que las cuatro variables internas forman una cadena de dependencias: la calidad del dato habilita la capacidad analítica, que permite construir indicadores de impacto, cuya existencia transforma la cultura organizacional al sustituir la reacción por la anticipación. Esa interdependencia explica por qué ninguna de las brechas puede resolverse de manera aislada, y fundamenta la lógica secuencial del plan de intervención que se desarrolla a continuación.

Plan de Intervención

El plan de intervención responde a la brecha de gobernanza identificada en el diagnóstico con una arquitectura de tres instrumentos articulados en capas. El cuadro de

Mando Integral define qué medir y con qué propósito; el Marco de Gobernanza de Datos establece cómo gobernar la información que alimenta esa medición; y la Hoja de Ruta organiza cuándo y qué orden se implementa todo. Los tres se articulan con un componente transversal de analítica de datos que progresa en tres niveles de madurez (descriptiva, diagnóstica y predictiva), y se derivan de manera directa de las dieciséis estrategia de la matriz DOFA cruzada.

El Cuadro de Mando Integral

El primer instrumento traduce el propósito de la Dirección de Bienestar en doce objetivos estratégicos medibles, organizados según la adaptación del Cuadro de Mando Integral al sector público (Kaplan y Norton, 1996; Niven, 2003), que ubica a la comunidad universitaria en el vértice del modelo y subordina las demás perspectivas al impacto sobre ella. Cada objetivo distingue de manera explícita el tipo de indicador que lo mide: de impacto, cuando mide la transformación en las condiciones de vida de la comunidad; de resultado, cuando mide el cambio en el comportamiento o el uso de los servicios; y de proceso, cuando verifica la construcción de la capacidad que habilita a los anteriores; esa distinción responde de manera directa a la exigencia de evidencia de impacto del Acuerdo CESU 01 de 2025. La Tabla 8 sintetiza los doce objetivos; el Cuadro de Mando Integral completo, con sus metas, plazos, fuentes y responsables, y el mapa estratégico de causalidad entre perspectivas, se incluyen en el [Anexo J](#).

Tabla 6 Las 4 perspectivas del CMI integrado al sector público

Perspectiva	Pregunta estratégica que responde
1. Comunidad universitaria	¿Qué transformación se produce en la vida de los estudiantes, docentes y personal administrativo como resultado de la gestión de Bienestar?
2. Procesos internos	¿Qué procesos de gestión de la información deben operar con excelencia para producir esa transformación?
3. Recursos y transparencia	¿Cómo se gestionan y justifican, con base en evidencia, los recursos del portafolio de financiación de Bienestar?
4. Aprendizaje y crecimiento	¿Qué capacidades técnicas, analíticas y culturales debe desarrollar la Dirección para sostener las demás perspectivas en el tiempo?

Nota. Elaboración propia

Tabla 7 Cuadro de Mando Integrado de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario USCO – 2026-2029

OE	Estrategia DOFA	Objetivo estratégico	Tipo	Indicador	Meta y plazo	Fuente	Responsable	Fase
Perspectiva 1. Comunidad universitaria								
OE1	FO3 / DO2	Producir el primer reporte de correlación entre uso de servicios de bienestar y permanencia estudiantil	Impacto	Reporte institucional automatizado, de periodicidad semestral, que correlacione el uso de servicios de bienestar con los indicadores de desempeño y permanencia académica.	Primer reporte generado antes del cierre del segundo semestre de 2027	SIBUSCO integrado con el sistema académico del CTID	Directora de Bienestar / Director CTID	Fase 2 (2027)
OE2	FA2 / DA2	Reducir el tiempo de intervención en estudiantes en riesgo psicosocial	Resultado	Tiempo promedio entre la detección del riesgo y la intervención del equipo de Salud o Desarrollo Humano (indicador de impacto asociado: variación en la permanencia de los estudiantes atendidos).	Reducción de semanas a un máximo de 5 días hábiles antes del primer semestre de 2028	Sistema de alertas tempranas / registros de atención	Coordinación de Salud / Coordinación de Desarrollo Humano	Fase 3 (2028)
OE3	DA4	Reducir el desconocimiento de los servicios en el estamento administrativo y docente	Resultado	Tasa de desconocimiento o no uso de los servicios de bienestar en el estamento administrativo y docente; línea base del 32,8% (indicador de impacto asociado: incremento en el uso efectivo de los servicios).	Reducción al 15% o menos, medida en la encuesta de percepción de 2028-1	Encuesta de percepción institucional / CTID	Directora de Bienestar / Coordinaciones de área	Fase 3 (2028)
Perspectiva 2. Procesos internos								
OE4	FO1 / DO2	Formalizar el canal de gobernanza de datos entre el CTID y Bienestar	Proceso	Acuerdo interno CTID–Bienestar suscrito; número de coordinaciones con perfil de acceso autónomo activo (indicador de resultado asociado: reducción del tiempo de obtención de reportes segmentados de semanas a horas).	Acuerdo suscrito antes del 31 de julio de 2026; 100% de coordinaciones con acceso autónomo antes del segundo semestre de 2026	Acuerdo institucional interno / CTID	Directora de Bienestar / Director CTID	Fase 1 (2026) - prioridad máxima
OE5	DA1 / DO1	Implementar el sistema mínimo viable de indicadores de impacto	Proceso	Número de áreas con al menos un indicador de impacto operativo, con línea base documentada, fuente de datos identificada y responsable asignado (indicador de impacto asociado: primera variación medible en los	5 de 5 áreas con indicador de impacto operativo antes del 30 de noviembre de 2026; alineación verificada con los Cuadros Maestros del CNA	Planes de trabajo / Sistema de aseguramiento de la calidad USCO	Directora de Bienestar / Jefatura de Aseguramiento de la Calidad	Fase 1 (2026) - prioridad máxima

OE	Estrategia DOFA	Objetivo estratégico	Tipo	Indicador	Meta y plazo	Fuente	Responsable	Fase
				resultados de cada área).				
OE6	DO4 / DA3	Institucionalizar la gestión del conocimiento mediante protocolos de transferencia de cargo	Proceso	Número de cargos de coordinación con protocolo de transferencia diseñado, aprobado e implementado (indicador de resultado asociado: porcentaje de información estratégica preservada en la primera transición de cargo).	100% de los cargos de coordinación con protocolo antes del 31 de diciembre de 2026	Protocolos institucionales / Sistema de gestión documental USCO	Directora de Bienestar / CTID	Fase 1 (2026)
OE7	DO3	Caracterizar la población con enfoque diferencial en el SIBUSCO	Proceso	Número de variables de enfoque diferencial integradas al SIBUSCO como campos estructurales; porcentaje de estudiantes activos caracterizados (indicador de resultado asociado: primera segmentación de servicios por población diferencial).	Variables integradas antes del segundo semestre de 2027; 80% de la matrícula activa caracterizada antes del primer semestre de 2028	SIBUSCO / CTID	Coordinación de Desarrollo Humano / CTID	Fase 2 (2027)
Perspectiva 3. Recursos y transparencia								
OE8	FA4 / FO2	Gestionar el portafolio de fuentes de financiación de Bienestar con base en evidencia	Resultado	Propuesta de distribución presupuestal por fuente (2% Ley 30, Plan de Fomento al Bienestar MEN, PIC, Estampilla UNAL) sustentada en datos de demanda segmentada; número de proyectos postulados a convocatorias externas (indicador de impacto asociado: porcentaje de recursos adicionales obtenidos).	Primera propuesta basada en evidencia antes de la presupuestación de 2028; al menos un proyecto postulado al MEN antes del segundo semestre de 2026	Reportes segmentados CTID- Bienestar / Sistema financiero USCO	Directora de Bienestar / Apoyo financiero	Fases 1–2 (2026–2027)
OE9	FO4 / FA3	Cumplir los estándares del Marco de Gobierno Digital en la gestión de la información de Bienestar	Proceso	Portal de transparencia institucional actualizado con datos de cobertura e impacto de los servicios; periodicidad de actualización verificada (indicador de resultado asociado: cumplimiento verificado en el reporte FURAG).	Portal actualizado antes del primer semestre de 2027; actualización semestral verificada en adelante	Portal de transparencia / USCO / CTID	Directora de Bienestar / CTID	Fase 2 (2027)

OE	Estrategia DOFA	Objetivo estratégico	Tipo	Indicador	Meta y plazo	Fuente	Responsable	Fase
Perspectiva 4. Aprendizaje y crecimiento								
OE10	FO1 / FO4	Desarrollar la capacidad analítica de la Dirección en tres niveles de madurez	Proceso	Nivel de madurez analítica alcanzado: descriptiva (tableros operativos por área), diagnóstica (reportes de correlación) y predictiva (alertas tempranas automatizadas); indicador de resultado asociado: número de decisiones de gestión sustentadas en datos por semestre.	Nivel descriptivo antes del segundo semestre de 2026; diagnóstico antes del segundo semestre de 2027; predictivo antes del primer semestre de 2028	Tableros Power BI / SIBUSCO / CTID	Directora de Bienestar / Director CTID / Ingeniería operativa CTID	Fases 1–3 (2026–2028)
OE11	FA1 / DA3	Implementar la estrategia de gestión del cambio organizacional	Proceso	Porcentaje de hitos del plan completados en el plazo previsto por fase; evaluación semestral de avance por la alta dirección (indicador de resultado asociado: reducción del modo reactivo, medida en ciclos de revisión de indicadores instaurados).	80% de los hitos de la Fase 1 completados antes del 31 de diciembre de 2026; evaluación semestral documentada desde 2027	Hoja de ruta del plan / actas de seguimiento de la alta dirección	Directora de Bienestar	Transversal - inicio inmediato
OE12	FO4 / DO4	Fortalecer las competencias digitales y analíticas del equipo de Bienestar	Proceso	Porcentaje del equipo capacitado en habilidades digitales (Power BI, interpretación de datos segmentados, gestión de información institucional); evaluación de competencias pre y post intervención (indicador de resultado asociado: número de reportes autónomos generados sin intermediación del CTID).	100% de coordinaciones y personal de apoyo capacitados antes del segundo semestre de 2027	Registros de capacitación / evaluación de competencias	Directora de Bienestar / Director CTID	Fase 2 (2027)

Nota. Elaboración propia con base en la matriz DOFA cruzada del diagnóstico. Tipo de indicador: Impacto (transformación en las condiciones de vida de la comunidad), Resultado (cambio en el comportamiento o uso de servicios) y Proceso (construcción de la capacidad habilitante). OE4 es el prerrequisito fundacional, cuyo cumplimiento desbloquea OE1, OE5, OE6, OE7, OE9, OE10 y OE12; OE5 ostenta prioridad máxima por la urgencia que impone el Acuerdo CESU 01 de 2025; OE11 opera de manera transversal a todas las fases. Modelo adaptado de Kaplan y Norton (1996) y Niven (2003); criterio SMART según Doran (1981).

Tabla 8 Síntesis de doce objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral

OE	Objetivo estratégico	Tipo
Perspectiva 1. Comunidad universitaria		
OE1	Producir el primer reporte de correlación entre uso de servicios de bienestar y permanencia estudiantil.	Impacto

OE	Objetivo estratégico	Tipo
OE2	Reducir el tiempo de intervención en estudiantes en riesgo psicosocial a un máximo de cinco días hábiles.	Resultado
OE3	Reducir el desconocimiento de los servicios en el estamento administrativo y docente del 32,8% al 15%.	Resultado
Perspectiva 2. Procesos internos		
OE4	Formalizar el canal de gobernanza de datos entre el CTID y Bienestar (prioridad máxima).	Proceso
OE5	Implementar el sistema mínimo viable de indicadores de impacto en las cinco áreas (prioridad máxima).	Proceso
OE6	Institucionalizar la gestión del conocimiento mediante protocolos de transferencia de cargo.	Proceso
OE7	Caracterizar la población con enfoque diferencial en el SIBUSCO.	Proceso
Perspectiva 3. Recursos y transparencia		
OE8	Gestionar el portafolio de fuentes de financiación de Bienestar con base en evidencia.	Resultado
OE9	Cumplir los estándares del Marco de Gobierno Digital en la gestión de la información.	Proceso
Perspectiva 4. Aprendizaje y crecimiento		
OE10	Desarrollar la capacidad analítica de la Dirección en tres niveles de madurez.	Proceso
OE11	Implementar la estrategia de gestión del cambio organizacional (transversal).	Proceso
OE12	Fortalecer las competencias digitales y analíticas del equipo de Bienestar.	Proceso

Nota. Elaboración propia con base en la matriz DOFA cruzada. El OE4 es el prerequisite fundacional que desbloquea la mayoría de los demás objetivos; OE5 comparte la prioridad máxima por la urgencia del Acuerdo CESU 01 de 2025. El desarrollo completo, con metas, plazos, fuentes y responsables, se incluye en el [Anexo J](#).

Figura 3

Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral



Nota. Las flechas indican la cadena de causalidad ascendente: las perspectivas de aprendizaje y procesos habilitan los objetivos de recursos y comunidad. OE4 (⚠) es el prerequisite fundacional. OE11 es transversal a todas las perspectivas. Modelo adaptado de Kaplan y Norton (1996) y Niven (2003).

Nota. Elaboración propia

El Marco de Gobernanza de Datos

El segundo instrumento resuelve la causa estructural de la brecha: la información existe, mas vive en silos, custodiada por personas en lugar de por la institución (Carvajal Ruiz, 2026). El marco establece las reglas que convierten esa información en un activo institucional, sobre los estándares de DAMA International (2017) y las seis dimensiones de calidad del dato de Wang y Strong (1996). Su apuesta de fondo se comprende con la noción de antifragilidad de Taleb (2012): la rotación de personal, que hoy equivale a una pérdida de memoria con cada salida, se busca convertir en una perturbación que el sistema absorbe sin daño, porque el conocimiento permanece en la institución aunque las personas cambien.

El modelo organiza la información en cuatro dominios de datos (usuario, servicio, desempeño académico y financiero); asigna roles mediante una matriz RACI que conserva en la Dirección de Bienestar la rendición de cuentas y distribuye en el CTID la ejecución técnica; clasifica los datos en tres niveles de sensibilidad, con atención reforzada a los datos sensibles que protege la Ley 1581 de 2012; y establece tres categorías de protocolos que regulan el ciclo completo de la información, descritas en la Tabla 16. Seis estándares de calidad del dato (precisión, completitud, consistencia, actualidad, pertinencia y validez) fijan las condiciones mínimas de operación. La matriz RACI completa, los protocolos detallados y los estándares de calidad se incluyen en el [Anexo J.](#)

El alcance del marco comprende todos los datos que la Dirección produce, recibe o gestiona en sus cinco áreas (Salud, Deportes, Extensión Cultural, Desarrollo Humano y Promoción Académica y Socioeconómica) y en sus cuatro sedes (Neiva, Garzón, La

Plata y Pitalito). Siguiendo la clasificación de DAMA International (2017), esos datos se organizan en cuatro dominios, cada uno con su fuente y su sistema de registro.

Tabla 9 Dominio de datos de la Dirección de Bienestar Universitario

Dominio	Descripción	Fuente principal	Sistema de registro
Datos de usuario	Perfil del estudiante, docente o administrativo que accede a los servicios: perfil socioeconómico, sede, programa, historial de atenciones, condición de población diferencial.	CTID / SIBUSCO	SIBUSCO
Datos de servicio	Registro de las atenciones por área: tipo de servicio, fecha, duración, resultado y seguimiento.	Coordinaciones de área	SIBUSCO / informes
Datos de desempeño académico	Calificaciones por corte, estado de matrícula, historial académico y condición de riesgo de deserción.	Sistema académico USCO	Base centralizada CTID
Datos financieros y de ejecución	Ejecución presupuestal por fuente, contratos e informes de los contratistas.	Sistema financiero USCO	Sistema financiero / gestión documental

Nota. Elaboración propia con base en DAMA International (2017). La integración entre los datos de usuario, de servicio y de desempeño académico constituye el objetivo técnico de OE4 y OE1 del Cuadro de Mando Integral.

La matriz RACI define, para cada función de gobernanza, el rol de cada actor según cuatro niveles: responsable de la ejecución (R), responsable de rendir cuentas (A), consultado (C) e informado (I); el modelo sigue los estándares de DAMA International (2017), adaptados a la estructura de la Dirección de Bienestar y del CTID. La directora de Bienestar conserva la responsabilidad de rendición de cuentas en todas las funciones, mientras que el CTID asume la ejecución de las funciones técnicas de acceso, calidad y custodia.

Tabla 10 Matriz RACI de gobernanza de datos

Función de gobernanza	Directora Bienestar	Director CTID	Coordinaciones	Ingeniería CTID	Contratistas
Definir las políticas de gobernanza de datos	A	C	I	I	I
Suscribir y actualizar el acuerdo CTID–Bienestar	A/R	R	I	I	—
Asignar perfiles de acceso por rol en el SIBUSCO	A	R	I	R	—
Registrar las atenciones con rigor y oportunidad	I	—	A	—	R
Supervisar la consistencia del registro	R	C	A	—	—
Generar reportes segmentados de seguimiento	A	R	C	R	—
Validar la calidad de los datos antes de cada informe	C	A	C	R	—
Ejecutar los protocolos de transferencia de cargo	A	C	R	—	R
Mantener el repositorio documental institucional	A	C	R	—	C
Custodiar las bases de datos con acceso restringido	A	R	—	R	—

Nota. Elaboración propia con base en DAMA International (2017). R: responsable de la ejecución; A: responsable de rendir cuentas; C: consultado; I: informado; A/R: rinde cuentas y ejecuta. El guion indica que el actor no tiene rol en esa función.

La clasificación de los datos define los niveles de sensibilidad de la información y los criterios de acceso correspondientes, en armonía con los principios del Marco de Gobierno Digital (Decreto 1008 de 2018) y el régimen de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012). Esta clasificación resulta especialmente sensible para Bienestar, dado que parte de la información que gestiona pertenece a la categoría de datos sensibles que la ley protege de manera reforzada, como los relativos a la salud, la condición de víctima del conflicto y la orientación sexual (Congreso de la República, 2012, Art. 5).

Tabla 11 Niveles de clasificación de los datos de Bienestar

Nivel	Tipo de dato	Ejemplos en Bienestar	Acceso autorizado
Nivel 1 Público	Información de libre acceso que no compromete la privacidad de las personas ni la seguridad institucional.	Oferta de programas y servicios; estadísticas de cobertura agregadas; portal de transparencia.	Comunidad universitaria y ciudadanía en general.
Nivel 2 Interno	Información de uso institucional que requiere autenticación, sin datos sensibles de personas.	Reportes de ejecución presupuestal; estadísticas desagregadas por área y sede.	Personal de Bienestar, CTID y vicerrectorías con perfil asignado.
Nivel 3 Confidencial	Datos sensibles que involucran la intimidad, la salud, la situación jurídica o la condición de vulnerabilidad del titular.	Historias de atención psicológica; condición de víctima del conflicto; diagnósticos de salud; estudios socioeconómicos.	Profesionales habilitados por función, con autorización del titular y trazabilidad de la consulta.

Nota. Elaboración propia con base en el Decreto 1008 de 2018 y la Ley 1581 de 2012. El dato de Nivel 3 requiere autorización informada del titular y queda sujeto a las restricciones de la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario.

El diagnóstico documentó que la calidad del dato depende hoy de la disposición individual de quien lo registra (categoría emergente CE-4); estos protocolos establecen las condiciones que hacen que la calidad deje de depender de esa voluntad y se convierta en un requisito verificable.

Tabla 12 Protocolos de captura y registro de datos

Código	Protocolo	Responsable	Verificación
PR-01	Registro obligatorio en el SIBUSCO de toda atención, en un plazo máximo de 24 horas hábiles; el registro es condición para la aprobación de la cuenta de cobro del contratista.	Contratista / Coordinación de área	Auditoría mensual de consistencia entre los registros y el SIBUSCO.

Código	Protocolo	Responsable	Verificación
PR-02	Informes de contratistas en formulario digital parametrizado, de manera que cada ítem produzca un dato estructurado analizable; el formato narrativo libre deja de ser admisible como único soporte.	Contratista / CTID	Revisión del formato antes de aprobar la cuenta de cobro.
PR-03	Actualización semestral de las variables de enfoque diferencial en el SIBUSCO para el 100% de la población activa, con la matrícula como fuente primaria.	Coordinación de Desarrollo Humano / CTID	Reporte de completitud al inicio de cada semestre.
PR-04	Validación de los datos en precisión, completitud y consistencia antes de cualquier reporte institucional al CNA, al MEN o a los entes de control.	CTID / Directora de Bienestar	Acta de validación archivada en el repositorio documental.

Nota. Elaboración propia. El protocolo PR-01 resuelve la categoría emergente CE-4 del diagnóstico: al vincular el registro a la aprobación de la cuenta de cobro, la calidad del dato deja de depender de la motivación individual y se convierte en una obligación contractual.

La formalización del canal entre el CTID y Bienestar es el objetivo de mayor prioridad del Cuadro de Mando Integral (OE4); estos protocolos definen las condiciones bajo las cuales ese canal opera, y reemplazan el correo informal actual por un mecanismo institucionalizado con roles y plazos definidos (Carvajal Ruiz, 2026).

Tabla 13 Protocolos de acceso y consulta de datos

Código	Protocolo	Plazo de respuesta	Responsable
PA-01	Perfiles de acceso autónomo por rol: cada coordinación genera reportes segmentados de su área sin intermediación del CTID; los perfiles se definen por función y persisten ante los cambios de personal.	Implementación antes del 31 de julio de 2026	Director CTID / Ingeniería
PA-02	Solicitud de reportes integrados que cruzan el SIBUSCO con el sistema académico, mediante formulario institucional de requerimiento de datos.	5 días hábiles desde la solicitud	Ingeniería CTID
PA-03	Generación automática de los tableros de seguimiento en Power BI al inicio de cada semestre, disponibles en tiempo real para la Directora y las coordinaciones.	Primera semana de cada semestre	Director CTID / Ingeniería
PA-04	Acceso de urgencia al historial de atenciones en casos de riesgo psicosocial crítico, mediante protocolo acordado entre la Directora y el Director CTID.	2 horas hábiles desde la solicitud	Director CTID

Nota. Elaboración propia con base en Carvajal Ruiz (2026) y el Decreto 1008 de 2018. Los protocolos PA-01 y PA-02 operacionalizan el objetivo OE4 del Cuadro de Mando Integral; el protocolo PA-04 constituye la base técnica del sistema de alertas tempranas de OE2.

La fragilidad ante la rotación de personal es la amenaza organizacional más recurrente del diagnóstico; el patrón documentado se repite con cada salida no gobernada, cuando la información gestionada por una persona desaparece con ella. Estos protocolos establecen las condiciones que impiden ese patrón, en articulación con la formalización laboral que promueve el Decreto 0391 de 2025.

Tabla 14 Protocolos de custodia y transferencia de datos

Código	Protocolo	Responsable	Momento
PC-01	Transferencia de cargo obligatoria al finalizar cualquier vínculo, que cubre bases de datos en custodia, contraseñas, estado de procesos y compromisos pendientes.	Responsable saliente / Directora	Mínimo 5 días hábiles antes de la terminación del vínculo
PC-02	Repositorio documental institucional: toda información estratégica reposa en el sistema de gestión documental de la USCO con permisos por rol, y no en carpetas personales ni equipos individuales.	Coordinaciones / Directora	Continuo, con verificación mensual
PC-03	Copia de seguridad semanal de los datos del SIBUSCO en servidor institucional, con almacenamiento automático de los informes en el repositorio central.	CTID / Directora	Automático, con verificación semestral
PC-04	Eliminación responsable de datos: la supresión definitiva requiere autorización escrita de la Directora de Bienestar y del Director CTID.	Coordinaciones / Directora y Director CTID	Al cierre de cada período académico

Nota. Elaboración propia con base en DAMA International (2017), Taleb (2012) y el Decreto 0391 de 2025. El protocolo PC-01 operacionaliza el objetivo OE6 del Cuadro de Mando Integral; el protocolo PC-02 responde a la categoría emergente CE-1 del diagnóstico: el conocimiento estratégico reside en las personas y no en la institución.

Los estándares de calidad definen las condiciones mínimas que la información de Bienestar debe cumplir para sustentar decisiones, indicadores y reportes; se adoptan las seis dimensiones de Wang y Strong (1996) aplicadas al contexto del SIBUSCO, con su estándar mínimo y su indicador de cumplimiento.

Tabla 15 Estándares de calidad del dato aplicados al SIBUSCO

Dimensión	Estándar mínimo para Bienestar	Indicador de cumplimiento
Precisión	El 100% de los registros corresponde a atenciones reales verificables.	Tasa de registros verificados en la auditoría mensual.
Compleitud	El 95% o más de los registros tiene todos los campos obligatorios completos.	Porcentaje de registros completos en el reporte mensual del CTID.
Consistencia	Los datos de cobertura coinciden entre el SIBUSCO, los informes y los sistemas de calidad, sin variación.	Auditoría de cruce entre fuentes al cierre de cada semestre.
Actualidad	Los registros se cargan en un plazo máximo de 24 horas hábiles (PR-01); los reportes se generan en tiempo real (PA-03).	Tiempo promedio entre la atención y su registro.
Pertinencia	Los reportes incluyen las variables de segmentación relevantes para la decisión: sede, programa, perfil socioeconómico y área.	Evaluación semestral de pertinencia por las coordinaciones.
Validez	Todos los datos tienen trazabilidad de quién los generó, cuándo y mediante qué instrumento.	Porcentaje de datos con trazabilidad completa en la auditoría.

Nota. Elaboración propia con base en Wang y Strong (1996) y DAMA International (2017). Los estándares mínimos constituyen metas de la Fase 1 del plan; su cumplimiento es condición para el desarrollo de los niveles diagnóstico y predictivo de la analítica de datos (OE10 del Cuadro de Mando Integral).

Tabla 16 Categorías de protocolos del Marco de Gobernanza de Datos

Categoría	Propósito	Protocolos
Captura y registro (PR)	Garantizar que el dato se registre con calidad y oportunidad, con	Registro obligatorio en el SIBUSCO vinculado a la cuenta de cobro; informes en formulario parametrizado;

Categoría	Propósito	Protocolos
	independencia de la motivación individual.	actualización de variables diferenciales; validación previa a cada reporte.
Acceso y consulta (PA)	Reemplazar el canal informal por un mecanismo institucionalizado con roles y plazos.	Perfiles de acceso autónomo por rol; reportes integrados en cinco días hábiles; tableros automáticos por semestre; acceso de urgencia en dos horas.
Custodia y transferencia (PC)	Impedir la pérdida de información ante la rotación de personal.	Transferencia de cargo obligatoria; repositorio documental institucional; copias de seguridad; eliminación responsable con doble autorización.

Nota. Elaboración propia con base en DAMA International (2017) y Taleb (2012).

Nota: el protocolo de registro vinculado a la cuenta de cobro resuelve la categoría emergente CE-4 del diagnóstico, al convertir la calidad del dato en una obligación contractual.

La Hoja de Ruta de implementación

El tercer instrumento organiza la implementación en cuatro fases entre abril de 2026 y julio de 2029, bajo la lógica de gestión del cambio de Kotter (1996), que construye urgencia, coalición, visión y victorias tempranas antes de anclar el cambio en la cultura. La secuencia obedece a la cadena de causalidad del Cuadro de Mando Integral, no a un criterio cronológico arbitrario: OE4 ocupa el primer lugar porque su cumplimiento desbloquea la mayoría de los demás objetivos. Una lección de la referencia de buenas prácticas resultó determinante para esta secuencia: la analítica predictiva requiere años de maduración sobre una base histórica consolidada (Casas, 2026), de modo que se ubica en la fase de consolidación y no al inicio. Las Tablas 17 y 18 presentan la hoja de ruta detallada y su síntesis por fases; el desarrollo completo de cada una, con sus acciones e hitos verificables, se incluye en el [Anexo J](#).

Tabla 17 Hoja de Ruta de implementación del plan de mejora, por fases (2026–2029)

Acción	Objetivo / protocolo	Hito verificable
Fase 1. Fundamentos (abril – diciembre de 2026). Kotter 1-4: urgencia, coalición y visión.		
Establecer la línea base de ausencia y deserción a partir del SPADIES	Línea base del plan	Documento de línea base aprobado (primer trimestre de 2026)
Suscribir el acuerdo institucional de gobernanza de datos CTID–Bienestar	OE4 / PR-01, PA-01, PA-02	Acuerdo suscrito antes del 31 de julio de 2026
Asignar perfiles de acceso autónomo por rol a las coordinaciones	OE4 / PA-01	100% de coordinaciones con acceso antes del segundo semestre
Implementar el formulario digital parametrizado de informes de contratistas	OE5 / PR-02	Formulario en operación en las cinco áreas

Acción	Objetivo / protocolo	Hito verificable
Diseñar e implementar el sistema mínimo viable de indicadores de impacto	OE5 / DA1	Un indicador de impacto operativo por área antes del 30 de noviembre de 2026
Diseñar y aprobar los protocolos de transferencia de cargo	OE6 / PC-01, PC-02	Protocolo aprobado y repositorio documental activo
Capacitar al equipo en gobernanza y en la analítica descriptiva	OE12 (inicio) / OE10 nivel 1	Tableros descriptivos operativos por área
Articular la gobernanza de datos con el sistema de alertas tempranas de STEM+ PERMANECE USCO	OE4 / OE2 / PA-04	Protocolo de gobernanza del sistema de alertas acordado con la Oficina de Educación Digital
Definir los indicadores de impacto del sistema de alertas, en respuesta a la recomendación del MEN	OE5 / OE10	Indicadores documentados antes del cierre de 2026-2
Fase 2. Construcción (enero – diciembre de 2027). Kotter 5-6: empoderar la acción y asegurar victorias tempranas.		
Generar tableros de seguimiento en Power BI por área	OE10 nivel 2 / PA-03	Tableros diagnósticos operativos en tiempo real
Integrar las variables de enfoque diferencial al SIBUSCO	OE7 / PR-03	80% de la matrícula activa caracterizada
Actualizar el portal de transparencia con datos de Bienestar	OE9	Portal actualizado con periodicidad semestral verificada
Implementar el plan de capacitación en competencias digitales	OE12	100% de coordinaciones y personal de apoyo capacitados
Pilotar el programa de mentores académicos entre pares	OE3 / práctica EAN	Programa piloto en operación con cohorte inicial de mentores
Presentar la primera propuesta de financiación basada en evidencia y postular al MEN	OE8	Propuesta presentada y al menos un proyecto postulado
Fase 3. Consolidación (enero – diciembre de 2028). Kotter 7: consolidar las ganancias y producir más cambio.		
Producir el primer reporte de correlación entre uso de servicios y permanencia	OE1	Reporte automatizado generado y presentado a la alta dirección
Implementar el sistema de alertas tempranas (inactividad, inasistencia, desempeño)	OE2 / PA-04 / práctica EAN	Sistema operativo con intervención en un máximo de 5 días hábiles
Desarrollar la analítica predictiva sobre la base histórica consolidada	OE10 nivel 3	Modelo predictivo en operación al inicio de cada período
Reducir el desconocimiento de servicios en el estamento administrativo y docente	OE3	Desconocimiento reducido del 32,8% al 15% (encuesta 2028-1)
Realizar la primera evaluación externa de la gobernanza de datos	OE9 / OE11	Informe de evaluación con ajustes a los protocolos
Fase 4. Sostenibilidad (enero - julio de 2029). Kotter 8: anclar el cambio en la cultura.		
Institucionalizar el Marco de Gobernanza de Datos en el reglamento interno de la Dirección	OE11 / PC-04	Acto administrativo de adopción expedido
Incorporar los protocolos al Sistema de Gestión de Calidad de la USCO	OE11	Protocolos integrados y auditables en el sistema de calidad
Proponer la política institucional de permanencia ante la alta dirección	Práctica EAN / OE11	Documento de política presentado al Consejo Académico
Transferir el conocimiento acumulado a la administración entrante	OE6 / PC-01	Sesión de transferencia documentada y repositorio actualizado
Realizar la evaluación final del plan y formular recomendaciones	OE11	Informe final de cierre con balance de indicadores

Nota. Elaboración propia con base en Kotter (1996), Casas (2026) y SPADIES (2023). Las siglas PR, PA y PC corresponden a las categorías de protocolos de captura y registro, acceso y consulta, y custodia y transferencia del Marco de Gobernanza de Datos. La línea base es la primera acción del plan, en atención a la recomendación recogida en la entrevista de referencia con la Universidad EAN.

Tabla 18 Síntesis de la Hoja de Ruta por fases

Fase	Período	Foco estratégico (paso de Kotter) y objetivos clave
Fase 1. Fundamentos	Abr-Dic 2026	Instalar urgencia, coalición y visión (Kotter 1-4). Formalizar el canal CTID-Bienestar (OE4) e implementar el sistema mínimo viable de indicadores (OE5), ambos de prioridad máxima; establecer la línea base y los protocolos de transferencia (OE6).
Fase 2. Construcción	Ene-Dic 2027	Empoderar la acción y asegurar victorias tempranas (Kotter 5-6). Tableros diagnósticos (OE10), caracterización diferencial (OE7), competencias digitales (OE12) y el programa de mentores adaptado de la referencia de buenas prácticas.
Fase 3. Consolidación	Ene-Dic 2028	Consolidar las ganancias y producir más cambio (Kotter 7). Reporte de correlación (OE1), sistema de alertas tempranas (OE2) y analítica predictiva (OE10 nivel 3).
Fase 4. Sostenibilidad	Ene-Jul 2029	Anclar el cambio en la cultura (Kotter 8). Institucionalizar el marco en reglamentos, transferir el conocimiento a la administración entrante y evaluar el plan (OE11).

Nota. Elaboración propia con base en Kotter (1996) y Casas (2026). El horizonte coincide con el cierre de la administración actual en julio de 2029, lo que sitúa la institucionalización del plan como su criterio de éxito.

La ejecución del plan coincide con la del proyecto STEM+ PERMANECE USCO, que la Dirección lidera desde el Área de Promoción Académica y Socioeconómica en articulación con la Oficina de Educación Digital de la Vicerrectoría Académica, financiado por la II Convocatoria de Permanencia del Banco Interamericano de Desarrollo a través del Ministerio de Educación Nacional (Universidad Surcolombiana, 2026). Esa coincidencia configura una oportunidad estratégica: mientras STEM+ construye un sistema de alertas tempranas y un Campus Virtual con financiación externa y en un horizonte acotado, el plan de mejora aporta la gobernanza de los datos, los indicadores de impacto y la sostenibilidad que el propio concepto de evaluación del Ministerio le señaló como debilidad (Ministerio de Educación Nacional, 2026); de esta manera, la Fase 1 no construye desde cero las capacidades de alerta y seguimiento, sino que las articula con lo que el proyecto ya implementa y garantiza que sobrevivan a la financiación que les dio origen.

Costeo del proyecto, retorno y periodo de recuperación

La viabilidad del plan se completa con la estimación de su costo, el retorno que habilita y el tiempo en que ese retorno compensa la inversión. Las cifras corresponden a valores estimados en pesos colombianos, susceptibles de variación en cada vigencia, y el modelo de cálculo editable reposa en [Anexo J](#). La inversión se concentra en dos rubros: el talento humano especializado que el plan requiere en su fase de montaje (un profesional analista de datos y un profesional en cultura organizacional y gobernanza, vinculados por honorarios) y las licencias tecnológicas necesarias para operar la analítica (Power BI y Microsoft 365, hoy ausentes en una institución que opera sobre el entorno de Google); la capacitación del equipo no representa costo adicional, pues se realiza con talento interno.

Tabla 19 Inversión estimada del proyecto por fase (COP)

Rubro	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Talento humano especializado	88.000.000	72.000.000	62.000.000	30.000.000
Licencias tecnológicas	16.000.000	16.800.000	17.600.000	8.800.000
Capacitación (talento interno)	0	0	0	0
Total por fase	104.000.000	88.800.000	79.600.000	38.800.000

Nota. Elaboración propia. La inversión total estimada del proyecto asciende a \$311.200.000 en las cuatro fases.

El retorno de un proyecto de esta naturaleza no proviene de ingresos nuevos, pues la Dirección de Bienestar no genera utilidades, sino de tres fuentes de valor que el plan habilita o protege. La primera es la optimización del presupuesto propio de la Dirección, cercano a diez mil millones de pesos en la vigencia, cuya asignación el plan permite justificar y dirigir con evidencia en lugar de hacerlo de manera inercial. La segunda son los recursos externos de cofinanciación cuya sostenibilidad y renovación el plan asegura, al producir los indicadores de impacto que esas fuentes exigen para su continuidad: los recursos del Plan de Fomento al Bienestar del Ministerio de Educación Nacional, cercanos a mil doscientos millones de pesos, y los del convenio de permanencia suscrito con el

Ministerio y la banca multilateral, cercanos a seiscientos millones, que se articulan al sistema de alertas tempranas que el plan integra. La tercera es el valor público no monetizado: la permanencia de estudiantes que de otro modo desertarían y la mitigación de los riesgos de reacreditación y de auditoría fiscal que la ausencia de evidencia acarrea.

La relación entre la inversión y el valor gestionado revela la pertinencia económica del plan. Frente a una inversión total estimada de trescientos once millones de pesos, que representa cerca del 3% del presupuesto de Bienestar de la vigencia, el proyecto incide sobre la gestión de recursos por más de once mil ochocientos millones, entre el presupuesto propio optimizado y los recursos externos habilitados. Considerados únicamente los recursos externos de cofinanciación cuya renovación el plan asegura (mil ochocientos millones entre el Plan de Fomento y el convenio de permanencia), la inversión se cubre en un plazo inferior a un año; el periodo se interpreta así como un indicador de cobertura, pues mide el tiempo en que los recursos que dependen de la evidencia producida por el plan igualan la inversión, sin contar el valor de la optimización del presupuesto propio ni el valor público generado. El cálculo del periodo de recuperación se realiza así de forma conservadora, pues toma solo la fracción del retorno que es directamente atribuible y cuantificable, y aun en ese escenario restringido la inversión se compensa con holgura dentro de la primera fase del plan.

Esta lectura económica confirma que el plan no constituye un gasto administrativo sino una inversión de alto apalancamiento: con un costo equivalente a una fracción menor del presupuesto anual, la Dirección habilita la justificación de la totalidad de sus recursos y la captación de financiación externa que, sin un sistema de información que demuestre impacto, permanecería fuera de su alcance. El retorno, en su dimensión más amplia, es la transformación de una dependencia que hoy no puede demostrar el valor que produce en una capaz de sustentar cada peso que recibe.

Análisis de sensibilidad y retorno social de la inversión

La solidez del costeo se verificó mediante un análisis de sensibilidad que somete las dos variable principales de la inversión (el talento humano especializado y las licencias tecnológicas) o variaciones plausibles en ambas direcciones. El escenario optimista supone la negociación de honorarios y el acceso a licenciamiento educativo; el pesimista combina el reajuste anual de los honorarios, la extensión de la vinculación del talento y el encarecimiento de las licencias por efecto de la devaluación. La Tabla 20 presenta el resultado: la inversión total se mueve entre 261,6 y 397,4 millones de pesos, su peso sobre el presupuesto de la vigencia permanece entre el 2,6% y el 3,8%, y el periodo de recuperación, calculado de manera conservadora solo sobre los recursos externos cuya renovación el plan asegura, se mantiene por debajo de un año incluso en el escenario más adverso; la viabilidad económica del plan resiste, por tanto, las variaciones razonables de supuestos del costeo.

Tabla 20 Matriz de sensibilidad del costeo del proyecto

Indicador	Optimista	Base	Pesimista	Variación aplicada
Talento humano (COP)	214,2 M	252,0 M	302,4 M	-15% / +20%
Licencias tecnológicas (COP)	47,4 M	59,2 M	77,0 M	-20% / +30%
Inversión total (COP)	261,6 M	311,2 M	379,4 M	—
Peso sobre el presupuesto de la vigencia	2,6%	3,1%	3,8%	—
Periodo de recuperación (años)	0,15	0,17	0,21	—

Nota. Elaboración propia. El periodo de recuperación se calcula solo sobre los recursos externos habilitados, cuya renovación el plan asegura (1.800 millones entre el Plan de Fomento y el convenio MEN-BID); el modelo editable, con los supuestos desagregados, reposa en el [Anexo J](#).

El análisis se completa con una estimación simplificada del retorno social de la inversión (SROI), que responde a la pregunta por el valor que cada deserción evitada representa para la sociedad y para el Estado. La estimación se construye como un rango entre un piso y un techo, con el criterio conservador que atraviesa todo el costeo. El piso monetiza la inversión pública que se preserva cuando un estudiante permanece: el presupuesto institucional de la vigencia (321.424 millones de pesos) dividido entre la matrícula (14.303 estudiantes) arroja una inversión pública cercana a 22,5 millones de pesos por estudiante al año, de la cual se toma un valor prudente de veinte millones para

descontar la fracción destinada a funciones distintas de la formación; con dos años y medio cursados en promedio al momento del riesgo, cada deserción trunca una inversión estatal acumulada cercana a cincuenta millones de pesos. El techo estima el capital humano futuro salvaguardado: el valor presente del diferencial de ingresos que un graduado obtiene frente a quien abandona, cercano a cien millones de pesos por trayectoria completada. Con un supuesto deliberadamente prudente de veinticinco estudiantes retenidos por año atribuibles al sistema de alertas tempranas durante sus dos años de operación dentro del horizonte del plan (cerca del 2% de la deserción anual de la institución), el plan preserva un valor social de entre 2.500 y 5.000 millones de pesos.

El techo estima el capital humano futuro salvaguardado: el valor presente del diferencial de ingresos que un graduado obtiene frente a quien abandona, cercano a cien millones de pesos por trayectoria completada. Con un supuesto deliberadamente prudente de veinticinco estudiantes retenidos por año atribuibles al sistema de alertas tempranas durante sus dos años de operación dentro del horizonte del plan (cerca del 2% de la deserción anual de la institución), el plan preserva un valor social de entre 2.500 y 5.000 millones de pesos.

Tabla 21 Estimación simplificada del retorno social de la inversión (SROI)

Componente	Piso (inversión pública preservada)	Techo (capital humano futuro)
Valor por estudiante retenido (COP)	50.000.000	100.000.000
Estudiantes retenidos en el horizonte (25/año × 2 años)	50	50
Valor social preservado (COP)	2.500.000.000	5.000.000.000
SROI (pesos retornados por peso invertido)	8,0	16,1

Nota. Elaboración propia. El valor por estudiante del piso se calcula sobre el presupuesto institucional de la vigencia 2026 y la matrícula de 2025-2; el SROI divide el valor social preservado entre la inversión total del escenario base (311,2 millones). La estimación excluye beneficios no monetizados (salud mental atendida a tiempo, cumplimiento regulatorio, reputación institucional), por lo que subestima de manera deliberada el valor social total. Los modelos de cálculo editables reposan en el Anexo J.

La lectura del rango confirma la pertinencia social del plan con el mismo criterio prudente del resto del análisis: aun en el escenario más conservador, cada peso invertido

retorna al menos ocho pesos a la sociedad en inversión pública preservada, y la cifra asciende a más de dieciséis cuando se incorpora el capital humano futuro de las trayectorias que llegan al grado. La conclusión resiste, además, la variación del supuesto de beneficios: si los estudiantes retenidos por año fueran diez en lugar de veinticinco, el retorno piso sería de 3,2 pesos por peso invertido, y si fueran cuarenta, de 12,9; aun en el caso más restrictivo, el valor social preservado triplica la inversión. El retorno social excede así, por un margen amplio, el retorno financiero directo, lo que es coherente con la naturaleza de una entidad que produce valor público y no utilidades (Moore, 1995); la deserción evitada no es solo un indicador que mejora, sino una inversión estatal que no se pierde y un proyecto de vida que se completa. ☺

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la institución, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

El primer objetivo específico planteó diagnosticar las deficiencias del sistema de información e identificar las brechas entre los datos recopilados y la información requerida para decidir. Ese objetivo se cumplió mediante la aplicación articulada de cinco instrumentos (análisis PESTEL, matriz de escenarios, Gap Analysis y DOFA sencilla y cruzada) y el análisis cualitativo temático, cuyo resultado fue una conclusión que reorientó todo el trabajo: la deficiencia central no reside en la ausencia de datos ni en carencias tecnológicas, sino en una brecha de gobernanza que impide convertir la información existente en decisiones; las cinco categorías emergentes documentaron por qué esa brecha existe y por qué se reproduce, y constituyen el hallazgo que sostiene la propuesta.

El segundo objetivo específico buscaba diseñar una propuesta de mejora que incluyera una metodología para la recolección, la sistematización y la analítica de los datos de los servicios de bienestar. Ese objetivo se cumplió con el Marco de Gobernanza de Datos, que estableció los cuatro dominios de datos, la matriz de roles RACI, los tres niveles de clasificación y los protocolos de captura, acceso y custodia que regulan el ciclo completo de la información; la metodología quedó anclada en los estándares de DAMA International (2017) y en las seis dimensiones de calidad del dato de Wang y Strong (1996), de modo que la recolección y la sistematización dejaron de depender de la disposición individual y pasaron a operar como procesos institucionales verificables.

El tercer objetivo específico propuso definir un sistema de indicadores de gestión y de impacto que permitiera evaluar la calidad de los servicios y medir el progreso de la transformación cultural de bienestar. Ese objetivo se cumplió con el Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público, que definió doce objetivos estratégicos distribuidos en cuatro perspectivas y distinguió de manera explícita entre indicadores de proceso, de resultado y de impacto; esa distinción es la que permite medir no solo lo que se hace sino lo que se transforma, y responde de manera directa a la exigencia del Acuerdo CESU 01 de 2025 sobre la evidencia de impacto de los procesos institucionales.

El cuarto objetivo específico planteó establecer las fases y las recomendaciones clave para la implementación y el seguimiento del plan, garantizando su aplicabilidad. Ese objetivo se cumplió con la Hoja de Ruta, que organizó la implementación en cuatro fases entre abril de 2026 y julio de 2029 bajo la lógica de gestión del cambio de Kotter (1996), y con el capítulo de recomendaciones dirigido a la alta dirección; la aplicabilidad quedó demostrada con la articulación del plan al proyecto STEM+ PERMANECE USCO, que la Dirección ejecuta en la actualidad, lo que confirmó que la propuesta opera sobre una realidad institucional en marcha y no sobre un escenario hipotético.

La articulación con STEM+ PERMANECE USCO permitió precisar el aporte diferencial del trabajo, mientras los proyectos construyen herramientas con financiación temporal, el plan aporta la gobernanza y la sostenibilidad que esas herramientas necesitan para sobrevivir al recurso que las financió; en esa distinción se concreta la contribución de fondo de la propuesta, que consiste en transformar un sistema frágil ante la rotación y la dependencia del liderazgo en un sistema antifrágil donde la institución conserva y capitaliza lo aprendido (Taleb, 2012).

Concluyo con la convicción que atraviesa el documento y que excede lo técnico. Un plan de mejora que dependa de quien lo diseñó para funcionar habrá fracasado en su propósito más importante, por sólido que sea en lo metodológico; el éxito de este plan se medirá el día en que la Dirección de Bienestar, con otra persona al frente, siga tomando decisiones con evidencia, midiendo su impacto y demostrando que cada peso invertido en bienestar se traduce en estudiantes que permanecen, que avanzan y que llegan a su grado.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se dirigen a la alta dirección de la Universidad Surcolombiana y a quienes asuman la conducción de la Dirección de Bienestar en el futuro, y se formulan con el propósito de asegurar que la transformación propuesta se sostenga en el tiempo.

Primera, que la Política de Permanencia y la gestión de la información de bienestar se asuman como una prioridad de la alta dirección, y no como una iniciativa aislada de la Dirección de Bienestar. La experiencia de la Universidad EAN demostró que la permanencia prospera cuando la política emana del más alto nivel institucional y cada instancia comprende su contribución (Casas, 2026); sin ese respaldo, los instrumentos técnicos de este plan operarían sin la fuerza institucional que requieren.

Segunda, que la primera aplicación del protocolo de transferencia de cargo priorice los casos críticos donde el conocimiento estratégico de un proceso reside en una sola persona sin estar documentado. La Dirección enfrenta en la actualidad situaciones de esta naturaleza, que ilustran con precisión el hallazgo del diagnóstico sobre la fragilidad institucional ante la concentración del conocimiento; convertir esos casos en el primer ejercicio de transferencia documentada protege a la institución y valida la utilidad del protocolo.

Tercera, que se evalúe la separación estructural de las funciones de permanencia y de bienestar, siguiendo el modelo de instituciones que las gestionan como áreas independientes con un mismo propósito (Casas, 2026). La permanencia requiere infraestructura propia y articulación transversal con toda la universidad, en particular con la Vicerrectoría Académica; su eventual traslado a esa instancia permitiría a la Dirección de Bienestar concentrarse en la cobertura, la pertinencia y el impacto de sus servicios, sin diluir ninguno de los dos propósitos.

Cuarta, que el plan de mejora se articule de manera explícita con el proyecto STEM+ PERMANECE USCO durante su ejecución, de modo que el sistema de alertas tempranas y el Campus Virtual que el proyecto construye queden gobernados por los protocolos de datos y medidos por los indicadores de impacto del plan; esa articulación responde de manera directa a las recomendaciones que el Ministerio de Educación Nacional formuló al proyecto sobre medición de efectos y sostenibilidad (Ministerio de Educación Nacional, 2026).

Quinta, que la línea base y el sistema mínimo viable de indicadores de impacto queden instalados antes de la llegada de los recursos adicionales previstos en la Ley 2568 de 2026, de manera que la institución pueda justificar con evidencia la asignación de esos recursos y cumplir las condiciones de los planes indicativos que la ley establece (Congreso de la República, 2026).

Y sexta, que la implementación respete la secuencia por fases del plan y resista la tentación de abordar todos los frentes de manera simultánea; la analítica predictiva, en particular, requiere la maduración progresiva de las capacidades descriptiva y diagnóstica, y su construcción anticipada sobre cimientos no consolidados comprometería su confiabilidad.

Para facilitar la decisión gerencial, la tabla 20 prioriza las seis recomendaciones según su impacto esperado sobre la transformación propuesta y el esfuerzo institucional que su adopción demanda; la lectura conjunta identifica las victorias tempranas, las apuestas estratégicas y las decisiones de gobierno que requieren maduración.

Tabla 22 Matriz de priorización de las recomendaciones (impacto y esfuerzo)

Recomendación	Impacto	Esfuerzo	Lectura gerencial
2. Aplicar el protocolo de transferencia de cargo a los casos críticos de conocimiento concentrado.	Alto	Bajo	Victoria temprana; protege a la institución de la pérdida inminente de conocimiento y valida la utilidad del protocolo.
4. Articular el plan con el proyecto STEM+ PERMANECE USCO durante su ejecución.	Alto	Bajo	Victoria temprana; aprovecha una ejecución en marcha y responde a las recomendaciones del MEN sin inversión adicional.
5. Instalar la línea base y el sistema mínimo de indicadores antes de los recursos de la Ley 2568.	Alto	Medio	Apuesta estratégica con plazo perentorio; condiciona la capacidad de justificar los recursos que llegan en 2027.
1. Asumir la Política de Permanencia como prioridad de la alta dirección.	Alto	Medio	Apuesta estratégica; requiere voluntad del más alto nivel y sostiene la fuerza institucional de todo el plan.
6. Respetar la secuencia por fases y la maduración progresiva de la analítica.	Medio	Bajo	Disciplina de implementación; su costo es la paciencia y su beneficio es la confiabilidad del sistema.
3. Evaluar la separación estructural de las funciones de permanencia y de bienestar.	Alto	Alto	Decisión de gobierno que requiere maduración; se recomienda abordarla una vez consolidadas las fases 1 y 2.

Nota. Elaboración propia. El impacto valora el efecto de cada recomendación sobre la sostenibilidad de la transformación; el esfuerzo valora los recursos, el tiempo y la voluntad institucional que su adopción exige. La numeración corresponde al orden en que las recomendaciones se presentan en el texto.

El alcance del modelo propuesto trasciende, por último, a la dependencia que lo origina. El Marco de Gobernanza de Datos se diseñó a partir de las necesidades reales de sus usuarios (las coordinaciones que requieren acceso autónomo, la dirección que requiere indicadores para decidir y la alta dirección que requiere evidencia para

responder ante los órganos de control), de modo que su propuesta de valor está definida por problemas que se repiten en toda la universidad y no por particularidades de Bienestar (Osterwalder et al., 2014). Esa condición abre dos rutas de escalamiento: hacia adentro con un modelo que puede extenderse a otras vicerrectorías y dependencias de la USCO que enfrentan la misma brecha entre los datos que producen y la información que necesitan; y hacia afuera, la experiencia documentada puede transferirse a otras instituciones del Sistema Universitario Estatal como un servicio de acompañamiento entre pares, en el que la USCO capitalice el aprendizaje de su implementación y lo convierta en un activo institucional de proyección, coherente con su vocación de generar valor público más allá de sus propios muros (Moore, 1995); que una universidad de región pueda proponer la posibilidad al sistema sobre cómo se gobierna la información del bienestar sería, en sí mismo, una forma de cerrar la brecha que este trabajo diagnostica. La evaluación final del plan, prevista en la Fase 4, es el momento indicado para decidir sobre esas rutas con la evidencia de la implementación en la mano.

REFERENCIAS

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment* [Exploración del entorno empresarial]. Macmillan.

Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2019). A systematic literature review of data governance and cloud data governance [Una revisión sistemática de la literatura sobre gobernanza de datos y gobernanza de datos en la nube]. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23, 839–859. <https://doi.org/10.1007/s00779-017-1104-3>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology [El uso del análisis temático en psicología]. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Arnold, K. E., & Pistilli, M. D. (2012). Course Signals at Purdue: Using learning analytics to increase student success [Course Signals en Purdue: el uso de la analítica del aprendizaje para incrementar el éxito estudiantil]. En *Proceedings of the 2nd International Conference on Learning Analytics and Knowledge* (pp. 267–270). ACM. <https://doi.org/10.1145/2330601.2330666>

Casas Castaño, S. P. (2026, 17 de abril). Entrevista sobre el modelo de permanencia de la Universidad EAN [Transcripción y grabación]. Anexos del trabajo de grado. [\[enlace a la carpeta\]](#)

Carvajal Ruiz, D. A. (2026, 10 de marzo). Entrevista al director del Centro de Tecnologías de la Información y Control Documental [Transcripción y grabación]. Anexos del trabajo de grado. [\[enlace a la carpeta\]](#)

Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*. Diario Oficial No. 40.700.

https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_30_sp.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Congreso de la República de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional*. Diario Oficial No. 49.084.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html

Congreso de la República de Colombia. (2026). *Ley 2568 de 2026. Por la cual se modifica parcialmente el capítulo V del título III de la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=272156>

Constitución Política de Colombia. (1991). Gaceta Constitucional No. 116.

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

DAMA International. (2017). *DAMA-DMBOK: Data management body of knowledge* [DAMA-DMBOK: cuerpo de conocimiento sobre gestión de datos] (2.^a ed.). Technics Publications.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*. Función Pública.

https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf

Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, Universidad Surcolombiana. (2026). Registro de personal vinculado a la Dirección, corte a mayo de 2026 [Documento institucional interno]. Universidad Surcolombiana.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives [Hay una manera S.M.A.R.T. de redactar las metas y los objetivos de la gerencia]. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Federici, S. (2013). Revolución en punto cero: Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas (C. Fernández Guervós y P. Martín Ponz, Trans.). Traficantes de Sueños.

https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Boletin_ECOS/26/federici_revolucion.pdf

Head, B. W. (2015). Toward more "evidence-informed" policy making? [Hacia una formulación de políticas más informada por la evidencia]. *Public Administration Review*, 76(3), 472–484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* [El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción]. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change* [Liderando el cambio]. Harvard Business School Press.

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Resolución 000023 del 11 de enero de 2023. Por la cual se renueva la acreditación institucional en alta calidad a la Universidad Surcolombiana*. <https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/docs/Resolucion-MEN-000023-del-11012023.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2025). *Cifras oficiales validan el éxito del modelo de educación superior del Gobierno del presidente Gustavo Petro* [Comunicado de prensa]. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/425173:Cifras-oficiales-validan-el-exito-del-modelo-de-educacion-superior-del-Gobierno-del-presidente-Gustavo-Petro>

Ministerio de Educación Nacional. (2026). *Concepto de evaluación: proyecto STEM+ PERMANECE USCO. II Convocatoria para promover la permanencia en la educación superior, Contrato de Préstamo BID 5850/OC-CO*. [Documento no publicado]. Anexos del trabajo de grado. [[Anexo h. Convenio STEM+ PERMANECE USCO - MEN-BID](#)]

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Decreto 1008 de 2018. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86902>

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government* [Creando valor público: gestión estratégica en el gobierno]. Harvard University Press.

Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* [Cuadro de mando integral paso a paso para entidades públicas y sin ánimo de lucro]. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want* [Diseño de la propuesta de valor: cómo crear productos y servicios que los clientes desean]. John Wiley & Sons.

Oficina de Talento Humano, Universidad Surcolombiana. (2026). Base de datos de personal vinculado, corte a mayo de 2026 [Documento institucional interno]. Universidad Surcolombiana.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República de Colombia. (2013). *Decreto 1377 de 2013. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Presidencia de la República de Colombia. (2025). Decreto 391 de 2025. Por medio del cual se adiciona el Capítulo 5 al Título 4 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de

2015 y se establecen los elementos mínimos para el diseño e implementación de los planes de formalización laboral en las Instituciones de Educación Superior Estatales u Oficiales. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=259637>

Ramírez Perdomo, C. A. (2026, [día] de [mes]). *Entrevista a la Vicerrectora de Investigación y Proyección Social de la Universidad Surcolombiana* [Transcripción y grabación]. Anexos del trabajo de grado.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Universidad de los Andes.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng%3D%3D/imagenes/97/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking [La planificación por escenarios: una herramienta para el pensamiento estratégico]. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.

Segato, R. L. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Prometeo Libros.
<https://alejandroquinteros.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/04/rita-segato-contra-pedagogi-as-de-la-crueldad-pdf.pdf>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* (10.^a ed.). 3R Editores.
<https://es.scribd.com/document/618821080/Libro-Gerencia-Estrategica-Humberto-Serna-Gomez-1>

Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior. (2025). *Reporte institucional Universidad Surcolombiana*. Ministerio de Educación Nacional. <https://spadies3.mineducacion.gov.co/spadiesWeb/>

Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.

Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research [Deserción en la educación superior: una síntesis teórica de la investigación]

reciente]. *Review of Educational Research*, 45(1), 89–125.

<https://doi.org/10.3102/00346543045001089>

Universidad Surcolombiana. (1994). *Acuerdo 075 de 1994. Estatuto General*. Consejo Superior Universitario.

<https://www.usco.edu.co/contenido/usuario/1/documentos/1994/0075%20de%201994.pdf>

Universidad Surcolombiana. (2004). *Acuerdo 049 de 2004. Manual de Convivencia Estudiantil*. Consejo Superior Universitario.

https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicaciones_documentos/consejo_superior/consejo_superior_2004/Acuerdo_049_de_2004.pdf

Universidad Surcolombiana. (2013). *Acuerdo 042 de 2013. Política de permanencia y graduación estudiantil*. Consejo Superior Universitario.

https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicaciones_documentos/consejo_superior/consejo_superior_2013/acuerdo_042_de_2013.pdf

Universidad Surcolombiana. (2014). *Acuerdo 015 de 2014. Estatuto de Bienestar Universitario*. Consejo Superior Universitario.

https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicaciones_documentos/consejo_superior/consejo_superior_2014/acuerdo_015_de2014.pdf

Universidad Surcolombiana. (2024). **Acuerdo 066 de 2024. Plan de Desarrollo Institucional 2025–2034**. Universidad Surcolombiana.

<https://usco.edu.co/es/gestion/politicas-planes-y-lineas-estrategicas/plan-de-desarrollo/>

Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers [Más allá de la exactitud: qué significa la calidad de los datos para quienes los consumen]. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33.

<https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>

ANEXOS

Los anexos de este trabajo reposan en la carpeta institucional [Trabajo de Grado MBA 2026 - EAN - Jhenny Amaya](#), organizados en diez secciones. El consentimiento informado de cada participante fue solicitado y otorgado verbalmente al inicio de la respectiva entrevista, y consta en cada grabación. El acceso a las grabaciones se encuentra restringido a los jurados y directores del trabajo, en atención a la naturaleza institucional de la información que contienen.

Anexo A. Instrumentos de recolección de información. Contiene la guía de entrevista estructurada a profundidad, los tres formatos de validación del instrumento diligenciados por los validadores expertos, y el consolidado de la correspondencia de validación. [\[enlace\]](#)

Anexo B. Evidencia documental institucional. Reúne los cinco planes de trabajo de las áreas de Bienestar Universitario, fuente de la triangulación documental del diagnóstico. [\[enlace\]](#)

Anexo C. Registro de las entrevistas. Documento que relaciona los participantes entrevistados, su cargo o rol, la fecha y la duración de cada entrevista, y el enlace a la grabación correspondiente. [\[enlace\]](#)

Anexo D. Transcripciones de las entrevistas. Contiene las siete transcripciones: la entrevista grupal con coordinadores de área y líderes de programa de Bienestar y su continuación; la entrevista con la jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad; la entrevista con el director del CTID; la entrevista con el ingeniero operativo del CTID; la entrevista con la Vicerrectora de Investigación y Proyección Social; y la entrevista con la responsable de permanencia de la Universidad EAN. [\[enlace\]](#)

Anexo E. Instrumentos cuantitativos institucionales. Incluye el registro del buzón de sugerencias y las dos encuestas de percepción de conocimiento e importancia de los servicios de Bienestar, aplicadas al estamento administrativo y docente y al estamento estudiantil. [\[enlace\]](#)

Anexo F. Matrices del diagnóstico. Reúne las matrices de análisis: PESTEL, planificación por escenarios, Gap Analysis, DOFA sencilla y DOFA cruzada. [\[enlace\]](#)

Anexo G. Anteproyecto. Documento del anteproyecto del trabajo dirigido, aprobado en el periodo 2025-2. [\[enlace\]](#)

Anexo H. Convenio STEM+ PERMANECE USCO (MEN-BID). Documento del convenio del proyecto en el marco de la II Convocatoria de Permanencia, Contrato de Préstamo BID 5850/OC-CO. [\[enlace\]](#)

Anexo I. Diagnóstico de Bienestar Universitario. Documento completo del diagnóstico organizacional, con el desarrollo extenso del análisis PESTEL, las cuatro variables del Gap Analysis, las categorías emergentes y la DOFA cruzada con las dieciséis estrategias. [\[enlace\]](#)

Anexo J. Plan de Mejora de Bienestar Universitario. Documento técnico extendido del plan, con el desarrollo completo del Cuadro de Mando Integral (metas, plazos, fuentes y responsables), el mapa estratégico, el Marco de Gobernanza de Datos (matriz RACI, protocolos y estándares de calidad), la Hoja de Ruta detallada por fases y los modelos de costeo, sensibilidad y retorno social de la inversión. [\[enlace\]](#)