

Práctica Social en Planeación de la Universidad Industrial de Santander (UIS)

Martín Alonso Patiño Flórez

Trabajo de Grado para Optar el título de Economía

Directora

Alexandra Cortés Aguilar

Doctora en Economía

Tutor

José Hilario Arguello Lamus

Profesional de planeación académica

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Economía y Administración

Bucaramanga

2026

**Dedicatoria.**

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y darme la fortaleza para continuar aun en los momentos difíciles. Este trabajo representa el cierre de una etapa construida con esfuerzo, aprendizajes y perseverancia.

A mis padres, Elizabeth Flórez Velandia y Alonso Patiño Gómez, por su amor, apoyo incondicional, consejos y sacrificios. Gran parte de lo que hoy soy y de lo que he logrado tiene sus raíces en ustedes. Este logro también es suyo.

A mi hermano, David Marcelo Patiño Flórez, por su apoyo, compañía y por ser una guía en los momentos en que más lo necesité.

A mi novia, María Camila Aparicio por acompañarme durante este proceso, por su paciencia, comprensión y apoyo en los momentos de cansancio y dificultad.

A mi familia, a mi novia, amigos y a todas las personas que hicieron parte de este camino: gracias por acompañarme y contribuir, de una u otra manera, a que este sueño pudiera convertirse en realidad.

**Martín Patiño.**

### **Agradecimientos**

A mi directora de trabajo de grado, Alexandra Cortés Aguilar, por sus orientaciones, consejos, paciencia y dedicación. Su acompañamiento fue fundamental para el desarrollo de mi práctica social y la construcción de este trabajo.

A José Hilario Argüello Lamus, por su compañerismo, confianza y compromiso con este proyecto. Espero que este trabajo sea un punto de partida para continuar fortaleciendo las políticas institucionales y aportar a nuestra comunidad universitaria.

Al equipo de Planeación, por abrirme las puertas y brindarme un espacio de aprendizaje, apoyo y acompañamiento durante esta experiencia.

A la Universidad Industrial de Santander, a la Escuela de Economía y Administración y a todas sus profesoras y profesores, por las oportunidades y enseñanzas que hicieron parte de mi formación y de este camino que hoy culmina.

A mi familia, por estar siempre presente; a mis amigos y camaradas, por compartir conmigo los retos, aprendizajes y alegrías de estos años.

Y a toda mi fanática, por acompañarme, creer en mí y celebrar conmigo cada paso de este camino.

A todos, gracias.

**Martín Patiño.**

**Tabla de contenido**

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                                              | 12 |
| Planteamiento del problema.....                                                                                 | 14 |
| Justificación .....                                                                                             | 17 |
| 1. Objetivo .....                                                                                               | 19 |
| 1.1. Objetivo general.....                                                                                      | 19 |
| 1.2. Objetivos específicos .....                                                                                | 19 |
| 2. Funciones del practicante .....                                                                              | 20 |
| 3. Caja de herramientas para la formulación de políticas institucionales.....                                   | 20 |
| 3.1. Presentación: caja de herramientas para la formulación e implementación de políticas institucionales ..... | 20 |
| 3.2. Plantilla para la formulación de políticas instituciones .....                                             | 25 |
| 3.3. Guía para elaborar un diagnóstico dentro del proceso de formulación de políticas institucionales .....     | 26 |
| 3.3.1. Grupo líder de la formulación de la política .....                                                       | 27 |
| 3.3.2. Definición del problema público.....                                                                     | 27 |
| 3.3.2.1. Identificación de grupos de interés.....                                                               | 29 |
| 3.3.2.2. Identificación de la situación problema.....                                                           | 39 |
| 3.3.2.3. Identificación de causas y consecuencias de los principales problemas .....                            | 44 |
| 3.3.2.4. Estructuración del desafío institucional.....                                                          | 47 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.2.5. Estimación de la línea base.....                                                                             | 50 |
| 3.4. Guía para elaborar un plan de implementación dentro del proceso de formulación de políticas institucionales..... | 51 |
| 3.4.1. Definición del árbol de objetivos .....                                                                        | 53 |
| 3.4.2. Identificación de medios .....                                                                                 | 54 |
| 3.4.3. Identificación de fines .....                                                                                  | 55 |
| 3.4.4. Definición de los objetivos específicos.....                                                                   | 57 |
| 3.4.5. Definición del objetivo general.....                                                                           | 58 |
| 3.4.6. Teoría del cambio.....                                                                                         | 59 |
| 3.4.7. Transformaciones.....                                                                                          | 61 |
| 3.4.8. Resultados .....                                                                                               | 62 |
| 3.4.9. Indicadores .....                                                                                              | 63 |
| 3.4.10. Línea base.....                                                                                               | 65 |
| 3.4.11. Metas .....                                                                                                   | 66 |
| 3.4.12. Intervenciones .....                                                                                          | 67 |
| 3.4.13. Preparación e insumos.....                                                                                    | 70 |
| 3.4.14. Prueba ácida .....                                                                                            | 71 |
| 4. Conclusiones.....                                                                                                  | 73 |
| Referencias bibliográficas.....                                                                                       | 75 |

### Tabla de figuras

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 CICLO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAL .....                                                          | 22 |
| FIGURA 2 <i>FLUJO DE ACTIVIDADES PARA LA FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES</i> ..... | 24 |
| FIGURA 3 GRUPOS DE INTERÉS UIS.....                                                                      | 30 |
| FIGURA 4 PLANO DE INFLUENCIA/DEPENDENCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....                                   | 36 |
| FIGURA 5 PLANO DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.....                                                          | 44 |
| FIGURA 6 RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS CONSECUENCIAS QUE PRODUCE EL PROBLEMA.....                       | 46 |
| FIGURA 7 <i>RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS CAUSAS GENERADORAS DEL PROBLEMA</i> .....                     | 46 |
| FIGURA 8 RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES A PARTIR DE EJES, DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES.....      | 50 |
| FIGURA 9 TRANSFORMACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMA EN UN ÁRBOL DE OBJETIVOS.....                              | 53 |
| FIGURA 10 RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS CAUSAS DEL PROBLEMA .....                                       | 54 |
| FIGURA 11 RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS MEDIOS QUE SE REQUIEREN PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO .....        | 55 |
| FIGURA 12 RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS CAUSAS GENERADORAS DEL PROBLEMA .....                           | 56 |
| FIGURA 13 RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS FINES QUE PRODUCEN AL ATENDER EL PROBLEMA                       | 57 |
| FIGURA 14 ÁRBOLES DE OBJETIVOS .....                                                                     | 58 |
| FIGURA 15 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                 | 59 |
| FIGURA 16 CADENA DE RESULTADOS .....                                                                     | 60 |
| FIGURA 17 TIPOS DE INDICADOR POR ETAPA DE LA CADENA DE RESULTADOS .....                                  | 65 |

Índice de tablas

TABLA 1. POLÍTICAS INSTITUCIONALES QUE CUENTAN CON DIAGNÓSTICO, PLAN DE ACCIÓN,  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (2005-2024). ..... 15

TABLA 2. MATRIZ DE INFLUENCIA/DEPENDENCIA..... 34

TABLA 3. EJEMPLO MATRIZ DE INFLUENCIA/DEPENDENCIA..... 36

TABLA 4. MATRIZ DE MOTRICIDAD/DEPENDENCIA ..... 40

TABLA 5. EJEMPLO MATRIZ DE MOTRICIDAD/ DEPENDENCIA ..... 42

TABLA 6. TABLA DE COORDENADAS ..... 42

### Resumen

**Título:** Diseño de instrumentos metodológicos que aporten a la construcción de una caja de herramientas para formulación de políticas institucionales en la Universidad Industrial de Santander.<sup>1</sup>

**Autor:** Martín Alonso Patiño Flórez.<sup>2</sup>

**Palabras clave:** Políticas institucionales, caja de herramientas, diagnóstico, teoría del cambio, planeación universitaria, gobernanza.

**Descripción:** Este trabajo presenta los resultados de una práctica social realizada en la Oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander (UIS), orientada a fortalecer la formulación de políticas institucionales (PI). La revisión de las PI vigentes evidenció diferencias metodológicas, especialmente en diagnósticos, planes de acción, seguimiento y evaluación. Frente a esto, el objetivo fue diseñar instrumentos metodológicos para la construcción de una Caja de Herramientas (CH). Se realizó una revisión de literatura y se desarrollaron herramientas adaptadas al contexto institucional. Como resultado, se estructuró una CH con una plantilla de formulación, una guía de diagnóstico y una guía de plan de implementación, basada en el Marco Lógico y la Teoría del Cambio, para fortalecer la planeación y gobernanza universitaria.

---

<sup>1</sup> Práctica Social.

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Alexandra Cortés Aguilar.

<sup>3</sup> Se utilizó una herramienta de inteligencia artificial únicamente como apoyo auxiliar en la corrección ortográfica, gramatical y de signos de puntuación del documento, sin participación en la elaboración del contenido académico, analítico, metodológico o argumentativo de la investigación

### Abstract

**Title:** Design of Methodological Instruments Contributing to the Construction of a Toolbox for the Formulation of Institutional Policies at the Universidad Industrial de Santander.<sup>4</sup>

**Author:** Martín Alonso Patiño Flórez.<sup>5</sup>

**Keywords:** Institutional policies, toolbox, diagnostics, theory of change, university planning, governance.

**Description:** This report presents the results of a social practicum carried out in the Planning Office of the Universidad Industrial de Santander (UIS), aimed at strengthening the formulation of institutional policies (IPs). A review of current IPs revealed methodological inconsistencies, particularly in diagnostics, action plans, monitoring, and evaluation. In response, the objective was to design methodological instruments for building a Toolbox. A literature review was conducted and tools were developed and adapted to the institutional context. As a result, a Toolbox was structured, including a policy-formulation template, a diagnostic guide, and an implementation-plan guide, based on the Logical Framework Approach and Theory of Change, to strengthen university planning and governance.

---

<sup>4</sup> Social practice.

<sup>5</sup> Faculty of Human Sciences. School of Economics and Administration. Director: Alexandra Cortés Aguilar.

<sup>6</sup> An AI tool was used solely as an auxiliary aid to correct the spelling, grammar, and punctuation of the document, without any intervention in the creation, methodology, development, or argumentation of the research content.

### Introducción

Las políticas institucionales constituyen instrumentos de gobernanza mediante los cuales las instituciones de educación superior orientan la toma de decisiones y coordinan acciones para responder a las necesidades de sus comunidades. En el caso de las universidades públicas, su formulación se desarrolla en el marco de la autonomía universitaria y de las responsabilidades asociadas al cumplimiento de sus funciones misionales. En este contexto, la Universidad Industrial de Santander (UIS) formula políticas institucionales orientadas a atender situaciones que afectan a la comunidad universitaria y al desarrollo de la institución. Sin embargo, la revisión realizada en el marco de esta práctica evidencia diferencias en la estructura metodológica de las políticas institucionales de la Universidad, particularmente en la incorporación de diagnósticos, planes de acción, mecanismos de seguimiento y procesos de evaluación.

Esta situación plantea la necesidad de fortalecer los instrumentos utilizados para la formulación de políticas institucionales, de manera que estas no se limiten a establecer orientaciones generales, sino que cuenten con elementos técnicos que permitan comprender las situaciones problema, definir objetivos, establecer intervenciones y realizar seguimiento a los resultados obtenidos. La revisión de las políticas institucionales de la UIS desarrollada durante la práctica muestra que varias de ellas presentan ausencia o insuficiencia de estos componentes. En consecuencia, se identifica como problema central la necesidad de fortalecer el proceso de formulación de políticas institucionales en la Universidad. Frente a este problema, Planeación plantea la construcción de una Caja de Herramientas que permita organizar metodológicamente las diferentes etapas asociadas a la formulación e implementación de este tipo de políticas.

En este marco, la presente práctica social tiene como propósito contribuir al diseño de instrumentos metodológicos que aporten a la construcción de una Caja de Herramientas para la

formulación de políticas institucionales en la Universidad Industrial de Santander. El objetivo general consiste en diseñar instrumentos metodológicos que contribuyan a este propósito, mientras que los objetivos específicos comprenden la revisión de literatura sobre políticas públicas y gobernanza en instituciones de educación superior, la conceptualización de las políticas institucionales, y la formulación de propuestas metodológicas para el desarrollo del diagnóstico y del plan de implementación de una política institucional.

Para el desarrollo de la práctica se realizó una revisión de literatura relacionada con políticas públicas, metodologías para el diagnóstico de problemas sociales y teoría del cambio. Este proceso se complementó con el análisis y adaptación de herramientas metodológicas al contexto institucional de la UIS, así como con reuniones periódicas con el jefe de Planeación Estratégica para presentar avances y recibir retroalimentación. A partir de este trabajo se aportó al diseño de una ruta metodológica para la construcción de políticas institucionales y a la elaboración de los materiales destinados a la socialización de los productos desarrollados.

Como resultado, el informe presenta una Caja de Herramientas estructurada alrededor de diferentes instrumentos que buscan articular las etapas del proceso de formulación e implementación de políticas institucionales. Entre estos se encuentran una plantilla para la formulación de políticas institucionales, una guía metodológica para la elaboración del diagnóstico, una guía para la construcción del plan de implementación y un instrumento para el seguimiento de la implementación. La propuesta toma como referencia el ciclo de las políticas públicas y busca establecer una relación entre la identificación de las situaciones problema, su diagnóstico, el diseño de intervenciones, la implementación y el seguimiento de los resultados.

El documento se organiza en seis apartados principales. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema que da origen a la práctica, seguido de la justificación y los objetivos

que orientan su desarrollo. Posteriormente, se describen las funciones realizadas durante la práctica social. El quinto apartado constituye el componente central del informe y presenta la Caja de Herramientas para la formulación de políticas institucionales, incluyendo la presentación general de la propuesta, la plantilla para la formulación de políticas, la guía para la elaboración del diagnóstico y la guía para la construcción del plan de implementación. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del trabajo realizado.

### **Planteamiento del problema**

Las universidades públicas en Colombia tienen autonomía universitaria de acuerdo con lo establecido en la ley 30 de 1992, con el fin de garantizar el desarrollo de sus funciones misionales mediante políticas institucionales (PI). Esta autonomía le entrega a la universidad la responsabilidad de ser una institución a la vanguardia ante las demandas de la sociedad (Ávila y Gillezeau, 2010). En coherencia con lo anterior, la Universidad Industrial de Santander (UIS) establece como misión formar profesionales integrales, éticos, con sentido político e innovadores; que utilizan, crean, transfieren y divulgan el conocimiento por medio de la investigación, la innovación científica, tecnológica y social (UIS, 2022). Para cumplir con este propósito, la institución debe formular PI que orienten la toma de decisiones, aseguren coherencia y alineación estratégica y aporten a la organización de procesos y garantía de calidad.

De esta manera, las PI constituyen un instrumento que debe orientar la solución de problemas que afecten a la comunidad universitaria y el desarrollo de la institución, con el fin de garantizar el bienestar de su comunidad. En esta línea, las PI son un conjunto de mecanismos que canalizan los diferentes esfuerzos de la estructura de gobierno para atender las demandas de diversos actores de su comunidad, así como en adaptarse a las demandas externas generando cambios que mantengan a la universidad a la vanguardia (Quiñones, 2008). Asimismo, contribuye

a la creación de condiciones dignas de trabajo y a la definición de orientaciones que aporten a su comunidad universitaria (Montesinos y Contreras, 2021).

En este marco, la UIS ha formulado PI en diversas dimensiones estratégicas que inciden directamente en la calidad académica y la calidad de vida de su comunidad. No obstante, la formulación de estas políticas representa dificultades significativas, por ejemplo, la carencia de diagnósticos sólidos que sustenten la toma de decisiones, así como de planes de acción con objetivos y metas establecidos, mecanismos de seguimiento y procesos de evaluación que permitan valorar su efectividad y pertinencia. En la tabla 1 se muestra la revisión de estos elementos en las políticas de la Universidad.

**Tabla 1.** *Políticas Institucionales que cuentan con Diagnóstico, Plan de acción, Seguimiento y Evaluación (2005-2024).*

| <b>Política institucional</b>                            | <b>Acuerdo</b>                                        | <b>Diagnóstico</b> | <b>Plan de acción</b> | <b>Seguimiento</b> | <b>Evaluación</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| <u>Políticas de Extensión</u>                            | Acuerdo CS No. 006 de 2005. Documento PDF.            | no                 | si                    | no                 | no                |
| <u>Política publicaciones periódicas institucionales</u> | Acuerdo CS No. 077 de 2005. Documento PDF.            | no                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política de Egresados</u>                             | Acuerdo CS No. 091 de 2008. Documento PDF.            | no                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política del Sistema de Gestión de Calidad</u>        | Acta 006 de 2008 del Comité de Calidad. Documento PDF | si                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política de Relaciones Exteriores</u>                 | Acuerdo CS No. 034 de 2009. Documento PDF.            | no                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política de TIC</u>                                   | Acuerdo CS No. 051 de 2009. Documento PDF.            | no                 | si                    | no                 | no                |
| <u>Política del Sistema de Gestión Ambiental</u>         | Acuerdo CS No. 086 de 2011. Documento PDF.            | no                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política de excelencia académica</u>                  | Acuerdo CS No. 018 de 2014. Documento PDF.            | no                 | no                    | no                 | no                |
| <u>Política de Equidad</u>                               | Acuerdo CS No. 022                                    | si                 | si                    | si                 | no                |

|                                                     |                                                             |    |    |    |    |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| <u>de Género</u>                                    | de 2018. Documento PDF.                                     |    |    |    |    |
| <u>Política de prevención de daño antijurídico</u>  | Acuerdo CS No. 009 de 2018. Documento PDF.                  | no | no | no | no |
| <u>Política de Educación Inclusiva</u>              | Acuerdo CS No. 032 de 2019. Documento PDF.                  | no | no | no | no |
| <u>Política de Investigación</u>                    | Acuerdo CS No. 046 de 2020. Documento PDF.                  | si | si | no | no |
| <u>Política de Culturas</u>                         | Acuerdo CS No. 017 de 2021. Documento PDF.                  | si | no | no | no |
| <u>Política de Salud Mental</u>                     | Acuerdo CS No. 0058 de diciembre 12 de 2022. Documento PDF. | no | no | no | no |
| <u>Política del Seguridad y Salud en el Trabajo</u> | Resolución No. 0098 de enero 23 de 2023. Documento PDF.     | no | no | no | no |
| <u>Política de Bienestar Institucional</u>          | Acuerdo CS No. 030 de julio 24 de 2023. Documento PDF.      | si | no | si | no |
| <u>Política de Gestión del Conocimiento</u>         | Resolución 1615 de octubre 29 de 2024. Documento PDF.       | si | no | no | no |
| <u>Política de Servicio al Ciudadano</u>            | Resolución 1743 de noviembre 20 de 2024. Documento PDF.     | no | si | no | no |

*Nota.* Elaboración propia

Un caso específico es la Política de Salud Mental en la Universidad Industrial de Santander (2022), la cual presenta un marco conceptual sobre la importancia de una intervención institucional en diferentes enfoques (Enfoque de Género, Enfoque de Curso de Vida, Enfoque de Derechos Humanos, Enfoques de Diferencias Poblacional - Territorial y Enfoque Psicosocial). Sin embargo, carece de un diagnóstico en la UIS que permita formular un plan de acción que oriente el desarrollo de acciones que fortalezcan a la universidad en dichos enfoques.

En cambio, la Política de Culturas de la Universidad Industrial de Santander (2021), formulada por la Universidad de Antioquia, expone un diagnóstico y con base en este, propone posibles acciones que la institución puede implementar. No obstante, la política carece de un plan

de acción que establezca una hoja de ruta y de un mecanismo de seguimiento que permita evaluar la implementación de la PI.

Según Muller (2010), la importancia del aporte técnico de una PI se enfoca en la forma de entender problema público, se establecen mecanismos de acción, seguimiento y evaluación. Aun así, el análisis realizado a las PI de Institución refleja la ausencia del aporte técnico en la formulación de la política, entendida en muchos casos únicamente como un acuerdo emitido por el Consejo Superior, lo cual limita su función como instrumento integral de orientación estratégica de la acción institucional.

Por ejemplo, la Política de Educación Inclusiva para los aspirantes, estudiantes y graduados de la Universidad Industrial de Santander (2019), carece de un diagnóstico, de un plan de acción y mecanismos de seguimiento a las acciones, tampoco cuenta con un plan de evaluación de los impactos de la política. La política se justifica en el marco normativo del Acuerdo 032 de 2019 del Consejo Superior, por este medio, se asignan algunos responsables, unos objetivos. Del mismo modo, la Política del Sistema de Gestión Ambiental (2011), está sustentada por el Acuerdo 086 del 2011 del Consejo Superior, pero carece de los elementos que orienten y ejecuten acciones a favor de la solución de los problemas de la comunidad universitaria.

En este contexto, se plantea como problema central la necesidad de fortalecer los procesos de formulación de las políticas institucionales en la UIS. Para ello, se propone la planeación iniciar el proyecto de crear una Caja de herramienta que facilite la formulación de PI que cuente con fundamentos técnicos adecuados y logren incidir de forma efectiva en el desarrollo institucional y en el bienestar de su comunidad universitaria.

### **Justificación**

La motivación del desarrollo de una Caja de Herramientas (CH) para la formulación de PI

se basa en el hecho de que no existe un marco metodológico que conecte las distintas etapas del ciclo de políticas públicas. En este sentido, el CH se configura como una herramienta técnica para organizar los procesos de diseño, implementación, seguimiento y evaluación, mediante la integración de directrices y herramientas que delimitan criterios del actuar institucional.

Contar con una CH para la formulación de las PI establece un orden metodológico que estandariza el diseño y el análisis. Por lo tanto, se fortalece la capacidad de la institución para gestionar y resolver los problemas que afectan a su comunidad. La CH brinda una estructura que permite evaluar tanto el diseño y ejecución de cada política, de forma que, facilita identificar fallas metodológicas inadecuadas, acciones descoordinadas, asignación imprecisa de responsables, objetivos y metas poco realistas, o deficiencias en la planificación presupuestal. Estos factores suelen impedir el cumplimiento de los impactos deseados. Asimismo, la CH brinda la posibilidad de construir sobre experiencias previas, mejorando así la formulación de futuras PI.

Desde una perspectiva metodológica, la CH introduce un orden sistemático que estandariza los procesos de formulación y análisis. Esto permite delimitar con mayor precisión los objetivos, las metas, los responsables y los recursos asociados a cada intervención, lo que mejora la consistencia interna de las políticas y su alineación con las capacidades institucionales y la disponibilidad presupuestal. En consecuencia, se reduce la dispersión en los enfoques de formulación y se fortalece la capacidad institucional para gestionar problemas de manera estructurada.

En el plano técnico, la CH orienta la elaboración de diagnósticos mediante la identificación de los problemas públicos, así como de sus causas y efectos. Este enfoque permite diferenciar entre factores estructurales y manifestaciones superficiales, lo que conduce al diseño de mecanismos de intervención coherentes con la naturaleza del problema. Asimismo, la incorporación de criterios

basados en evidencia contribuye a sustentar la toma de decisiones y a reducir la subjetividad en la formulación de políticas. De igual forma, la CH orienta la construcción de planes de seguimiento y evaluación, lo que permite medir resultados e impactos a partir de indicadores definidos.

Adicionalmente, la CH facilita la sistematización de experiencias previas, lo que permite incorporar aprendizajes institucionales en procesos posteriores de formulación. Este componente contribuye a mejorar la continuidad de las intervenciones y a evitar la repetición de errores en el diseño y la implementación de políticas.

La ausencia de una caja de herramientas incrementa el riesgo de errores técnicos y de gestión. Sin una guía metodológica, los diagnósticos pueden confundir síntomas con causas, lo que conduce a intervenciones que no resuelven los problemas o que generan efectos no previstos. Asimismo, se dificulta la delimitación de alcances y la incorporación de variables como las capacidades institucionales, la disponibilidad presupuestal y los riesgos asociados, lo que puede derivar en políticas inviables. En este escenario, también se presentan duplicidades entre intervenciones y acciones que no generan los impactos deseados, lo que afecta la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad de la acción institucional.

## **1. Objetivo**

### **1.1. Objetivo general**

Diseñar instrumentos metodológicos que aporten a la construcción de una caja de herramientas para formulación de políticas institucionales en la Universidad Industrial de Santander.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Realizar una revisión de la literatura sobre políticas públicas y gobernanza en instituciones de educación superior, incluyendo metodologías para el diagnóstico y la implementación, así como herramientas de seguimiento e

instrumentos de evaluación de políticas públicas.

- Desarrollar una conceptualización sobre la importancia de las políticas institucionales, junto con el diseño de una caja de herramientas para su formulación en la UIS.
- Formular una propuesta metodológica para el desarrollo del diagnóstico de una política institucional.
- Formular una propuesta metodológica para la elaboración del plan de acción de una política institucional.

## **2. Funciones del practicante**

- Realizar una revisión de literatura relacionada con Políticas Públicas.
- Realizar literatura de literatura relacionada en metodologías para desarrollar un Diagnóstico en problemas sociales.
- Realizar una revisión de literatura relacionada con la teoría de cambio en políticas públicas.
- Reunirse semanalmente con el jefe de planeación estratégica de la institución para presentar los avances y retroalimentar lo presentado.
- Aportar al diseño de una ruta metodológica para construcción de políticas institucionales.
- Contribuir en la elaboración de los materiales para la socialización de los productos elaborados.

## **3. Caja de Herramientas para la formulación de Políticas Institucionales**

### **3.1. Presentación: Caja de Herramientas para la formulación e Implementación de Políticas Institucionales**

El documento de presentación de la Caja de Herramientas para la formulación e implementación de Políticas Institucionales cumple la función de conceptualizar una PI en la UIS, así como presentar la CH como marco metodológico que facilite la formulación de futuras PI.

En ese sentido, el documento define una PI al igual que una PP como un instrumento de gobernanza orientado a coordinar objetivos y acciones colectivas para dar respuesta a las demandas de la comunidad universitaria. Esta definición es formulada a partir de la explicación de Montesinos y Contreras (2021), quienes sostienen que las PP consisten en un conjunto de mecanismos que permiten orientar y coordinar el quehacer institucional, así como en adaptarse a las necesidades de la sociedad, impulsando transformaciones innovadoras para mantenerse a la vanguardia. Asimismo, Roth (2010) agrega que una PI tiene el propósito de orientar el comportamiento de los actores de la comunidad para modificar una situación problema.

Por otra parte, el documento presenta la CH como una colección de instrumentos metodológicos que guían la formulación de PI fundamentada en la definición de PI y tomando el ciclo de política pública para estructurar el proceso de diseño de la Política.

**Figura 1***Ciclo de políticas Institucional*

*Nota.* Elaboración propia.

La presentación explica que, para la nueva generación de PI en la UIS, se inicie por la fase de agenda. Esta etapa identifica las situaciones problema que afecta a la universidad, analiza su prioridad para la comunidad universitaria, de esta forma guiar la toma de decisiones y delimita el alcance de las intervenciones.

Seguidamente, la fase de diseño se centra en formular las acciones orientadas a transformar la situación problema. En esta etapa se sintetiza la manera en que las PI materializan la presencia activa de la institución en la comunidad. En consecuencia, se establecen objetivos claros y alcanzables, se planifican las estrategias de intervención y se diseña el plan de implementación que orientará la ejecución de la política.

La fase de implementación la institución ejecuta las estrategias definidas, donde se logra la articulación y participación de todos los actores involucrados. Esta fase es una implementación en proceso que debe tener constante seguimiento, porque buena parte de esta fase hace que los impactos deseados se hagan realidad.

Por último, tenemos la fase de evaluación que permite analizar el desempeño de la PI al comparar la etapa inicial con los resultados obtenidos. Esto permite encontrar información para futuros procesos de PI, proporciona información de los aciertos, corregir fallos y mejorar futuras intervenciones. De esta manera se verifica el cumplimiento y fortalece la capacidad de la Institución para responder eficazmente los problemas de la comunidad universitaria.

Para diseñar futuras PI que respondan al ciclo de Políticas públicas la CH presenta las siguientes herramientas.

- Una Plantilla para la formulación de Políticas Instituciones que permite consolidar la propuesta de política que se llevará ante los Consejos Académicos y Superior.
- La Guía para elaborar un diagnóstico dentro del proceso de formulación de políticas Institucionales, que permitió de manera participativa la recolección y análisis de datos sobre problemas y necesidades, permitiendo estructurar las situaciones problema a problemas públicos, detectando los efectos y causas de los diferentes problemas, entendiendo las diferentes dinámicas de los actores, Permitiendo al formulador diseñar futuras intervenciones.
- la Guía para elaborar un plan de implementación dentro del proceso de políticas institucionales, permitiendo al formulador de política diseñar un plan de implementación basado en la evidencia, diseñar objetivos, interpretar estados deseados, diseñar acciones. con esta guía se pretende además que el formulador minimice los riesgos y evita la toma de decisiones inadecuadas. La guía además permite desplegar el plan de implementación, del cual se derivan intervenciones más específicas, conforme a las siguientes definiciones:

**Programas:** Conjunto estructurado de proyectos que buscan alcanzar un resultado concreto. Esto se organiza y prioriza para optimizar la coordinación de recursos y acciones dirigidas a abordar una situación problema anteriormente identificada.

**Proyecto:** Conjunto articulado de actividades destinadas a obtener un resultado preciso. Cuenta con recursos asignados, ubicación geográfica determinada y plazos establecidos para su ejecución, constituyendo la unidad básica dentro de un programa.

**Actividades:** acción específica dentro de un proyecto, planificada para producir un efecto concreto. Se caracteriza por la asignación de recursos definidos y una temporalidad delimitada para su realización.

- Instrumento para el seguimiento de la implementación de la política institucional, para medir el cumplimiento y el impacto de las políticas a lo largo del tiempo.

Para ellos la CH tiene metodologías que permiten definir indicadores, además de brindar mecanismos de para ajustar las políticas según los cambios que se presenten.

Para finalizar la CH presenta una ruta que las PI deberán recorrer desde su propuesta hasta su aprobación

**Figura 2**

*Flujo de actividades para la formulación y aprobación de Políticas Institucionales*



*Nota.* Elaboración propia.

Se espera que esta CH facilite el camino para la formulación de políticas institucionales

que respondan a las necesidades de la comunidad institucional.

### **3.2. Plantilla para la formulación de Políticas Instituciones**

El documento es una guía para elaborar un documento de PI, proporciona un marco metodológico que facilita la identificación, análisis y resolución de situaciones problema. El documento se organiza en distintos apartados que van desde la justificación y el marco teórico-normativo, hasta el diagnóstico, la planificación de intervenciones y el seguimiento de la implementación de esta. Para ello, cada apartado está diseñado para garantizar la participación efectiva de la comunidad, la coherencia y la transparencia en el proceso de formulación, asegurando la alineación con los propósitos institucionales y los marcos legales vigentes. Se enfatiza la importancia de la evaluación continua y la rendición de cuentas, elementos esenciales para medir la transformación de las políticas y realizar ajustes necesarios en su implementación. El documento está dividido en 3 partes:

- Parte 1: Aspectos iniciales y herramientas para la elaboración del diagnóstico: En este apartado se especifica los grupos de interés, con quienes es importante mantener un diálogo permanente durante las etapas de formulación, implementación y evaluación de la PI. El objetivo de este aspecto es apoyar el despliegue de la política según el grado de influencia o dependencia que cada grupo tenga respecto al problema. Asimismo, el diagnóstico permite identificar y priorizar las áreas críticas de intervención, lo que mejora la eficacia institucional. En este proceso, se analizan las causas y consecuencias de los problemas centrales, generando una visión holística de su transformación. Finalmente, se establecen los medios y fines para abordarlos, estructurando estrategias que atiendan los orígenes del problema y sustenten la viabilidad de la intervención.
- Parte 2: Herramientas para la elaboración del Plan de implementación: En este apartado se establece el plan de implementación define las transformaciones esperadas de la

intervención; posteriormente, se establecen indicadores que permiten medir el estado actual de la situación, así como monitorear el avance y la efectividad del proceso. A partir de los indicadores definidos, se establece la línea base y se definen metas medibles y alcanzables. Finalmente, se especifican las intervenciones concretas en áreas prioritarias. De esta manera, un plan de implementación permite una ejecución coordinada de intervenciones en función de cumplir los objetivos de la política institucional.

- Parte 3: Instrumento para el seguimiento de la implementación de la política institucional: En esta sección se describen los mecanismos mediante los cuales la Institución o la comunidad podrán realizar el seguimiento de los avances y resultados de la ejecución de la política institucional. Para este propósito, se ha desarrollado una herramienta en formato Excel, denominada Instrumento para el seguimiento de la implementación de la política institucional, diseñada para monitorear y evaluar el cumplimiento de dichas políticas. Esta herramienta organiza los ejes, dimensiones, transformaciones e intervenciones correspondientes, permitiendo registrar metas, recursos asignados, porcentajes de ejecución y avances por acción. Además, facilita la identificación de obstáculos, la gestión de ajustes necesarios y la evaluación a través de indicadores.

### **3.3. Guía para elaborar un diagnóstico dentro del proceso de formulación de políticas institucionales**

Un diagnóstico está compuesto por dos elementos: la descripción y la explicación del problema. Para ello la CEPAL (2004) afirma que, el diagnóstico caracteriza el problema, cuantifica su magnitud y describe cómo éste afecta a la población objetivo. Además, plantea la estructura causal, tanto cualitativa como cuantitativa, de las variables que determinan la situación problema.

Los pasos desarrollados en esta Guía incluyen la recolección y análisis de información, el desarrollo de un marco teórico-conceptual, la identificación de la *situación problema*, la definición

de la población afectada, el análisis de actores relevantes, la identificación de causas, efectos y la estimación de una línea base.

Este enfoque permite transitar de una percepción inicial de la *situación problema* hacia una definición precisa y fundamentada del *problema público*, constituyendo la base para la formulación de intervenciones, el diseño de indicadores de seguimiento y la evaluación de las transformaciones esperadas. En última instancia, la Guía busca garantizar que las soluciones propuestas sean pertinentes, efectivas y sostenibles, contribuyendo tanto al bienestar de la población afectada como al fortalecimiento de la capacidad institucional para abordar desafíos complejos.

### **3.3.1. Grupo líder de la formulación de la política**

Antes de iniciar la elaboración del diagnóstico para el diseño de una política institucional, se requiere contar con un grupo de personas que puedan liderar el proceso de formulación. Esto implica que dicho grupo deberá estar conformado por un mínimo de tres perfiles: el primero, un perfil con conocimientos en el área que estudia el problema a abordar; el segundo, un perfil con competencias en la implementación de metodologías para la formulación de políticas públicas; y el tercero, un perfil con la habilidad de conectar los conocimientos disciplinares y metodológicos con las apuestas institucionales.

Es importante resaltar que esta propuesta de composición es flexible. Por tanto, es deseable que el grupo cuente con la mayor cantidad de puntos de vista, siempre manteniendo una alta efectividad.

### **3.3.2. Definición del problema público**

Una situación problema serían los síntomas de un paciente, mientras que el problema público sería la enfermedad diagnosticada y la política pública el tratamiento a esta enfermedad.

Adicionalmente, un problema público suele configurarse a partir de diversas situaciones de interés público específicas que se encuentran interrelacionadas, las cuales afectan a una o varias poblaciones concretas. Por esta razón, para diseñar políticas institucionales eficaces, resulta indispensable identificar, analizar y comprender tanto cada problema específico de manera individual como sus dinámicas de interconexión subyacentes.

Por lo anterior, para analizar la *situación problema*, durante el diagnóstico se propone utilizar la metodología del Marco Lógico. Si bien la definición de un *problema público* generalmente requiere el estudio de diversos *problemas específicos*, la metodología del Marco Lógico exige abordar cada uno de ellos por separado. Por tanto, es necesario distinguir que el *problema público* está conformado por el conjunto de *problemas específicos* que la política institucional busca atender y que serán analizados más adelante de forma separada, conforme la metodología mencionada.

Este proceso permite evaluar varios criterios: primero, que la *situación problema* esté definida de manera clara y explícita; segundo, que se justifique con evidencia sólida; tercero, que se establezca una lógica causal que explique la relación entre los motivos y las consecuencias; cuarto, que cada *problema específico* esté estructurado de manera que permita una intervención. En otras palabras, se trata de convertir una situación compleja en un problema concreto y manejable.

Por otra parte, los mismos autores subrayan que una buena definición de un *problema público* debe cumplir varios criterios: debe ser fácilmente explicable, incluso para personas no expertas; las causas de cada *problema específico* deben estar claramente identificadas; debe haber un consenso político sobre su interpretación; cada *problema específico* debe poder desglosarse en partes manejables; y debe ser abordable por las capacidades del gobierno correspondiente.

### 3.3.2.1. Identificación de Grupos de interés

Los grupos de interés son actores que buscan o tienen el potencial de influir en las políticas institucionales. Ruiz (2015) destaca que los grupos de interés emplean distintos canales para incidir en las decisiones políticas, aunque su capacidad de influencia está condicionada por su rol en el proceso, ya sea como participantes en la implementación de la política o como destinatarios de sus intervenciones. Otra característica relevante de estos grupos es que pueden impactar de manera favorable o desfavorable en la política, dependiendo de si la promueven o se oponen a ella (CEPAL, 2004).

Para ello, comprender el rol y capacidad de incidencia de los grupos de interés en el proceso de formulación de la política es prioritario. En este sentido, la Matriz Grupos de Interés UIS (UIS, 2023) permite analizar de manera estructurada a los diferentes grupos de interés de la comunidad universitaria, mostrando sus características y los canales mediante los cuales interactúan con la Institución. Este análisis no solo facilita identificar los actores que pueden promover una política, sino que también, cómo estos ayudan a diseñar estrategias más efectivas para abordar sus necesidades, intereses y posibles impactos, asegurando así un proceso más inclusivo y fundamentado en la toma de decisiones.

La anterior definición involucra personas, organizaciones y grupos internos de la Institución, además de los externos a ella que de alguna manera tienen diferentes grados de interés y de implicación.

Para la identificación y clasificación de los grupos de interés de la Universidad se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades

legales, financieras y operativas; es decir, contratos, colaboraciones, etc.

- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar (de manera informal o con poder formal) la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización.
- Por dependencia: personas que dependen de la organización, como es el caso del personal y sus núcleos familiares, clientes y empresas proveedoras, etc.
- Por representación: personas que mediante estructuras regulatorias, culturales o tradicionales representan a otras; es decir, delegados sindicales, asociaciones de vecinos, etc.

De acuerdo con los intereses y necesidades particulares, los grupos de interés vigentes que tienen alguna relación con la Universidad se presentan en la Ilustración 1.

**Figura 3**  
*Grupos de interés UIS*



*Nota.* Matriz de grupos de interés UIS, Anexo 2, proceso de Dirección Institucional.

Los grupos de interés se distribuyen en 5 zonas, que se visualizan con líneas punteadas, simbolizando el flujo e interacción que puede haber entre las partes. En el centro se encuentran los

procesos misionales de la Institución, y las zonas corresponden a:

- Zona 1: grupos de interés que tienen relación directa y permanente con los procesos misionales; en algunos casos un grupo de interés puede tener relación con más de un proceso misional. De igual forma interactúan con los procesos de apoyo.
- Zona 2: personal administrativo que soporta las labores de todos los procesos de la Universidad.
- Zona 3: grupos de interés que pueden tener contacto o relación tanto con los procesos misionales, como con los procesos de apoyo de la Institución, pero no tienen una relación permanente.
- Zona 4: alta dirección de la Universidad, la cual soporta y da respuesta a los requerimientos y expectativas de todos los grupos de interés, tanto internos como externos.
- Zona 5: colectivo de grupos externos con los cuales la Universidad se relaciona siendo ‘usuario’ o ‘abastecedor’.

La descripción detallada de los grupos de interés, sus necesidades y expectativas se encuentran en la Matriz de grupos de interés, como parte de los anexos del proceso de Dirección Institucional disponible en la intranet a través del siguiente enlace: [Matriz de grupos de interés en la Universidad Industrial de Santander](#).

A partir de la Matriz presentada, se recomienda elaborar un listado inicial de grupos de interés potenciales, estos pueden ser personas, organizaciones o grupos que podrían intervenir en la implementación de la política. Los grupos presentados se pueden clasificar en subgrupos más específicos, según sea pertinente para el desarrollo de la política.

A continuación, es importante analizar el listado inicial de los grupos seleccionados con el fin de determinar cuáles de estos grupos de interés son relevantes en la formulación e

implementación de política institucional. Para esto, haciendo uso de la matriz poder/interés de James R. Gardner (1986) junto con el Modelo de Mitchell, Agle & Wood (1997), se construyó una matriz para identificar la influencia y dependencia de cada grupo de interés, respecto de la situación problema que da origen a la política institucional. Esta matriz denominada *Matriz de Influencia/Dependencia*, organiza los grupos de interés en cuatro cuadrantes con base en dos dimensiones: Primero, la capacidad para influir en la toma decisiones; segundo, la dependencia o grado de afectación por la situación problema. Lo anterior, permite identificar y clasificar a los actores, asegurando que las políticas sean inclusivas, representen diversos intereses y cuenten con el apoyo de los actores involucrados. Además, contribuye a evitar la exclusión de grupos importantes, lo que podría generar conflictos, falta de legitimidad o dificultades en la implementación. Asimismo, ayuda a reducir la complejidad que implica incluir demasiados actores, lo que facilita alcanzar consensos.

Para construir la *Matriz de Influencia/Dependencia* se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

**a. La Influencia del grupo:** Según Krich et al. (2005). Es la capacidad de influir en el logro de las metas de la política, ya sea mediante acciones que pueden impulsar o impedir su implementación. De acuerdo con esta adaptación, la influencia está dada por la combinación de las siguientes características.

- **Poder:** Desde la visión planteada por Falcao y Fontes (1999) trasladada al contexto universitario, se entiende que el poder es la capacidad de un grupo, presente o futuro, para contar con recursos coercitivos (vías de hecho), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística o materias primas) y recursos políticos (representaciones, cargos directivos, etc.) que le permitan determinar una decisión sobre una situación particular.

- **Legitimidad:** Según los mismos autores, la legitimidad es la percepción generalizada de que las acciones de un grupo (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de una comunidad basada en normas, valores y creencias compartidas. Esta legitimidad depende tanto del interés que cada uno de los diferentes grupos tiene sobre la participación de un grupo determinado, como del interés de la comunidad en su conjunto por la participación de ese mismo grupo, intereses que, en algunas situaciones, pueden entrar en conflicto.

- **Responsabilidad:** se refiere a la obligación de los grupos de interés de actuar frente a una situación específica. Al respecto, Krick et al. (2005) señalan que estos grupos asumen responsabilidades legales, financieras y operativas debido a reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

**b. Dependencia del grupo:** Es la sensibilidad que tiene un grupo de interés frente al *desafío institucional*, toda vez que hay carencias sociales urgentes que necesitan ser suplidas de inmediato, sin la cual tendría lugar un gran perjuicio en términos de bienestar (mortalidad, ignorancia, desamparo, etc.). Está dada por dos categorías:

- **Nivel de urgencia:** Según Falcao y Fontes (1999), se refiere a la demanda de atención inmediata, es decir, a la sensibilidad temporal generada por la intolerancia al retraso dada la criticidad del *desafío institucional*, la gravedad del clamor, el posible daño a la vida, la propiedad, las emociones o las expectativas.

- **Nivel de afectación:** Se refiere al impacto directo que la implementación o no de una política tiene sobre un grupo, ya sea generando perjuicios o beneficios significativos en su bienestar, seguridad o condiciones de vida.

Para cuantificar los criterios mencionados se utilizará la siguiente Matriz de Influencia/Dependencia, (ver el documento *Instrumento para la identificación de grupos de interés y problemas* en la caja de herramientas). El equipo formulador evaluará cada subcategoría mediante preguntas específicas que se responderán en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy bajo" y 5 es "Muy alto".

**Tabla 2.** *Matriz de Influencia/Dependencia*

| Grupo de interés | Influencia |             |                 |          | Dependencia       |                     |          |
|------------------|------------|-------------|-----------------|----------|-------------------|---------------------|----------|
|                  | Poder      | Legitimidad | Responsabilidad | Promedio | Nivel de urgencia | Nivel de afectación | Promedio |
| Grupo 1          |            |             |                 |          |                   |                     |          |
| Grupo 2          |            |             |                 |          |                   |                     |          |
| Grupo 3          |            |             |                 |          |                   |                     |          |
| Grupo 4          |            |             |                 |          |                   |                     |          |
| Grupo 5          |            |             |                 |          |                   |                     |          |

*Nota.* Elaboración propia.

Para facilitar la cuantificación de los criterios mencionados, a continuación, se presentan una serie de preguntas para cada subcategoría:

### **Poder**

- ¿Qué capacidad tiene este grupo para utilizar recursos utilitarios (como tecnología, dinero, conocimiento, logísticos o materiales) de manera que pueda influir en decisiones importantes dentro de la comunidad universitaria? (Valor)
- ¿En qué medida este grupo tiene acceso a recursos políticos (representaciones, cargos directivos, etc.) que le permitan llevar a cabo sus propuestas de manera efectiva? (Valor)
- ¿Podría este grupo emplear recursos coercitivos (vías de hecho) para afectar las

decisiones o políticas dentro de la Universidad? (Valor)

### **Legitimidad**

- ¿Qué tan coherentes y aceptadas son las acciones de este grupo de interés por los afectados por la situación problema? (Valor)
- ¿Qué tan generalizada es la percepción positiva de este grupo de interés por la comunidad universitaria y la sociedad? (Valor)

### **Responsabilidad**

- ¿Qué responsabilidades legales tiene este grupo en relación con atender la situación problema que afecta a la comunidad universitaria? (Valor)
- ¿En qué medida este grupo tiene un compromiso financiero u operativo para abordar las situaciones derivadas del *desafío institucional* dentro de la universidad? (Valor)

### **Nivel de urgencia**

- ¿Cuál es el nivel de reacción que tendría este grupo por el retraso en la atención a la situación problema, según la inminencia del peligro, el posible daño a la vida, la propiedad, las emociones o las expectativas? (Valor)

### **Nivel de afectación**

- ¿Qué tan grande será el cambio en las actividades o condiciones de este grupo debido a la política? (Valor)
- ¿Qué tan irreversibles serán los impactos en este grupo? (Valor)

Seguidamente, según la valoración de las preguntas anteriores, registre el promedio de cada subcategoría en la matriz. Después de diligenciar cada celda de la matriz, se obtienen los resultados

para las columnas de promedio, como se observa en el siguiente ejemplo:

**Tabla 3.** Ejemplo Matriz de Influencia/Dependencia

| Grupo de interés | Influencia |             |                 |          | Dependencia       |                     |          |
|------------------|------------|-------------|-----------------|----------|-------------------|---------------------|----------|
|                  | Poder      | Legitimidad | Responsabilidad | Promedio | Nivel de urgencia | Nivel de afectación | Promedio |
| Grupo A          | 2,3        | 2,0         | 1,5             | 1,9      | 5,0               | 4,0                 | 4,5      |
| Grupo B          | 3,0        | 3,0         | 4,0             | 3,3      | 2,0               | 2,0                 | 2,0      |
| Grupo C          | 5,0        | 4,0         | 5,0             | 4,7      | 4,0               | 5,0                 | 4,5      |
| Grupo D          | 2,0        | 3,0         | 4,0             | 3,0      | 3,0               | 3,0                 | 3,0      |
| Grupo E          | 2,3        | 1,5         | 1,5             | 1,8      | 2,0               | 2,0                 | 2,0      |

*Nota.* Elaboración propia.

Utilizando los promedios de influencia y dependencia como coordenadas se ubicará cada grupo de interés en el plano cartesiano, donde el eje X corresponde a la Dependencia y el eje Y corresponde a la Influencia, cómo se puede ver en el siguiente ejemplo:

**Figura 4**

*Plano de Influencia/Dependencia de los grupos de interés.*



*Nota.* Elaboración propia

Para interpretar los resultados del plano cartesiano, cada cuadrante representa una categoría específica para los grupos de interés:

1. **Decisivos** (Alta Influencia, Alta Dependencia): Grupos que disponen de grandes recursos para el éxito o fracaso de la política y que se ven afectados positiva o negativamente por el problema de manera directa. En este grupo suelen encontrarse las autoridades públicas más cercanas a la situación.
2. **Dependientes** (Baja Influencia, Alta Dependencia): Grupos que mantienen una estrecha relación con el *desafío institucional*, ya que generalmente son la población beneficiada por las intervenciones. De este modo, estos grupos suelen estar conformados por miembros de la comunidad universitaria como estudiantes, profesores, egresados, entre otros.
3. **Deseables** (Alta Influencia, Baja Dependencia): Son grupos que tienen la capacidad de influir en la política institucional, ya que cuentan con los medios necesarios para intervenir en la toma de decisiones. Sin embargo, no se verían directamente afectados si la situación no se aborda. Estos grupos suelen incluir autoridades públicas con una relación indirecta con el problema o empresas con proyectos específicos que no han podido llevarse a cabo.
4. **Discrecionales** (Baja Influencia, Baja Dependencia): Son grupos que, por lo general, no se ven directamente afectados por el *desafío institucional*, ni tienen interés prioritario en su resolución. Estos grupos pueden incluir distintos actores marginales en el ámbito del problema o comunidades cuya conexión con el tema es tangencial. Debido a su baja influencia y dependencia, su colaboración no resulta prioritaria ni crítica para el proceso.

Con base a lo anterior, los grupos de interés que se deberían priorizar son:

- **Decisivos:** Debido a la capacidad y el interés que estos grupos tienen sobre el *desafío institucional* su participación se hace necesaria.

- **Dependientes:** Dado su gran interés, puesto que son los más afectados por el *desafío institucional* y que el despliegue de las políticas suele realizarse para ellos y a través de ellos, su participación es tanto pertinente como necesaria.
- **Deseables:** Gracias a la influencia que les otorga su disponibilidad de recursos, su participación es conveniente. No obstante, dado que el abordaje del problema no les afecta de manera directa, obtener su cooperación no siempre es posible, por lo que es factible prescindir de ellos.

Para facilitar la construcción de consensos y gestionar conflictos que puedan obstaculizar el desarrollo de políticas institucionales, resulta relevante analizar las dinámicas existentes entre los distintos grupos de interés. Esto implica identificar sus intereses, motivaciones, tensiones latentes y los canales de comunicación que utilizan. Para esto es necesario la elaboración de un mapa que permita visualizar las relaciones entre los actores, identificar posibles alianzas y detectar áreas de fricción entre los grupos.

Existen diversos enfoques y herramientas para el mapeo de actores, los cuales permiten un análisis sistemático orientado a comprender las dinámicas y relaciones en contextos específicos. Este análisis debe proporcionar insumos para la definición de agendas y acciones compartidas entre actores estratégicos, el seguimiento de las intervenciones y el fortalecimiento de las capacidades de toma de decisiones colectivas.

Finalmente, entre los modelos destacados que pueden ser utilizados para la clasificación de grupos se encuentran:

- Modelo de Gardner (1986): Centrado en el análisis de poder e interés.
- Modelo de Mitchell, Angle & Wood (1997): Basado en las dimensiones de poder,

legitimidad y urgencia

- Modelo de Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991): Enfocado en la evaluación estratégica de los actores en función de sus comportamientos y posibles respuestas.

### **3.3.2.2. Identificación de la situación problema**

Las políticas institucionales en las universidades suelen originarse como respuesta a las demandas y necesidades de su comunidad, la sociedad o políticas gubernamentales. Los distintos actores emplean diversos mecanismos para expresar sus inquietudes y propuestas, que abarcan una diversidad de formas, intereses y problemáticas permitiendo a la universidad identificar las áreas que requieren intervención.

Con el fin de definir los aspectos prioritarios de la situación problema, es necesario recolectar, integrar y analizar toda la información disponible. Para ello, se sugiere reunirse con las personas que experimentan la realidad social, a la vez que construir un marco teórico que aporte a la comprensión de la situación problema; posteriormente, definir las principales situaciones que podrían ser abordadas desde la política institucional; finalmente, se propone llevar a cabo un proceso de deliberación entre quienes formulan la política y las personas afectadas para jerarquizar los distintos problemas que conforman el desafío institucional.

Para realizar este proceso, a continuación, se explica la Matriz de Motricidad y Dependencia de Michel Godet (1991), el cual es un instrumento útil para analizar las interrelaciones entre los problemas. De esta manera, se podrán identificar los problemas que debe abordar la política y destacar aquellos que tienen mayor prioridad (ver el documento Instrumento para la identificación de grupos y problemas en la caja de herramientas).

*La Matriz de Motricidad y Dependencia* es una herramienta utilizada en el análisis

estructural para identificar y evaluar las relaciones entre diferentes variables dentro de una situación problema. Este método, permite establecer la relación entre las siguientes dimensiones:

- **Motricidad:** Es el impacto que tiene un problema sobre los demás problemas.
- **Dependencia:** Es el grado en que un problema es afectado por otros problemas.

La aplicación de este método permite identificar áreas prioritarias de intervención, simplificar y entender las dinámicas de situaciones problema complejas destacando las más relevantes, así como facilitar la toma de decisiones al destacar los factores críticos que deben ser gestionados para alcanzar objetivos específicos.

Los pasos para desarrollar la Matriz son:

1. Reunir a las personas que viven la situación problema.
2. Enumerar los problemas identificados por la comunidad.
3. Construir una matriz  $n \times n$ , donde “n” es la cantidad de problemas considerados, ubicándolos en la primera fila y columna. A continuación, se presenta una tabla en la cual se han identificado 5 problemas:

**Tabla 4.** Matriz de Motricidad/Dependencia

| Problemas   | Problema 1 | Problema 2 | Problema 3 | Problema 4 | Problema 5 | Motricidad |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Problema 1  |            |            |            |            |            |            |
| Problema 2  |            |            |            |            |            |            |
| Problema 3  |            |            |            |            |            |            |
| Problema 4  |            |            |            |            |            |            |
| Problema 5  |            |            |            |            |            |            |
| Dependencia |            |            |            |            |            |            |

*Nota.* Elaboración propia.

4. Los formuladores de la política, deben solicitar y orientar a las personas que viven la

situación problema que indiquen en la matriz la medida en que influyen, real o potencialmente, los problemas de las filas sobre los de las columnas. Esto permite identificar la percepción de las personas afectadas frente al conjunto de problemas. Para indicar la fuerza de la relación se utiliza la siguiente escala: 0 (Sin relación); 1 (Baja influencia); 2 (Mediana influencia); 3 (Alta influencia).

5. Promediar las puntuaciones de los participantes, posteriormente, calcular el total de motricidad absoluta de cada problema sumando los valores por filas y el total de dependencia absoluta sumando los valores por columnas.
6. Calcular el total de motricidad y dependencia del conjunto de los problemas, sumando la columna de motricidad absoluta y la fila de dependencia absoluta, el resultado debe ser el mismo valor en ambos casos.
7. Calcular el porcentaje de participación. Cada uno de los resultados de la columna de motricidad absoluta debe dividirse entre el total hallado en el paso anterior. Luego, se debe repetir el proceso con la fila de dependencia absoluta, como se ilustra en el siguiente ejemplo:

**Tabla 5.** *Ejemplo Matriz de Motricidad/ Dependencia*

| <b>Problemas</b>     | <b>Problema 1</b> | <b>Problema 2</b> | <b>Problema 3</b> | <b>Problema 4</b> | <b>Problema 5</b> | <b>Motricidad Absoluta</b> | <b>%</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|----------|
| Problema 1           | 0                 | 0                 | 3                 | 1                 | 1                 | 5                          | 16%      |
| Problema 2           | 1                 | 0                 | 3                 | 2                 | 1                 | 7                          | 22%      |
| Problema 3           | 2                 | 2                 | 0                 | 1                 | 0                 | 5                          | 16%      |
| Problema 4           | 0                 | 1                 | 3                 | 0                 | 3                 | 7                          | 22%      |
| Problema 5           | 2                 | 2                 | 1                 | 3                 | 0                 | 8                          | 25%      |
| Dependencia Absoluta | 5                 | 5                 | 10                | 7                 | 5                 | 32                         | 100%     |
| %                    | 16%               | 16%               | 31%               | 22%               | 16%               | 100%                       |          |

*Nota.* Elaboración propia.

8. Hacer una tabla de coordenadas cartesianas de motricidad – dependencia con el porcentaje de participación obtenido, como se muestra en el siguiente ejemplo.

**Tabla 6.** *Tabla de coordenadas*

| <b>Problemas</b> | <b>Dependencia %</b> | <b>Motricidad %</b> |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Problema 1       | 16%                  | 16%                 |
| Problema 2       | 16%                  | 22%                 |
| Problema 3       | 31%                  | 16%                 |
| Problema 4       | 22%                  | 22%                 |
| Problema 5       | 16%                  | 25%                 |

*Nota.* Elaboración propia

9. Calcular la esperanza matemática de la motricidad y dependencia. La esperanza matemática es un concepto en probabilidad que se refiere al valor promedio esperado de un conjunto de valores, ponderado por sus probabilidades o frecuencias. En el contexto de la Matriz de Motricidad/dependencia, la esperanza matemática se utiliza para determinar cuál sería el valor "esperado" de motricidad y dependencia para cada problema, en el caso

de que todos los problemas fueran totalmente independientes entre sí.

La fórmula que se usa es la siguiente:

$$E = \frac{100}{n} \%$$

Donde:

- E es la esperanza matemática y n es el número de problemas.

En este ejemplo se suponen los 5 problemas mencionados anteriormente. Entonces, la esperanza matemática para cada problema sería:

$$E = \frac{100}{5} \% = 20\%$$

Este valor de 20%, representa el valor teórico que cada problema debería tener en cuanto a motricidad o dependencia, si cada problema no influyera más ni dependiera más que los otros. De esta manera, Este valor permite evaluar si un problema tiene más o menos motricidad o dependencia de lo esperado:

- Si un problema tiene un valor de motricidad mayor que 20%, significa que influye más de lo esperado sobre los otros problemas.
- Si un problema tiene un valor de dependencia mayor que 20%, significa que depende más de lo esperado de los otros problemas.

10. Construir un plano cartesiano cuyos ejes son la motricidad y la dependencia, dividir sus ejes en el valor de la esperanza matemática y ubicar cada problema en el plano según sus coordenadas. Al inscribir los problemas en un plano cartesiano se producen cuatro áreas.

- Poder: Alta motricidad y baja dependencia

- Conflicto: Alta motricidad y dependencia
- Autonomía: Baja motricidad y dependencia
- Salida: Baja motricidad y alta dependencia

**Figura 5***Plano de motricidad y dependencia**Nota.* Elaboración propia

11. Identificar los problemas a atender de manera prioritaria, es decir los ubicados en las zonas de poder o de conflicto. Para el ejemplo:

- Zona de poder: Problema 3
- Zona de conflicto: Problema 4

### 3.3.2.3. Identificación de causas y consecuencias de los principales problemas

Para identificar las causas y consecuencias que originan cada uno de los problemas, es posible emplear diversos métodos, que van desde modelos cuantitativos hasta técnicas participativas de trabajo grupal y consulta a expertos. Entre estas últimas destaca la metodología

de marco lógico, la cual sugiere la elaboración de un árbol de causas y consecuencias para cada uno de los problemas identificados y priorizados.

El árbol de problemas es una técnica participativa que facilita la identificación de las causas que generan una situación problema. Además, organiza la información recolectada, creando un modelo de relaciones causales que la explican. El modelo se compone del tronco, que representa el problema central; las raíces, que simbolizan las causas; y la copa, que corresponde a las consecuencias. A continuación, se presentan una serie de pasos para la elaboración del árbol de problemas.

1. Seleccionar uno de los problemas considerados como prioritarios en el paso anterior. Al momento de presentar el problema este no debe definirse como una carencia, debe ser una situación real y no teórica y debe afectar a la población. De igual manera, si el problema seleccionado no tiene estas características, no se debe descartar, es necesario reescribir para facilitar su abordaje. Un ejemplo sería:
  - **Incorrecto:** Falta de apoyo institucional para evitar la deserción estudiantil
  - **Correcto:** Alta deserción estudiantil
2. Explorar y verificar las consecuencias del problema. Las consecuencias van de lo más inmediato o directamente relacionado con el problema, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado consecuencias suficientemente representativas como para justificar la intervención a través de una política institucional.

**Figura 6**

*Relaciones entre las distintas consecuencias que produce el problema.*

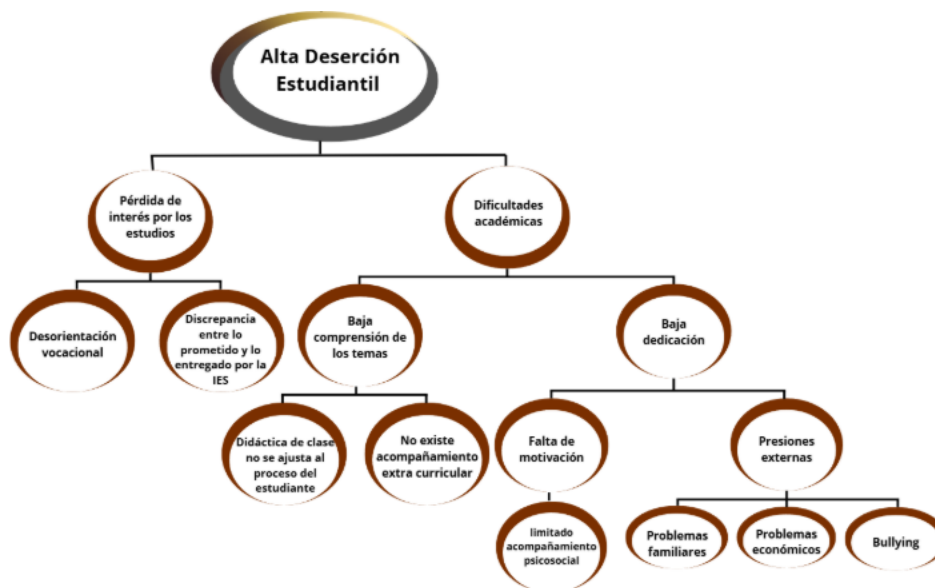


*Nota.* Elaboración Propia

- Identificar las causas y sus interrelaciones (las raíces); para esto la secuencia de causas se debe comenzar con las más directamente relacionadas con el problema, colocándolas justo debajo de este. Lo ideal es identificar algunas causas principales y luego desglosarlas e interrelacionarlas. Una técnica útil es preguntarse: ¿por qué ocurre la causa inmediatamente anterior? La respuesta debe ubicarse en el nivel inferior. Es importante identificar todas las causas, incluso aquellas que no puedan modificarse, deteniéndose en el nivel donde sea posible intervenir.

**Figura 7**

*Relaciones entre las distintas causas generadoras del problema*



*Nota.* Elaboración Propia.

4. Se une la parte causal (raíces) del problema con las consecuencias (hojas) que tienen para obtener el árbol de problema completo.

El uso del árbol de problemas se destaca como una técnica cualitativa para comprender las relaciones causales y estructurales de una situación problema (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). Su fortaleza radica en la capacidad de visualizar y organizar las causas y consecuencias de un problema de manera integral, lo que permite un diagnóstico participativo y fundamentado. Esta técnica cualitativa puede enriquecerse significativamente al integrarse con herramientas cuantitativas, siempre que se disponga de información pertinente y suficiente. Tal complementariedad no sólo valida los hallazgos cualitativos, sino que también amplía el rigor analítico del diagnóstico.

#### 3.3.2.4. Estructuración del desafío institucional

Teniendo en cuenta los insumos contruidos hasta el momento, como el marco teórico, conceptual o referencial, el marco normativo, así como los consensos alcanzados con los actores

respecto a la identificación de la situación problema, se procede a contrastar esta información. Este proceso permite explicar y describir los elementos observados, analizándolos a la luz del marco teórico y normativo. De esta manera, se logra una comprensión de cada problema, al integrar una explicación teórica y normativa a las situaciones prácticas y reales vividas por los actores involucrados.

Por lo anterior, se sugiere abordar la situación de manera deductiva, iniciando con la explicación de los aspectos más generales o teóricos, para progresivamente, avanzar hacia el análisis de los fenómenos o situaciones específicas que conforman el problema. Para este propósito, se propone un esquema estructurado en tres niveles, denominados de manera arbitraria como ejes, dimensiones y subdimensiones, los cuales se detallan a continuación.

- **Ejes:** Un eje aborda una parte estructural del problema y representa una visión estratégica vinculada a una de sus causas más cercanas. Su descripción es lo suficientemente amplia para establecer una relación coherente con sus niveles inferiores. Además, el eje describe un estado o condición general, lo que permite definir las apuestas a largo plazo respecto de la parte del problema que aborda. Este nivel ordena las intervenciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos de la política en el largo plazo.
- **Dimensiones:** Un eje se descompone en dimensiones, las cuales desarrollan de manera más específica la visión estratégica del eje, lo que le permite coordinar niveles más operativos. Por lo tanto, una dimensión no solo debe entenderse de manera coherente dentro de la descripción del eje en el que se desarrolla, sino que también debe explicar y relacionar de forma lógica sus niveles inferiores. Asimismo, en la etapa de formulación, una buena definición de las dimensiones permite describir las *transformaciones* deseadas, las cuales orientan la estructuración de las actividades específicas necesarias para alcanzar los

objetivos de la política en el mediano y largo plazo.

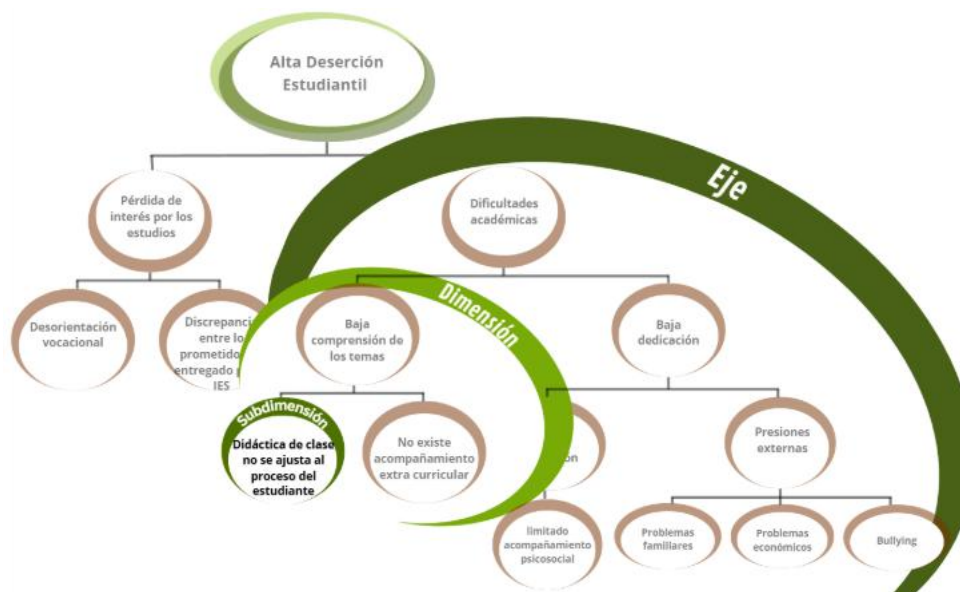
- **Subdimensiones:** Desarrollan la explicación de los aspectos más concretos del problema, correspondientes a aquellos que son susceptibles de intervención. Esto permite identificar áreas de acción específicas, por medio de las cuales desarrollar las transformaciones deseadas. Además, en etapas posteriores, son relevantes para la formulación de actividades y la medición de resultados, ya que abordan los niveles más específicos y operativos del problema.

Cabe precisar que la estructuración del problema mediante ejes, dimensiones y subdimensiones constituye un proceso analítico-interpretativo que emerge de contrastar las causas identificadas en el análisis de situación problema con el marco teórico-normativo. Por lo tanto, no corresponde a un ejercicio mecánico de clasificación de los niveles identificados en el árbol de problemas. Estos últimos poseen un carácter orientativo, cuya función primordial radica en ayudar a articular y jerarquizar la explicación del *desafío institucional* en términos analíticos.

En este sentido, los niveles plasmados en el árbol de problemas operan como una guía metodológica para organizar el estudio, pero la delimitación definitiva de los niveles se fundamenta en la comprensión integral del fenómeno, contextualizado a partir de los referentes conceptuales establecidos

**Figura 8**

*Relaciones entre los distintos niveles a partir de ejes, dimensiones y subdimensiones*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.3.2.5. Estimación de la línea base

La línea base es un valor inicial que permite evaluar el estado de un problema, siendo necesaria para dar seguimiento a los cambios y medir el impacto de políticas o programas. De forma similar, Coneval (2019) define la línea base como el valor que fija un indicador como punto de partida para evaluar y monitorear un objetivo. Este valor se convierte en un punto de referencia que brinda información sobre la situación social inicial del indicador. Por su parte, Martínez et al. (2004) complementan esta definición al señalar que el cálculo de la línea base se realiza recopilando la información existente sobre el problema central que afecta a la población, utilizando indicadores que permiten determinar:

- El grado de validez y confiabilidad.
- El grado de generalidad o especificidad de las estimaciones, para establecer si son aplicables al ámbito geográfico y poblacional de análisis.

En consecuencia, la línea base debe reflejar rigurosamente la situación de la población afectada al momento del análisis. Por tanto, si la información disponible ofrece únicamente un panorama general del problema en la población, deberá complementarse mediante instrumentos metodológicos adicionales, tales como entrevistas, grupos focales u otros recursos afines. Asimismo, en casos donde los datos existentes presenten deficiencias cualitativas o cuantitativas, o incluso resulten inexistentes, será necesario diseñar estudios específicos para recolectarlos, garantizando así su validez y pertinencia.

La definición de la línea base representa la culminación de la etapa de diagnóstico para la formulación de una política institucional. Sin embargo, este proceso metodológico no es necesariamente lineal, ya que es necesario definir los indicadores de la política en la etapa de diseño, para poder luego estimar una línea base. De esta manera, se garantiza no solo conocer la situación actual que se busca transformar, sino también articular el planteamiento del *Desafío Institucional* con las acciones definidas para su intervención. Para este proceso, se ha preparado la **Guía para elaborar un plan de implementación dentro del proceso de formulación de políticas institucionales**, la cual se invita a consultar en la caja de herramientas.

### **3.4. Guía para elaborar un plan de implementación dentro del proceso de formulación de políticas institucionales**

La caja de herramientas para la formulación de políticas institucionales incluye varios documentos de apoyo, entre los cuales están una plantilla para presentar la política institucional, un instructivo para elaborar el diagnóstico de una situación problema, herramientas de seguimiento, entre otros. Como parte de estos instrumentos se incorpora esta guía que busca orientar la formulación del plan de implementación de una política institucional.

Un plan de implementación constituye una parte relevante dentro del proceso de

formulación de una política institucional, articulando coherentemente los elementos identificados en el diagnóstico desde los objetivos, las intervenciones y responsables, estableciendo una ruta estructurada y mecanismos de seguimiento para abordar el desafío institucional. Melo y Santander (2013) destacan que este tipo de planificación implica la articulación entre la definición de objetivos y las intervenciones orientadas a generar cambios relevantes. Complementariamente, el IICA (1994) señala que su diseño especifica las transformaciones esperadas, las intervenciones requeridas y los actores responsables de su ejecución.

La definición de un plan de implementación requiere fundamentar su diseño en una metodología que integre coherentemente los componentes previamente mencionados. Por esta razón, se articula la metodología de marco lógico presentada en el diagnóstico con la Teoría del Cambio, la cual orienta las intervenciones de la política institucional hacia los resultados deseados. Lo anterior se sustenta en que, la Teoría del Cambio facilita el análisis de las dinámicas locales en las poblaciones objetivo y permite diseñar procesos adaptados que consideran las condiciones históricas y estructurales del área de intervención, posibilitando la generación de cambios específicos orientados a transformar las condiciones actuales (Rojas, 2022). En consecuencia, esta guía proporciona un enfoque que considera las condiciones específicas de cada área de intervención, facilitando el desarrollo de estrategias orientadas a resolver el problema público identificado.

Para cumplir este propósito, un plan de implementación inicialmente identifica los medios y fines para abordar las causas del problema; a continuación, declara los objetivos de la política institucional; luego define las transformaciones esperadas; posteriormente, plantea indicadores que permiten medir el estado actual de la situación, así como monitorear el avance y la efectividad del proceso. A partir de los indicadores definidos, se determina la línea base y se establecen metas

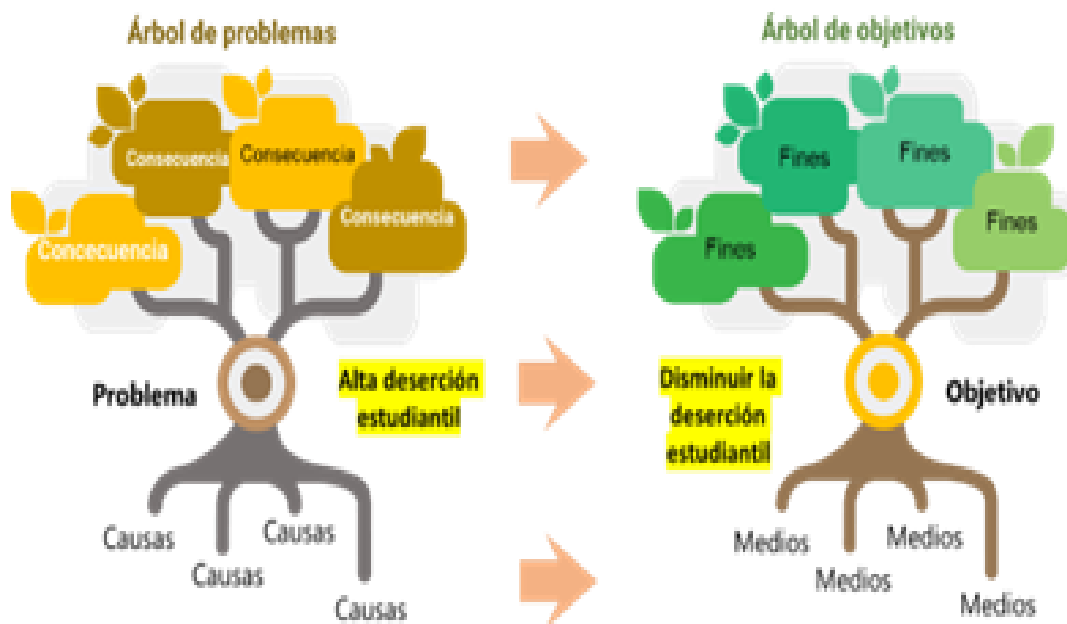
medibles y alcanzables; finalmente, se especifican las intervenciones concretas. De esta manera, un plan de implementación permite una ejecución coordinada de intervenciones en función de cumplir los objetivos de la política institucional.

### 3.4.1. Definición del árbol de objetivos

A partir del árbol de problemas, elaborado en la etapa de diagnóstico, se construye el árbol de objetivos, donde las causas se replantean como medios, las consecuencias como fines y el problema central se reformula como un objetivo alcanzable. Este proceso facilita la identificación de áreas de intervención y la definición de estrategias efectivas para abordar la problemática de manera positiva y constructiva. De esta manera el problema *Alta deserción estudiantil* se convierte en el objetivo *Disminuir la deserción estudiantil*.

**Figura 9**

*Transformación del árbol de problema en un árbol de objetivos*



*Nota.* Elaboración propia.

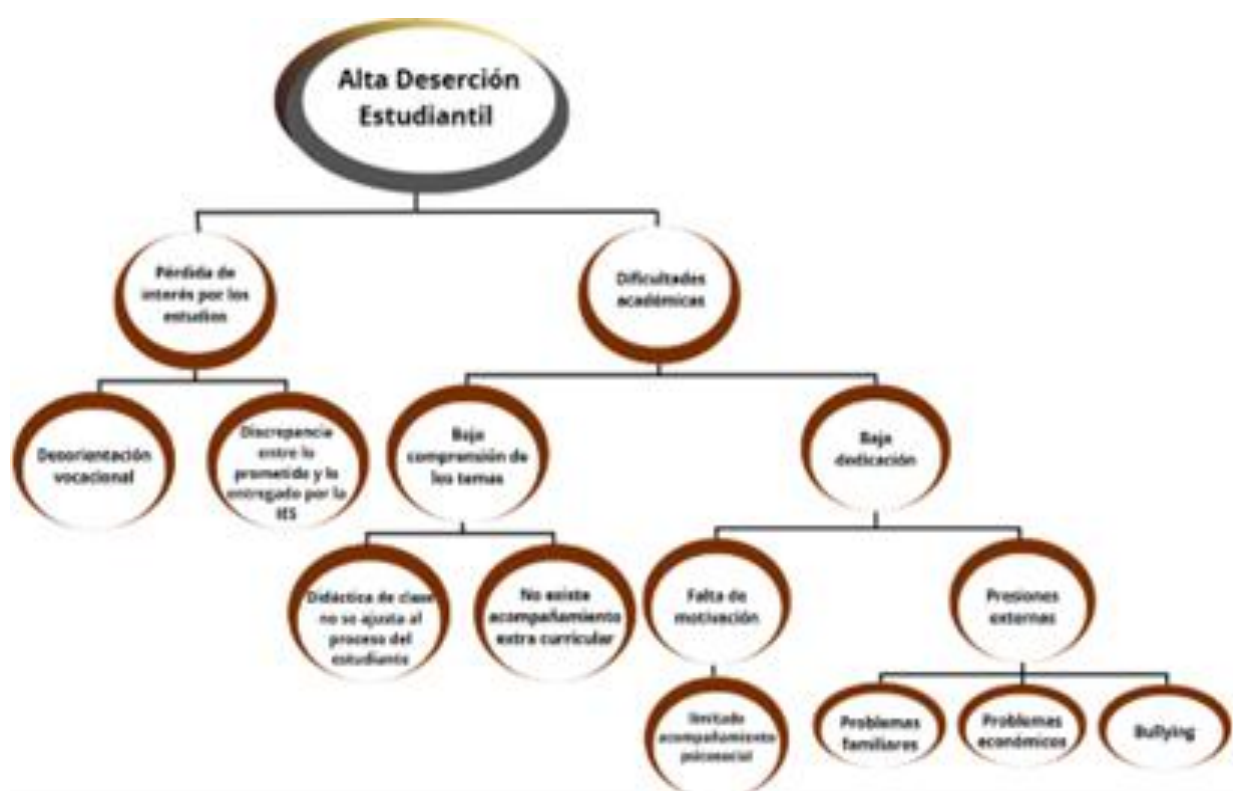
A continuación, se detalla la estructuración del árbol de objetivos paso a paso:

### 3.4.2. Identificación de medios

Para este propósito a partir del árbol de problemas, lo que se definió en sus raíces como causas (en negativo) se transforman en medios (estados positivos) para alcanzar el objetivo. Para cada causa identificada, se debe establecer un medio correspondiente, tal como se muestra en el ejemplo a continuación.

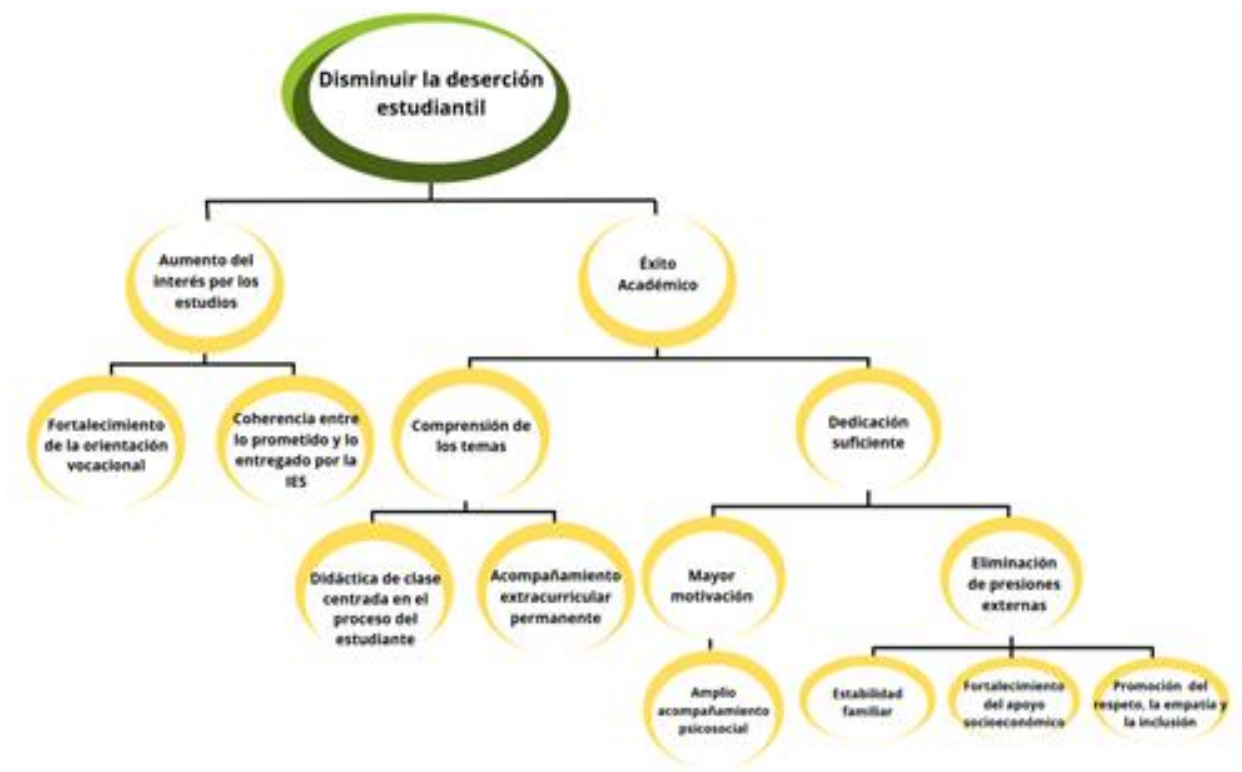
**Figura 10**

*Relaciones entre las distintas causas del problema*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 11**  
*Relaciones entre los distintos medios que se requieren para conseguir el objetivo*



Nota. Elaboración propia.

### 3.4.3. Identificación de fines

De igual manera, lo que se definió en las ramas como consecuencias (en negativo) se transforman en los fines (estados positivos) que se buscan lograr con los objetivos, tal como se ilustra a continuación.

**Figura 12**

*Relaciones entre las distintas causas generadoras del problema*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 13**

*Relaciones entre los distintos fines que producen al atender el problema*



*Nota.* Elaboración propia.

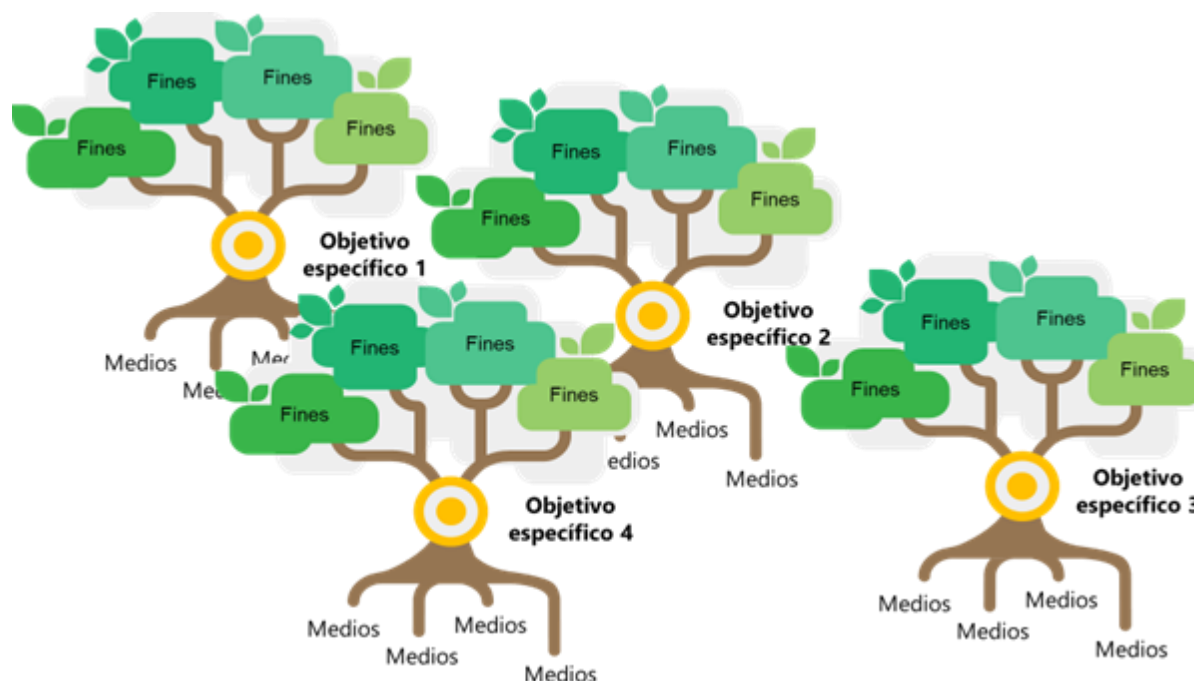
### 3.4.4. Definición de los Objetivos Específicos

Para definir los objetivos específicos, basta con relacionar los objetivos identificados en el tronco de los árboles de objetivos. Además, si se considera pertinente, se pueden incluir objetivos derivados de los problemas identificados con alta dependencia, ya que son susceptibles de ser alcanzados al abordar los problemas de alta motricidad.

Tras definir los objetivos de la política, es necesario estructurar el plan de implementación que guiará su ejecución. Este despliegue conlleva la coordinación de recursos, tiempos y responsables a través de la formulación de programas, proyectos y actividades concretas. Para

facilitar esta tarea, se sugiere emplear la Teoría del Cambio, tal como se detalla a continuación.

**Figura 14**  
*Árboles de objetivos*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.4.5. Definición del Objetivo General

Es importante precisar que, si bien una política institucional puede abordar simultáneamente múltiples problemas identificados con alta motricidad, la metodología de Marco Lógico exige que se construya un árbol de problemas para cada problema específico. En este enfoque, el objetivo general de la política institucional debe integrar y articular los objetivos particulares derivados de los distintos árboles.

De esta manera el objetivo general responde globalmente al desafío institucional identificado en el diagnóstico articulando jerárquicamente los objetivos específicos.

¿Cómo establecer el objetivo general a partir de los objetivos específicos?

1. Identifique los objetivos específicos: Liste los objetivos más relevantes que se han definido
2. Encuentre el hilo conductor: Analice los objetivos específicos y busque el propósito común que los une. ¿Qué es lo que todos estos objetivos buscan lograr en conjunto a largo plazo?
3. Sintetice la idea central: Formule una declaración clara y concisa que resuma la meta más importante que estos objetivos estratégicos, en conjunto, buscan alcanzar

**Figura 15**  
*Objetivo general y objetivos específicos*



*Nota.* Elaboración propia

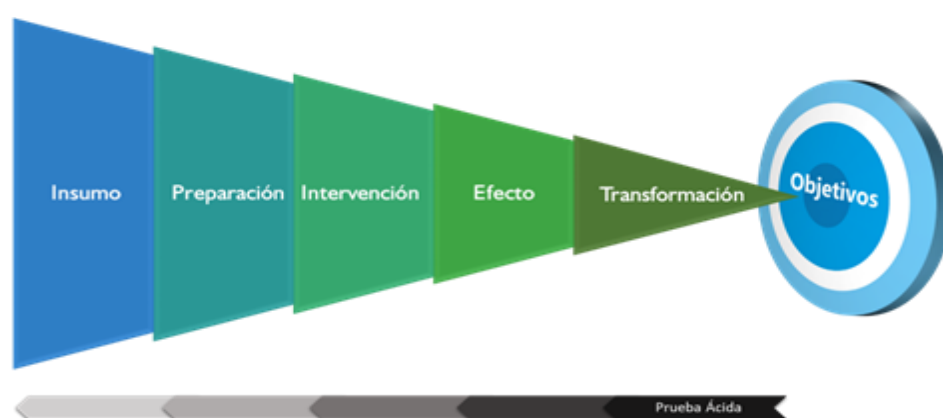
### 3.4.6. Teoría del cambio

La Teoría del Cambio representa un modelo causal explicativo, construido sobre supuestos explícitos o implícitos acerca de las intervenciones indispensables para enfrentar un problema y la respuesta prevista del problema a esas acciones. Este modelo busca clarificar el proceso de cambio impulsado por la política y las condiciones que lo habilitan. (Leeuw, 2003).

Su valor radica en integrar, en un solo ejercicio, la planificación estratégica, la creación de indicadores de impacto, el diseño de intervenciones y la gestión de recursos. Además de representar gráficamente las relaciones causales asumidas que fundamentan la confianza en el éxito de la política. (Morra y Rist, 2009).

Por tanto, la Teoría del Cambio es un instrumento metodológico que traza la ruta de las transformaciones que una política busca lograr, delineando los recursos necesarios, los resultados esperados, las posibles externalidades y los mecanismos para medir su alcance. Funciona como un mapa causal que conecta el punto de partida (A) con el objetivo final (B) al detallar cada fase de la cadena de valor.

**Figura 16**  
*Cadena de Resultados*



*Nota.* Elaboración propia.

Si bien existen diversos marcos metodológicos para la construcción de una Teoría del Cambio, este enfoque propone un esquema analítico estructurado en seis componentes fundamentales: Insumos, Preparación, Intervenciones, Resultados, Transformaciones y la Prueba de Consistencia Lógica, llamada Prueba ácida. Cada componente se define y articula detalladamente en las secciones subsiguientes, estableciendo la cadena causal que sustenta la lógica de intervención de la política.

Adicionalmente, una Teoría del Cambio trasciende la simple secuencia de eventos en una cadena causal. Su esencia radica en identificar y fundamentar los procesos subyacentes que conectan dichos elementos de manera efectiva. Estos procesos, denominados mecanismos

causales, explican cómo y por qué razón los recursos invertidos y las acciones ejecutadas dan lugar a los productos previstos y en última instancia, a los resultados deseados (Astbury y Leeuw, 2010).

Por último, una Teoría del Cambio debe detallar explícitamente los supuestos fundamentales que sustentan su funcionamiento. Dado que proyectos, programas y políticas operan en entornos complejos con múltiples factores interactuando, es importante reconocer estos elementos como supuestos críticos (facilitadores u obstaculizadores de las intervenciones) ya que representan los principales factores para el éxito o fracaso de la intervención.

### **3.4.7. Transformaciones**

Las transformaciones se definen como los cambios esperados derivados de la implementación de una política institucional. Su propósito principal es guiar la estructuración de la cadena de valor de manera estructurada y asegurando una visión estratégica que promueva cambios significativos y sostenibles en el mediano y largo plazo. Estas transformaciones no sólo articulan las intervenciones bajo un marco coherente, sino que también establecen una relación entre las causas del problema identificado y los resultados deseados.

La construcción de las transformaciones se basa en la interpretación de los medios de primer y segundo nivel (el positivo de los ejes y las dimensiones descritas durante la etapa de diagnóstico), es decir, si en el diagnóstico se identificó el estado actual del desafío institucional (estado A), la transformación es el estado al que se quiere llegar con la implementación de la política institucional (estado B).

La especificación del cambio deseado puede ser cuantitativo o cualitativo; en ambos casos constituye la fase inicial para establecer los ámbitos prioritarios de intervención en los horizontes temporales medio y largo. Esta definición opera como el punto de partida de un proceso sistemático

que genera una secuencia lógica de resultados intermedios. En esta secuencia, cada resultado contribuye de manera acumulativa y progresiva al logro de los objetivos últimos de la política Institucional.

Estos cambios deseados (transformaciones) proporcionan la coherencia interna y la justificación lógica al conjunto de intervenciones planificadas. Como se representa en la Ilustración 4, actúan como componente estructurante que determina la dirección estratégica y alinea funcionalmente todos los elementos antecedentes en la Teoría del Cambio (insumos, preparación intervenciones y Resultados).

#### **3.4.8. Resultados**

Los resultados o efectos constituyen modificaciones específicas, medibles y atribuibles en el comportamiento, estado, capacidades, prácticas, relaciones o condiciones institucionales de la población beneficiaria o del sistema intervenido, se generan directamente de la provisión de los bienes y servicios generados por las intervenciones.

Estos resultados representan el primer nivel de cambio observable en la cadena de resultados, manifestándose predominantemente en el corto y mediano plazo (el positivo de las dimensiones y subdimensiones descritas durante la etapa de diagnóstico). Se originan de la interacción de los beneficiarios con las intervenciones implementadas y reflejan cambios verificables empíricamente, ya sean cualitativos o cuantitativos. Precisamente por su naturaleza intermedia, sirven de base para evaluar la efectividad operativa antes de alcanzar cambios transformacionales. Su logro confirma que las intervenciones están produciendo los cambios previstos en comportamientos, capacidades institucionales o dinámicas relacionales.

Por el contrario, cuando los resultados no se alcanzan, es señal de fallas en la lógica de

intervención, lo que exige revisar la suficiencia de las intervenciones, la validez de los supuestos causales o factores contextuales no anticipados. Así, funcionan como diagnóstico temprano, ya que permiten ajustar el diseño o implementación de la política mientras se avanza hacia las transformaciones finales, consolidándose como indicadores críticos de la efectividad intermedia de cualquier intervención.

Para establecer los resultados es preciso definir primero las Transformaciones. Como se mencionó anteriormente, estas representan el estado final deseado que la intervención que la política busca alcanzar a largo plazo. Una vez establecida esta transformación, es crítico identificar los resultados intermedios necesarios para generar progresivamente el estado transformacional deseado. Esto implica esclarecer los mecanismos causales subyacentes que vinculan dichos cambios con la transformación, respondiendo fundamentalmente a la pregunta: ¿Por qué la consecución de estos resultados conduce causalmente a la transformación esperada?

Posteriormente, una vez considerados los resultados necesarios para alcanzar la transformación, estos deben definirse mediante una descripción que garantice que sean específicos, medibles y atribuibles. Para facilitar este proceso de definición y medición rigurosa de los resultados en el contexto institucional, a continuación, se presentan como referencia las indicaciones para la construcción de indicadores.

#### **3.4.9. Indicadores**

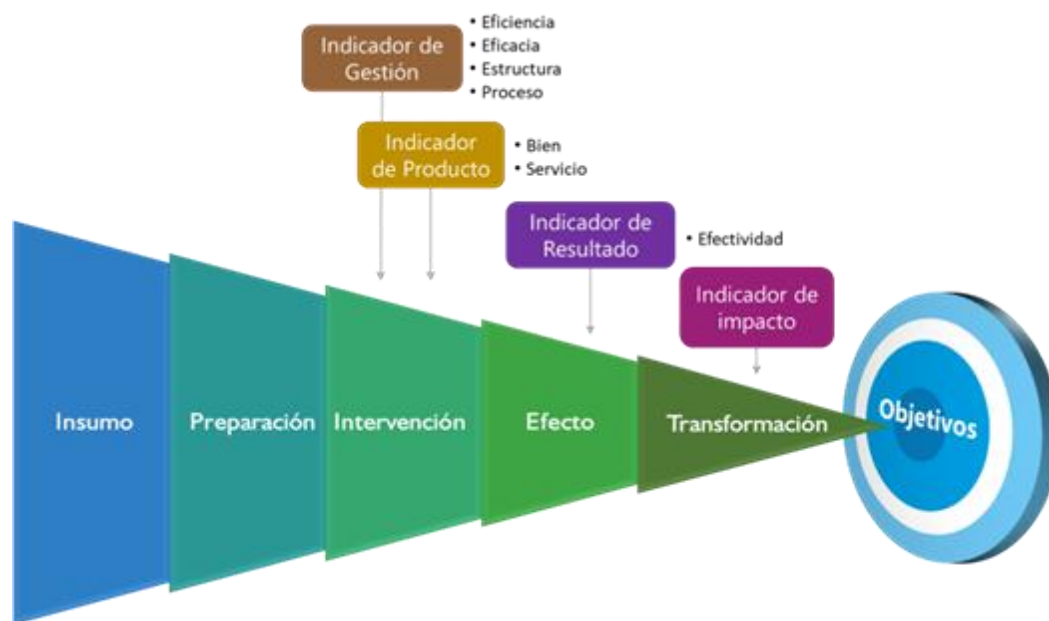
Para evaluar la efectividad de una intervención, es fundamental medir las áreas a intervenir antes y después de su implementación utilizando indicadores específicos. Estos indicadores permiten establecer una línea base que refleja el estado inicial de la situación analizada, así como fijar metas específicas y monitorear los cambios esperados. La comparación entre los resultados obtenidos y la situación inicial facilita la identificación del impacto real, determinando en qué

medida se modificaron las condiciones existentes.

De acuerdo con la *Guía para la Gestión de Indicadores Institucionales* (UIS, 2025), un indicador se define como una representación, preferiblemente cuantitativa, establecida mediante la relación entre dos o más variables. Su propósito es registrar, procesar y presentar información relevante para medir el avance o retroceso en el logro de un objetivo dentro de un periodo de tiempo determinado. Además, debe ser verificable de manera objetiva; al compararlo con los objetivos planteados, se pueden identificar desviaciones y, con base en ello, introducir ajustes que permitan mejorar la implementación de la política.

Los indicadores permiten monitorear cada nivel de la cadena de resultados de la teoría de cambio. Los indicadores de impacto miden las transformaciones, esto es, los cambios de largo plazo que se buscan en la población o el sistema; los indicadores de resultado capturan los resultados directos que se generan como consecuencia las intervenciones; finalmente, los indicadores de gestión y de producto permiten evaluar las intervenciones realizadas, es decir, las actividades concretas que se realizan en el marco de programas y proyectos para alcanzar los resultados esperados.

Para construir la batería de indicadores (inventario de indicadores) con sus respectivas hojas de vida, que se ajuste a los resultados definidos se invita a consultar la *Guía para la Gestión de Indicadores Institucionales* (UIS, 2025).

**Figura 17.***Tipos de indicador por etapa de la cadena de resultados**Nota.* Elaboración propia.

### 3.4.10. Línea Base

El objetivo de las políticas institucionales radica en promover transformaciones ante problemas sociales que impactan a la comunidad a través de la ejecución de intervenciones que modifiquen estas condiciones. Para lograr este fin, es necesario culminar el diagnóstico inicial mediante el establecimiento de una línea base previo a la intervención.

Aunque la definición de la línea base corresponde conceptualmente a la etapa de diagnóstico, se propone establecerla en este momento para lograr que las mediciones sean coherentes con los objetivos de la política. Esto se debe a que, sin definir primero las transformaciones y resultados esperados, no es posible seleccionar los indicadores más idóneos para observar empíricamente dichos cambios. Entendiendo que seleccionar y aplicar los indicadores es un proceso riguroso, definir la línea base antes de precisar las transformaciones y

los resultados deseados, conlleva dos riesgos: 1) que se apliquen indicadores a condiciones que luego en el plan de implementación no serán intervenidas, por tanto, no serán susceptibles de seguimiento, o 2) que transcurra demasiado tiempo entre la medición inicial y la implementación del plan, lo cual obligaría a actualizar los datos o realizar un seguimiento sobre una línea base sesgada.

La línea base es una descripción del estado de cosas previo a la implementación de una política institucional. Según Stepanets (2023) esta se define en la fase inicial del ciclo de vida de la política, permitiendo comprender la situación existente antes de la intervención y evaluar los cambios posteriores. Por su parte, el DANE (2009) complementa esta definición señalando que la línea base se compone de indicadores estratégicos seleccionados que facilitan el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas de políticas, planes, programas y proyectos.

Para la formulación de la línea base, es necesario considerar que esta se construye a partir de los indicadores definidos para cada resultado. Por ello, la línea base debe incluir tanto la descripción del indicador, que corresponde a las características del área de intervención, como su valor inicial, que consiste en la medición de dichas características antes la puesta en marcha de la política. Esto implica recopilar y analizar datos con herramientas adecuadas lo que permitirá comparar la situación inicial con los resultados posteriores a la implementación de la política.

#### **3.4.11. Metas**

La definición de una línea base permite caracterizar el estado actual del problema, estableciendo un punto de referencia para proyectar resultados y transformaciones hacia metas específicas. Complementariamente, el CIPPEC (2019) define una meta como un objetivo delimitado temporal y espacialmente, con parámetros cuantificables que expresan niveles de desempeño esperados mediante indicadores verificables. En este sentido, en la presente caja de

herramientas una meta también se puede entender como el estado de cambio en el cual se logra completamente el resultado deseado.

Así mismo, Armijo (2011) enfatiza que las metas deben diseñarse bajo criterios claros: deben ser medibles; deben establecer un plazo específico para su cumplimiento; y deben ser viables, es decir, alinearse con las capacidades institucionales y los recursos disponibles. Además, es necesario asegurar su validación y consenso con los grupos de interés y asignar roles claros para su ejecución y seguimiento. En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo de la redacción de una meta.

**Tabla 7**

*Ejemplo de Meta*

| Indicador                                                                       | Línea base                                                                 | Meta parcial (año 1)                                                                                      | Meta parcial (año 2)                                                                                      | Meta final (año n)                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de estudiantes que accede a programas de acompañamiento psicosocial. | El 2% de los estudiantes accede a programas de acompañamiento psicosocial. | Aumentar el número de estudiantes que accede a programas de acompañamiento psicosocial un 5% en el año 1. | Aumentar el número de estudiantes que accede a programas de acompañamiento psicosocial un 5% en el año 2. | Aumentar el número de estudiantes que accede a programas de acompañamiento psicosocial un 20% en los próximos n años. |

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.4.12. Intervenciones

Una vez definidos los indicadores, la línea base y las metas (los resultados deseados), es preciso formular las intervenciones que permitirán alcanzarlas. Estas se entienden como procesos plurales y dinámicos donde diversos actores interactúan, lo que posibilita a una institución diseñar respuestas concretas a demandas sociales.

De manera complementaria, Barrault y Lorenc (2016) señalan que estas intervenciones

involucran la participación de múltiples actores, como unidades académico-administrativas, organizaciones y grupos de interés, quienes actúan bajo distintos incentivos. Estas fuerzas se articulan o se contraponen en contextos específicos, generando transformaciones concretas que se materializan a través de planes, programas o proyectos. Thoenig (1997) por su parte define las intervenciones como el mecanismo mediante el cual el Estado aborda problemas colectivos, diseñando respuestas, contenidos y procesos para su resolución. En esencia, una intervención es un proceso continuo y colaborativo que busca ofrecer soluciones provisionales o definitivas a problemáticas colectivas, sujetas a revisión y ajuste constante.

En el marco de la Teoría del Cambio para la formulación de políticas, las intervenciones constituyen el mecanismo operativo mediante el cual se ejecuta un plan de implementación. Su función esencial es operacionalizar los componentes estratégicos del plan, traduciendo postulados conceptuales y aspiracionales en resultados tangibles. Cada intervención desempeña una función causal específica dentro de la cadena de valor, asegurando una progresión estructurada hacia los resultados deseados alineados con la transformación definida. Sin intervenciones concretas, los objetivos de política, las transformaciones esperadas y las metas establecidas permanecerán en un estado de abstracción intencional, carentes de capacidad de materialización.

En este contexto, se conceptualizan las intervenciones como los instrumentos operativos derivados (programas, proyectos y actividades) dirigidos a la población objetivo, diseñados para modificar las condiciones de malestar social asociadas al desafío institucional. Bajo este enfoque, una política se despliega mediante un plan de implementación, del cual se derivan intervenciones más específicas, conforme a las siguientes definiciones:

**Programa:** es el conjunto estructurado de proyectos que buscan alcanzar un objetivo concreto. Estos se organizan y priorizan para optimizar la coordinación de recursos y acciones

dirigidas a abordar una situación problemática identificada.

**Proyecto:** es el conjunto articulado de actividades destinadas a obtener un resultado preciso. Cuenta con recursos asignados, ubicación geográfica determinada y plazos establecidos para su ejecución, constituyendo la unidad básica dentro de un programa.

**Actividad:** es la acción específica dentro de un proyecto, planificada para producir un resultado concreto. Se caracteriza por la asignación de recursos definidos y una temporalidad delimitada para su realización.

De acuerdo con lo mencionado, cada intervención se estructura para responder a las metas definidas en el título anterior, priorizando aquellas con mayor potencial de transformación. Estas cuentan con un diseño operativo que detalla cronogramas, responsables y funciones asignadas, lo que facilita su seguimiento y evaluación. Para fortalecer su implementación y lograr alcanzar transformaciones sostenibles en el tiempo, es fundamental que las intervenciones se construyan mediante acuerdos entre los actores involucrados, lo que garantiza su legitimidad, viabilidad y pertinencia ante las demandas sociales.

Para formular una intervención es necesario tener en cuenta las transformaciones y resultados ya formulados, junto con sus respectivas metas, a fin de formular intervenciones coherentes con la lógica de intervención. Con base en lo anterior, es necesario responder: ¿Qué intervenciones concretas, realizables y medibles deben llevarse a cabo para lograr el cambio deseado? Discutir esta pregunta facilita la reflexión sobre cómo abordar las causas fundamentales del problema.

Además, es preciso considerar que los proyectos, programas, actividades y en general políticas se despliegan en entornos complejos donde múltiples variables interactúan. Por ello,

resulta esencial identificar los supuestos críticos, tanto facilitadores como inhibidores de las intervenciones, ya que determinan en gran medida el éxito o el fracaso de la implementación. En la formulación de las intervenciones debe incorporarse un análisis de incertidumbre que permita anticipar los riesgos asociados a cada alternativa. Asimismo, la propuesta debe contemplar mecanismos de flexibilidad que viabilicen ajustes operativos durante la ejecución, de modo que se garantice una adaptación eficaz ante contingencias.

Finalmente, al revisar estos supuestos críticos, el CIPPEC (2019) recomienda detenerse especialmente en dos ámbitos fundamentales:

- Condiciones previas indispensables para la implementación, por ejemplo, la participación activa de la población objetivo.
- Factores contextuales o ambientales, incluidos determinantes socioculturales, económicos y político-institucionales que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los resultados esperados, por ejemplo, identificar los grupos de interés que podrían facilitar la implementación de intervenciones y aquellos que podrían impedirlos.

#### **3.4.13. Preparación e Insumos**

La preparación de la intervención se concibe como la fase en la que se consolidan y organizan los insumos necesarios para garantizar una implementación eficaz. No basta con disponer de recursos; éstos deben ser gestionados, asignados y activados de manera articulada, de este modo la preparación sirve de puente operativo entre los insumos disponibles y la realización de las intervenciones.

En esta etapa se estructuran las intervenciones previamente formuladas, dotándolas de los mecanismos técnicos y operativos indispensables para su ejecución. Esto se logra respondiendo de manera precisa a la pregunta “¿Cómo lo vamos a hacer?”, para lo cual se abordan los siguientes

aspectos.

Inicialmente, se define la duración total de la intervención, estimando tiempos realistas, reservando tiempo ante potenciales contingencias en coherencia con el plazo definido para las metas de la política en cuestión.

Posteriormente se procede a identificar las competencias y habilidades técnicas requeridas del equipo responsable de implementar la intervención. Este equipo puede integrarse tanto por profesionales especializados como por representantes de la comunidad afectada, en aras de incorporar conocimiento situacional y fortalecer el enfoque participativo. A su vez, se involucran otros actores clave, ya sean beneficiarios directos, terceros interesados u otros grupos de interés, cuyas acciones y relaciones puedan condicionar la ejecución y los resultados de la intervención.

Luego, se asignan los responsables técnicos y de gestión más idóneos para supervisar cada fase del proceso. Estos individuos o unidades asumen la rendición de cuentas y la garantía de que los procedimientos definidos se cumplan conforme a los estándares de calidad, plazos y presupuesto establecidos.

Finalmente, se verifica la disponibilidad de los insumos requeridos (recursos financieros, físicos, humanos y técnicos) para el desarrollo de cada etapa o si es necesario gestionarlos (capacitar, buscar fuentes de financiación, entre otros). Si no se puede garantizar la disponibilidad de recursos, es necesario revisar la cadena de valor planteada, de esta manera se debe retornar a etapas anteriores hasta restablecer las condiciones de factibilidad. Esto asegura la integridad y coherencia de toda la arquitectura de cambio, por ende, de la cadena de valor asociada.

#### **3.4.14. Prueba Ácida**

Todos los eslabones de la cadena de valor que estructura una Teoría de Cambio (desde las

transformaciones de largo plazo hasta los insumos necesarios para ejecutar las actividades) se mantienen unidos mediante mecanismos causales, cada uno de estos es el supuesto que justifica por qué cada eslabón conduce al siguiente. Estos mecanismos causales no son automáticos ni garantizados, por el contrario, se fundamentan en supuestos críticos, es decir, condiciones que deben cumplirse para que el vínculo entre insumo, preparación, intervención, resultados y transformación sea coherente y viable.

Los supuestos críticos permiten al formulador explicar racionalmente por qué alcanzar determinados resultados contribuye al logro de las transformaciones esperadas; por qué ejecutar las actividades descritas debería producir los resultados deseados; y por qué las acciones propuestas requieren cierta gestión y recursos para poder ejecutarse adecuadamente.

La prueba ácida entonces, consiste en someter estos supuestos a un ejercicio de validación contrafactual, evaluando su validez, su robustez y su resiliencia. Al plantear la pregunta “¿Qué ocurre si este supuesto NO se cumple?”, se examina la vulnerabilidad de los mecanismos causales en cada tramo de la cadena de valor. Si al fallar un supuesto la cadena se rompe o pierde sentido, se identifica un punto crítico de riesgo que debe ser atendido con acciones de mitigación o ajustes en el diseño. A continuación, en la tabla XX se presenta una tabla las pautas para evaluar cada mecanismo causal de la cadena de valor.

**Tabla 8***Orientación de la prueba ácida*

| Elemento               | Descripción                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supuesto crítico       | Condición que debe cumplirse para que la cadena causal de la Teoría de Cambio funcione adecuadamente.             |
| Prueba ácida           | Pregunta que invierte el supuesto: “Si esta condición NO se cumple, ¿el cambio previsto seguiría siendo posible?” |
| Resultado de la prueba | Determinación de si la Teoría de Cambio se mantiene o se rompe bajo el escenario negativo planteado.              |
| Ajuste requerido       | Acciones de mitigación o refuerzo necesarias para compensar la fragilidad del supuesto crítico.                   |

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

La práctica social finaliza con la socialización de una propuesta metodológica orientada a fortalecer el proceso de formulación de políticas institucionales (PI) en la Universidad Industrial de Santander (UIS), mediante el diseño de una Caja de Herramientas que sistematiza un conjunto de procedimientos para desarrollar las diferentes etapas del ciclo de las políticas institucionales. Esta propuesta busca orientar a los formuladores de PI a través de instrumentos técnicos y pedagógicos que faciliten el diseño de estrategias fundamentadas en evidencia, bajo una lógica de intervención capaz de responder a los desafíos que enfrenta la comunidad universitaria.

Se espera que el documento Presentación: Caja de Herramientas para la Formulación e Implementación de Políticas Institucionales contribuya a comprender las políticas institucionales como instrumentos de gobernanza orientados a generar transformaciones en la universidad, así como a establecer los conceptos fundamentales que sustentan su formulación e implementación.

Asimismo, se desarrolló la Guía para elaborar un diagnóstico dentro del proceso de formulación de políticas institucionales, la cual permite una mayor comprensión de las situaciones problema mediante un proceso de análisis estructurado basado en el principio de participación

democrática. La incorporación de herramientas como la identificación y priorización de los grupos de interés, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la definición del desafío institucional y la construcción de la línea base favorece que la formulación de las políticas parta de un conocimiento objetivo de la realidad. Además, facilita la identificación de las causas estructurales de los problemas y la generación de evidencia para la toma de decisiones.

Posteriormente, se desarrolló la Guía para la Elaboración del Plan de Implementación, la cual transforma los resultados obtenidos durante el diagnóstico en una estrategia de intervención coherente, articulada y verificable. A partir de la integración del Enfoque de Marco Lógico y la Teoría del Cambio, este instrumento orienta la definición de las transformaciones esperadas, los objetivos, los resultados, los indicadores, las metas, las intervenciones, los responsables y los supuestos necesarios para alcanzar los cambios propuestos. Con ello, se busca garantizar que las acciones definidas en las políticas institucionales mantengan una relación lógica con los problemas identificados y contribuyan a su solución de manera planificada y orientada a resultados.

En conjunto, los instrumentos diseñados conforman una propuesta metodológica integral que articula la comprensión conceptual de las políticas institucionales con el diagnóstico de las situaciones problema y la planificación de las intervenciones necesarias para su transformación. Esta secuencia metodológica constituye el principal aporte de la práctica social, al proporcionar una ruta estructurada para fortalecer la formulación de políticas institucionales en la Universidad Industrial de Santander, promoviendo procesos sustentados en evidencia, con mayor rigor técnico, participación de la comunidad universitaria y capacidad para responder a los desafíos institucionales. Se espera que esta Caja de Herramientas sirva como fundamento para el desarrollo de futuras políticas institucionales y contribuya al fortalecimiento de la planeación, la gestión y la gobernanza universitaria.

### Referencias Bibliográficas

- Armijo, R. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>
- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Desempaquetando cajas negras: Mecanismos y construcción de teorías en la evaluación. *Revista Americana de Evaluación*, 31(3), 363–381. <https://doi.org/10.1177/1098214010371972>
- Ávila J, N., & Gillezeau B., P. (2010). Autonomía universitaria y su misión transformadora: Enfoque teórico-histórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 169-178. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000100015&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000100015&lng=es&tlng=es).
- Barrault, L. & Lorenc, F. (2015). La acción pública, el estado y el tratamiento de los problemas sociales: Una introducción. *Sudamérica: Revista de Ciencias Sociales*, 1(4), 9-17. <https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/sudamerica/article/view/1554>
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (2019). ¿Cómo diseñar Metas Indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? <https://www.cippec.org/publicacion/como-disenar-metas-e-indicadores-para-el-monitoreo-y-evaluacion-de-politicas-publicas/>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas. [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia\\_linea](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_linea)

s\_base\_metas.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2009). Línea Base de indicadores.

[https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea\\_base\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf)

Falcao, H. y Fontes, J. (1999). Los grupos de interés y sus efectos sobre las políticas públicas: el

caso del FUT. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15. Caracas.

[https://www.academia.edu/3261512/En\\_qui%C3%A9n\\_se\\_pone\\_el\\_foco\\_Identificando\\_stakeholders\\_para\\_la\\_formulaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_misi%C3%B3n\\_organizacional](https://www.academia.edu/3261512/En_qui%C3%A9n_se_pone_el_foco_Identificando_stakeholders_para_la_formulaci%C3%B3n_de_la_misi%C3%B3n_organizacional)

Gaviria, B., Padrón, R., Cárdenas, I., y Guadrón, C. (2023). Gestión de Actores que se Resistan a

la Realización de un Proyecto en Cartagena- Colombia. Liderazgo en educación e

innovación en ingeniería en el marco de las transformaciones globales: Integración y

alianzas para el desarrollo integral. <https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.1455>

Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. (1984). Guía para la elaboración del

plan de implementación.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/13760/BVE20127934e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Krich, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2005). El compromiso con los

stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Nóos

Instituto, Estudios Estratégicos de Patrimonio y Mecenazgo.

Leeuw, F. (2003). Reconstrucción de Teorías de Programas: Métodos Disponibles y Problemas a

resolver. Revista Americana de Evaluación, 24(1), 5–20. [https://doi.org/10.1016/S1098-](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(02)00271-0)

[2140\(02\)00271-0](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(02)00271-0)

Lima, M., & Aguilar, A (2011). La importancia del diagnóstico en las políticas públicas.  
[https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Aguilar-Astorga/publication/227431895\\_LA](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Aguilar-Astorga/publication/227431895_LA)

Martinez, R. & Cohen, E. (2004). Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
[https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf)

Melo, J. & Santander, J.(2013). Introducción a las políticas públicas: Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía.

Ministerio de educación. (2022). Deserción escolar en Colombia: Analisis, Determinantes y políticas de acogida, bienestar y permanencia.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_34.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_34.pdf)

Morra Imas, L & R. Rist (2009), El camino para la obtención de resultados: Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo, Washington DC, Banco Mundial. <https://igualdad.cepal.org/es/digital-library/el-camino-para-la-obtencion-de-resultados-diseno-y-realizacion-de-evaluaciones>

Muller, P. (2010). La investigación en políticas públicas: componentes para una estrategia. *Estudios Socio-Jurídicos*, 3(1), 11–17.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/sociojuridicos/article/view/187>

Olaya, A. & Gallego, L. (2022). La definición y estructuración del problema público.  
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b0665454-d6d9-47b8-bc09-198ea2e13a2b/content>

Ortegón, E., Pacheco, J. F. & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la

planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>

Quiñones, E. (2008). Guía sobre diseño y gestión de la política pública. Universidad de Alcalá, Instituto de Estudios Latinoamericanos (IELAT).

[https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/BLOQUE2/PPS/02/PGPS/MA/descargables/U3/guia\\_gestion\\_politicas\\_publicas\\_ortegon.pdf](https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/BLOQUE2/PPS/02/PGPS/MA/descargables/U3/guia_gestion_politicas_publicas_ortegon.pdf)

Rojas. M., Changala. R., Castañeda.C., Garcia. C., Barahona. M. & Quiros. M. (2022). Teoría del cambio en la evaluación de proyectos de cooperación internacional. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

[https://www.flacso.ac.cr/images/cuadernos/ccs\\_168.pdf](https://www.flacso.ac.cr/images/cuadernos/ccs_168.pdf)

Roth, A. (2010). Enfoque para el análisis de políticas públicas. Bogotá, D. C. Colombia: Universidad Nacional de Colombia

Ruiz, M. (2017). Los grupos de interés y sus efectos sobre las políticas públicas: El caso del FUT. *Revista De Sociología*, (30), 95–109. <https://doi.org/10.5354/0719-529X.2015.46414>

Stepanets. A. (2023). ¿Qué es la línea de base de proyecto y cómo establecerla? GanttPRO Project Management Blog. <https://blog.ganttpro.com/es/linea-base-de-un-proyecto/>

Thoenig, J. (1997). Política y acción públicas. *Gestión y Política Pública*, 6(1). [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/num\\_anteriores/Vol.VI.No.I\\_1ersem/TJ\\_Vol.6\\_No.I\\_1sem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/num_anteriores/Vol.VI.No.I_1ersem/TJ_Vol.6_No.I_1sem.pdf)

Universidad Industrial de Santander. (2009). Política de Relaciones Exteriores. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/08/2009-Ac-CS-034-Politica-Relaciones-Exteriores.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2009). Política TIC. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2009PoliticaTICAcs051.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2011). Política del Sistema de Gestión Ambiental (2011). <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2011objetivosSistemaGestionAmbienta.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2015). Política de Excelencia académica. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2014PoliticaExcelenciaAcademica.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2019). Política de Salud Mental. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/06/2022-AC-CS-058-Politica-de-Salud-Mental.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2020). Política de Investigación. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/politicasInvestigacion.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2021). Política de Culturas. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2014PoliticaGruposCultDeportivos.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2022). Política de Educación inclusiva. [https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2019\\_32PoliticaEducacionInclusiva.pdf](https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/2019_32PoliticaEducacionInclusiva.pdf)

Universidad Industrial de Santander. (2022). Plan de Desarrollo Institucional UIS 2019 - 2030. [https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2019\\_2030.pdf](https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2019_2030.pdf)

Universidad Industrial de Santander. (2023). Política de Bienestar. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/08/2023-ACS-030-Consolida-y-actualiza-Politica-de-Bienestar-Institucional.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2025). Guía para la Gestión de Indicadores Institucionales. <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/direccion%20institucional/GUIA/GDI.02.pdf>

Valdés-Montecinos, M., & Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(3), 441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>