UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

RECTORÍA 2026–2030

Propuesta de Gobierno Universitario

Prosperidad Integral y Universidad Comprometida

Heriberto José Rangel Navia, Ph.D.

Doctor en Educación · Docente Titular
Universidad de Pamplona

https://orcid.org/0000-0001-8903-6736

Pamplona, Norte de Santander · Noviembre de 2026

Contenido

Presentación 3

1. Análisis contextual 4

1.1. Contexto global 4

1.2. Contexto histórico 5

1.3. Contexto organizacional y de planeación estratégica 5

1.4 Contexto económico 6

2. Arquitectura de la propuesta 8

2.1 Análisis de Impacto vía Análisis de Decisión Multicriterio 8

2.2 Mediana de Kemeny 10

2.3 La matriz de SOCRATES 11

2.4 El problema del bien-estar o nuestro horizonte de prosperidad 13

2.5 Las alternativas 16

3. Operacionalización y cuadros de mando 19

3.1 Matriz jerárquica de SOCRATES 19

4. Consideraciones finales 25

Trabajos citados 26

Presentación

La presente propuesta de gobierno universitario parte de una convicción: la Universidad de Pamplona nació para resolver los problemas de su gente, y en esa misma decisión fundacional encuentra hoy la ruta para enfrentar el ciclo económico 2027-2030. Así las cosas, el documento se organiza en tres momentos; a saber: (a) el análisis del contexto global, histórico, organizacional y económico de la institución; (b) la arquitectura de la propuesta, dentro de la cual se presentan el método de decisión multicriterio y las tres alternativas de gobierno en disputa; y (c) la operacionalización de la alternativa de Prosperidad Integral y Universidad Comprometida en dimensiones, objetivos y criterios articulados al Balanced Scorecard institucional. El lector encontrará aquí, además del diagnóstico, un compromiso de gobierno: hacer de nuestros programas académicos nodos de solución para el territorio, atraer capital externo y medir el éxito de la Universidad en términos del bienestar y la prosperidad de su comunidad.

1. Análisis contextual

El desarrollo de una propuesta de gobierno universitario para la Universidad de Pamplona requiere explicitar las comprensiones que han compuesto el marco lógico a partir del cual fue construida tal prospectiva. El análisis contextual está dirigido a dar cuenta de los eventos materiales que componen el campo al momento de tomar decisiones. Para ello es necesario entender a la institución en su momento de maduración actual como un sistema dinámico que opera a partir de la retroalimentación de sus resultados en una sucesión de ventanas temporales marcadas por los periodos académicos, la graduación de cohortes, la evaluación del impacto y el tiempo ordinal de sus grupos de interés. Esta complejidad hace a las Instituciones de Educación Superior especialmente sensibles a los cambios políticos y económicos en los pares macro/micro; región/país; país/mundo.

1.1. Contexto global

Las universidades del siglo XXI emergen como escenarios de aprendizaje ágil, socialmente comprometido, así como histórica y territorialmente pertinentes. Al margen de esta evolución, su rol más tradicional, anclado en la enseñanza y la investigación pura, se ha convertido en una fuente de innovaciones, verbigracia de ello en el panorama mundial la educación superior muestra un crecimiento en tasa bruta de matrícula global del 25%, con 7.3 millones de estudiantes en movilidad (Gutović, 2026). Sin duda alguna, su transformación más relevante es resultado de su inmersión en sistemas de desarrollo e innovación de orden global a partir de los cuales es posible transferir soluciones multinacionales que generan impactos territoriales sobre la competitividad, la prosperidad económica y social, la seguridad alimentaria, la preparación y mitigación de los efectos derivados del cambio climático y el desarrollo de esquemas de sostenibilidad localizada (Amutuhaire, 2023; OECD, 2026b, 2026b).

Esta evolución de su rol social desde la enseñanza, el aprendizaje y la investigación hacia un territorio de innovación y desarrollo es el resultado de la construcción conjunta e intencionada a escala global sobre un conjunto de agendas de desarrollo para la educación superior centradas todas en modelos de valoración sobre sus impactos, sistemas para la garantía de la calidad, esquemas de certificación global de capacidades y compromisos a partir de los cuales cada institución, sin menoscabo de su historia, ubicación geográfica o maduración, pueda develar las potencias de su excelencia en términos de su identidad corporativa (Cheng et al., 2014; OECD, 2026b, 2026a; Sandra Caeiro et al., 2013; Wit et al., 2017).

La Universidad de Pamplona, en adelante Unipamplona, se encuentra en un momento de maduración institucional que le ha permitido iniciar su periplo de integración hacia estas agendas globales, derivado de su acreditación institucional nacional, de tipo multicampus, así como de carácter internacional (EQUAA), ambas resultado del crecimiento cuantitativo y cualitativo de la acreditación nacional e internacional de programas (EQUAA, sellos EUR-ACE), evento que plantea dos preguntas urgentes para toda su comunidad, así como para sus grupos de interés externos; a

saber: ¿Cuáles son las apuestas de crecimiento así como de competitividad a corto y mediano plazo para la Unipamplona?; ¿Cómo estas estrategias transformarán a la Unipamplona en el largo plazo?

1.2. Contexto histórico

La Unipamplona fue fundada en 1960 por el presbítero José Rafael Faría Bermúdez con la firme intención de resolver un problema local de alcance nacional resultado de la violencia bipartidista que había asolado a los santanderes durante la primera mitad del siglo XX. En aquel entonces, la configuración multifamiliar propia de esta región colombiana mostraba un elevado número de mujeres viudas al cuidado social y material de los huérfanos del conflicto. Esta situación llevó a Faría a una conclusión simple: las viudas necesitaban acceder a capital material real, es decir dinero, para garantizar que los menores a su cargo tuvieran mejores oportunidades y en el futuro el conflicto desescalase.

Esta decisión simple funda la identidad de la Unipamplona, la misma que describen los centros de pensamiento globales sobre la educación superior y su gobernanza; no obstante, no lo hace en la forma tradicional de otros claustros colombianos; así, por ejemplo, para la Universidad Santo Tomás, su lema identitario es Facientes Veritatem (Hacedores de la verdad); para la Pontificia Universidad Javeriana es Sapientia Ædificavit Sibi Domum (El saber ha edificado aquí su casa); para la Universidad del Cauca corresponde a Posteris lumen moriturus edat (Quien ha de morir deje su luz a la posteridad); mientras la Universidad Nacional de Colombia organiza sus acciones a partir del enunciado Inter Aulas Academiæ Quære Verum (Busca la verdad en las aulas de la Academia).

Faría, por su parte, tomó una ruta mucho más pragmática; organizó una cultura centrada en la solución de los problemas de sus grupos de interés. Hoy en día podríamos leer esa decisión como parte de un esquema de gestión ágil, por su afinidad con la metodología de desarrollo de software ágil (Beck et al., 2001). Por ello, asumir la identidad de la Unipamplona como una institución socialmente comprometida con su entorno y grupos de interés resulta no solo histórica y políticamente correcta, sino que permite entender desde el sueño fundacional sus desarrollos todos como un ciclo de maduración en torno a la misma idea.

Luego, al asumir la idea de una Universidad Comprometida, el valor de los cuestionamientos sobre la prospectiva de futuro de la institución resuena con mayor fervor: ¿Cuáles son las apuestas de crecimiento así como de competitividad a corto y mediano plazo para la Unipamplona?; ¿Cómo estas estrategias transformarán a la Unipamplona en el largo plazo?

1.3. Contexto organizacional y de planeación estratégica

En estricta observancia a la Ley 30 de 1992 (Congreso de la República de Colombia, 1992), las universidades colombianas deben suscribir sus propias normas y, derivado de ello, construir su sistema de gobierno corporativo, sin menoscabo de su carácter como públicas o privadas; en este sentido la Unipamplona cuenta con un Plan de Desarrollo 2021-2030, aprobado mediante el Acuerdo No. 058 del 7 de diciembre de 2020 por el Consejo Superior Universitario. Adicionalmente, la institución ha declarado el uso de la estrategia Balanced Scorecard o Cuadro de Mando

Integral como esquema para la organización de su gestión estratégica toda (Quintero Perez, 2018). En este sentido, cualquier nueva propuesta aplicable al gobierno universitario antes del 2030 debe suscribir este cuerpo metodológico para dar forma a sus propuestas de gestión.

El Balanced Scorecard (BSC) de la Unipamplona está organizado en Pilares, Líneas, Programas y Metas en estricta observancia a su estructura orgánica y de gobierno; así las cosas la máxima autoridad ejecutiva de la institución es la rectoría, en este sentido sus acciones se despliegan a través de 4 Vicerrectorías que dan cuenta de los 4 Pilares del sistema de BSC; a saber: (a) Pilar 1: Docencia y Excelencia Académica a cargo de la Vicerrectoría Académica; (b) Pilar 2: Investigaciones bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Investigaciones; (c) Pilar 3: Internacionalización y Extensión amparado en las decisiones de la Vicerrectoría de Bienestar y Extensión; y (d) Pilar 4: Eficiente Gestión Empresarial y Presupuestal al cuidado de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Este despliegue ejecutivo se trasladará sucesivamente a direcciones y oficinas de forma homóloga a lo que sucede desde la rectoría a las vicerrectorías, amparado en la planeación, ejecución, documentación y verificación de los niveles correspondientes a líneas, programas y metas, dejando la evaluación y monitoreo de todo el sistema al Consejo Superior Universitario en su rol de máxima autoridad institucional.

La operativización del BSC dentro de la Unipamplona no solo está documentada en su Plan de Desarrollo, sino que también hace parte integral de su Proyecto Educativo Institucional, como de ello da cuenta el Acuerdo 097 del 6 de diciembre de 2018, por el cual se actualiza el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad de Pamplona. Esta composición operativa demanda el uso o la articulación del BSC a cualquier propuesta de gobierno universitario en el marco del momento actual, so pena de generar una crisis operacional sobre la prestación del servicio público de educación superior.

1.4 Contexto económico

Durante 2026, Colombia no ha logrado cumplir las metas macroeconómicas previstas. Esta situación hace que los valores de mercado ajusten las transacciones sobre la percepción del estado futuro de la inflación a fin de sostener en el tiempo su flujo de caja, lo que implica a nivel microeconómico un aumento progresivo del valor de los productos a adquirir por los colombianos (Guerrero, 2026; Hernández, 2026). Este evento, aparentemente sencillo, implica para la Unipamplona un riesgo dirigido al aumento de la tasa de deserción dentro de la institución, toda vez que más del 90% de su composición estudiantil proviene de estratos 1 y 2 para los cuales estas variaciones sobre los precios de productos de compra frecuente implican un riesgo sobre la capacidad total de pago y el circulante en caja a través del tiempo, generando una situación de insostenibilidad del gasto para estos grupos familiares.

La deserción puede parecer una métrica de futuro dirigida a la autorregulación del mercado, toda vez que la reducción de oferta podría suponer una reducción del gasto, no obstante, la deserción dentro de las universidades no opera como una medida absoluta (Gutović, 2026). Funciona en varias direcciones: en principio, sobre las cohortes más nuevas, lo que define una situación de costo de producción a futuro para la región y el país, toda vez que supone una reducción en el stock de capacidades productivas dentro de este par. Adicionalmente, la necesidad de reducción del gasto en los hogares del estudiantado genera sobre ellos una tensión emocional que

aumenta la demanda de servicios de bienestar mental, reduciendo el rendimiento total de las individualidades y las cohortes, evento que deprime por igual la competitividad futura en el par país/mundo y sobre el par macro/micro economía (OECD, 2025).

Estos escenarios pueden derivar en periodos de estanflación sobre las economías nacionales, evento que restringe la inversión pública en los sistemas de educación superior. En Colombia, este escenario reduciría el recaudo de impuestos dirigidos al fortalecimiento de la investigación vía estampillas nacionales, como consecuencia de las presiones macroeconómicas caracterizadas por altas tasas de interés y una inflación en aumento que genera fluctuación constante de precios. Luego, una institución de carácter público como la Unipamplona podría enfrentar entre 2027 y 2030 reducciones y afectaciones en su flujo de caja a menos que pueda apalancar la venta de otros servicios al sector productivo fundamentalmente privado, o bien que pueda construir relaciones estratégicas a partir de las cuales los músculos de investigación de la institución se redireccionen a iteraciones de desarrollo más cortas y centradas en la solución de problemas tipo de los productores, tal como lo hizo Faría durante la gesta fundacional.

2. Arquitectura de la propuesta

La prospectiva de estanflación para el periodo rectoral constituirá el fondo sociohistórico del periodo comprendido entre diciembre de 2026 y diciembre de 2030. Este evento obliga a la Unipamplona a articular estrategias para la gestión universitaria flexibles, ágiles, transparentes, que permitan recalcular y recategorizar las inversiones de la institución en términos del análisis de su impacto, como ocurre por ejemplo al usar el Marco de Inversión en Intervención Temprana (EIIF, por sus siglas en inglés), en el cual el impacto de los resultados de las inversiones es planeado, documentado y valorado en función de las necesidades de los grupos de interés de forma que sea posible incorporar en los análisis de resultados la categoría de "Costo evitado" como métrica del análisis de impacto.

Así, al valorar, por ejemplo, las estrategias de reducción de la deserción y aumento de la graduación a través de los servicios de bienestar, en particular los de salud mental ofrecidos en el área de promoción de la salud integral y autocuidado, así como los adelantados en el área de promoción socioeconómica, el registro de sus resultados no se restringiría al aumento o descenso de las tasas de deserción y graduación, sino que incluiría el costo evitado derivado de la deserción y no graduación en los grupos poblacionales que componen la institución. Este enfoque permite acceder a recursos privados nacionales y extranjeros para la garantía de acceso y graduación en educación superior a grupos priorizados, por efecto de la posibilidad real de éxito en el conjunto particular de su interés. Este esquema se conoce como "Payment by Results (PbR)", como alternativa para hibridizar las fuentes y enfrentar una posible disminución del número total de beneficiarios de la política de gratuidad por efecto de estanflación (Clist & Dercon, 2014; Clist & Verschoor, 2014; Langenbucher & Vodopivec, 2022).

Estrategias de gestión emergentes dirigidas al análisis de impacto, como el Marco de Inversión en Intervención Temprana, permitirán a la Unipamplona flexibilizar sus fuentes de ingreso para construir la resiliencia institucional necesaria no solo para enfrentar la estanflación, sino para ofrecer a sus grupos de interés la posibilidad de prosperidad real en este espacio de tiempo y el futuro por venir. Derivado de ello, esta propuesta de gobierno universitario suscribe el compromiso con la prosperidad integral como su horizonte final.

2.1 Análisis de Impacto vía Análisis de Decisión Multicriterio

El siglo XXI ha transformado las estrategias de medición de la calidad de la educación superior, desde los esquemas de gobierno corporativo que sostienen los modelos de autorregulación para la declaración, documentación y manifestación de la calidad nacional e internacional de sus funciones misionales (Corazza et al., 2025; Misra & Moitra, 2026; Ta et al., 2025; Thi et al., 2026; Vetrithangam et al., 2026), la medición de los impactos de la educación superior ha venido transformándose desde índices planos de ingreso y egreso con o sin valoración de la participación del talento humano formado como parte del stock de capacidades productivas disponible hasta medidas multinivel centradas en clustering de data (Day, 2025; Desfrançois, 2026; Figueiró et al., 2026; Portales Derbez, 2025; Pruvot et al., 2023; Sharma et al., 2025; Thi et al., 2026; Wang, 2024).

El uso de estas estrategias fundamentalmente descriptivas genera fugas de conocimiento y de datos; esta fuga no es matemática, es política y decisional, pues las estrategias descriptivas invisibilizan variables políticas, ambientales e incluso de sostenibilidad financiera al momento de realizar el análisis de impacto tanto para las universidades como para los sistemas nacionales y multinacionales en los cuales se inscribe la educación superior. Por el contrario, las estrategias de análisis de decisión multicriterio permiten introducir y dar cuenta de tantas formas de participación y escenarios de alcance (local, nacional, global) como sean necesarios para la evaluación.

Históricamente, el lugar más frecuentado para el análisis de impacto corresponde a la participación de las universidades en el cumplimiento de la Agenda 2030, especialmente de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OECD, 2026a, 2026b; Sharma et al., 2025), esta labor también la han agenciado los rankings universitarios de medición de la calidad y evaluación de la participación global de las universidades (Amor-Pulido et al., 2026; Bilovodska et al., 2026; Durand & Dameron, 2017; Hoque, 2025; Kayyali, 2024; Mobarak & Abdennour, 2026; Reddy, 2025), no obstante, la emergencia de la data science como herramienta de gestión para las universidades permite que cada institución pueda desarrollar acciones de medición de impacto más cercanas a su propia identidad (ACEEU, 2016; Mobarak & Abdennour, 2026; Thi et al., 2026; Wang, 2024), recordemos entonces cuál es la identidad fundacional de la Universidad de Pamplona: “cultura centrada en la solución de los problemas de sus grupos de interés”, así, la Unipamplona se definió desde el inicio de sus operaciones como una institución de educación superior comprometida con la solución de los problemas de su entorno, luego es necesario afirmar que sus estrategias de medición de impacto deben alinearse a su vertical de maduración, evento que le permitiría contestar de forma sistemática y con hechos las preguntas sobre su futuro planteadas al inicio de este documento.

Una tarea de tal magnitud solo es posible a través del abordaje de los sistemas complejos, entendiendo que la medición de impacto está centrada en la coherencia de los resultados ofrecidos por la universidad para con su composición identitaria, en términos de eficiencia y efectividad (Munda, 2022), por lo tanto, la estrategia más confiable descansa en la potencia computacional del mundo actual (Thi et al., 2026; Wang, 2024), de forma que sea posible dar cuenta de las acciones que en cumplimiento de su propia determinación la Unipamplona realiza en el marco de su responsabilidad ambiental, social, económica e incluso aquella ligada a las políticas públicas que se relacionan con su funcionamiento, tal esquema corresponde al Análisis de Decisión Multicriterio (AMC).

El AMC es un sistema jerárquico, similar al de BSC, de hecho su composición permite una articulación entre ellos, pero el AMC tiene un enfoque decisorio de base mucho más amplia, toda vez que a diferencia del BSC incluye criterios matemáticos de forma tal que las decisiones se toman a partir de la data disponible, tal como lo propone el análisis de impacto propio de los esquemas de aseguramiento de la calidad basados en data (Audretsch et al., 2026; Kobets et al., 2025; Nikula, 2026, 2026; Portales Derbez, 2025), una composición de este tipo permite introducir la llama fundacional de la Unipamplona, su identidad, como parte del modelado para la toma de decisiones, evento que determinará un aumento progresivo en las valoraciones de impacto de la institución

por vía de su autodeterminación, incluso cuando se evalúe su autonomía usando modelos como el Cuadro de mando para la Autonomía Universitaria o University Autonomy Scorecard (Pruvot et al., 2023), al presentarse a sistemas europeos de acreditación.

Así las cosas, el AMC le permitiría a la Unipamplona hacer visibles desde su identidad y autodeterminación todas las variables de decisión estratégica que sean necesarias para dar cuenta de un análisis de impacto situado, pertinente a través de su organización matricial, de tal forma que las voces y multiplicidades que componen a la universidad y sus grupos de interés sean efectivamente valoradas, para ello el AMC permite el desarrollo de matrices para la toma de decisiones en las cuales convergen variables cuantitativas, cualitativas, difusas (fuzzy) y de incertidumbre, procesadas bajo reglas de agregación no compensatorias, es decir, a través de evaluaciones de matemática matricial como la mediana de Kemeny.

2.2 Mediana de Kemeny

La Mediana de Kemeny es la regla de agregación a partir de la cual se obtiene el resultado del AMC; constituye, de hecho, el valor de uso del marco metodológico al interior de esta propuesta, toda vez que representa el principio de gobernanza en términos de transparencia y coherencia para el desarrollo de acuerdos con los grupos de interés, de tal suerte que la gobernabilidad emerja en términos de eficiencia y efectividad sobre el cumplimiento de estos principios a partir de la configuración arquitectónica de esta metodología, organizada según Munda como sigue:

1. Dimensiones: corresponden al nivel superior del sistema desde donde se despliegan los objetivos, los criterios de actuación y los índices de medición, frecuentemente se organizan a partir de los impactos sociales, económicos y ambientales de la propuesta, para esta iniciativa de gobierno universitario se incluirá una dimensión relacionada con la identidad y autonomía con la firme convicción de intencionar las acciones todas de la cultura institucional al manifiesto histórico que compone el sentido político, ético y moral de la institución;
2. Objetivos: dan cuenta de la dirección estratégica de los impactos programados, en este sentido se despliegan como acciones de primer orden y se expresan como intencionalidades manifiestas del futuro que la Unipamplona desea construir;
3. Criterios: corresponden a las acciones necesarias para alcanzar los impactos programados;
4. Valoración del resultado: da cuenta del valor de inercia asignado dentro de la matriz de cara a la valoración de los grupos de interés sobre el cumplimiento del criterio.

Esta configuración permite que el AMC se transforme en una relación matricial y matemática a partir de valores numéricos asignados a la relación jerárquica entre ellos, configurando relaciones matriciales de forma tal que la entrada a la matriz corresponde a la manifestación de un problema sobre el cual no existe en principio un único acuerdo, especialmente de cara a sus resultados esperados, es decir, su análisis de impacto aún está en desarrollo.

Luego es posible entender para el caso de la Unipamplona que el AMC permite de hecho visibilizar desde la perspectiva de los grupos de interés cuáles son las acciones más relevantes para la solución del problema, así como cuáles son las materialidades del problema mismo, de tal suerte

que estas últimas corresponden a las dimensiones y las primeras a los criterios de solución, por lo tanto, la composición matricial permite encontrar un consenso desde la valoración y la urgencia del impacto deseado a través de la matemática matricial y la lógica difusa (fuzzy logic), de tal suerte que las opciones mejor valoradas no se seleccionan de forma exclusiva a través de un ranking de votaciones, sino por las propiedades formales y los efectos empíricos de la decisión en el marco de la matriz (Munda, 2022).

Por lo tanto, es posible afirmar que la composición de las decisiones es el resultado de: (a) la preferencia sobre el desarrollo de una acción en los grupos de interés; (b) el número de criterios que convergen con la acción propuesta, (c) la valoración del resultado vinculado a la propuesta a través de los criterios, y (d) la relación matemática de cada alternativa con las demás alternativas propuestas en los términos establecidos por (a), (b) y (c).

Entonces, es lógico afirmar que (a) corresponde al principio de impacto o resultado deseado; (b) da cuenta del principio jerárquico de la matriz; (c) permite valorar la coherencia de las acciones propuestas en la matriz, ello es en observancia al principio de impacto deseado y al de jerarquía; mientras (d) corresponde a la materialidad lógica de la mejor selección posible para el cumplimiento de (a), (b) y (c). Esta materialidad lógica se denomina Mediana de Kemeny o Kemeny median order, Kemeny ranking, o Kemeny-Young rule (De et al., 2024; D'Urso & Vitale, 2022; Dvoenko, 2025; Munda, 2022; Soltanifar et al., 2023).

Estas relaciones lógicas permiten dirimir las tensiones en torno a la decisión al centralizar los consensos en la matriz y ordenar sus relaciones a partir de los procesos de (a) Ranking del Impacto deseado; (b) Jerarquía dentro de la matriz; (c) Coherencia de la solución en los pares lógicos de la matriz; y (d) Multi-convergencia dentro de la matriz (Azzini & Munda, 2020; Munda, 2022).

Estos procesos orientarán la toma de decisiones al momento de poner en marcha las acciones de esta propuesta de gobierno, por ello, es posible afirmar que el uso de la mediana de Kemeny permite: (a) Evitar la compensabilidad axiomática, que corresponde a un sesgo cognitivo de orden social dirigido a equilibrar las decisiones en disputa reduciendo o compensando el alcance de las actuaciones sobre un criterio en particular a fin de evitar el conflicto (Nouira, 2026); (b) Negociación por convergencia, las relaciones matriciales permiten organizar soluciones más allá de los rankings o la frecuencia absoluta de los resultados o proposiciones (Azzini & Munda, 2020), reconfigurando la participación a través de la coherencia y el impacto deseado; (c) Transparencia, toda vez que las decisiones corporativas son el resultado de la matriz multicriterio a través de la aplicación de los algoritmos para la decisión.

2.3 La matriz de SOCRATES

A pesar de las ventajas del uso de la mediana de Kemeny en la construcción de consensos multicriterio, su operacionalización no parece, a primera vista, práctica o sencilla, lo que explica por qué se le conoce más en el campo de las ciencias computacionales que en otros, como por ejemplo las ciencias administrativas o el gobierno. Curiosamente, el interés de esta medida y su composición algorítmica han permitido el desarrollo de varias estrategias de automatización para su uso y, naturalmente, el desarrollo de software; de hecho, el Joint Research Center de la Comisión Europea ha liberado una herramienta abierta para el uso de la mediana de Kemeny denominada

SOCRATES (SOcial multi-CRiteria AssessmenT of European policieS), desarrollada por Munda y disponible en **https://knowledge-for-policy.ec.europa.eu/projects-activities/socrates-social-multi-criteria-assessment-european-policies_en**.

SOCRATES es una herramienta de valoración ex ante de los impactos esperados dentro de la ejecución de un proyecto, particularmente aquellos relacionados con el desarrollo o la puesta en marcha de políticas públicas en el contexto europeo (Munda et al., 2022). Este carácter de marco lógico para la puesta en marcha de acciones de gobernanza pública, es precisamente el elemento que hace su uso tan atractivo en el marco de la gobernanza universitaria, especialmente dentro de la Unipamplona, en virtud de su compromiso fundacional con la solución de problemas de sus grupos de interés.

Es necesario aclarar que SOCRATES integra al AMC un conjunto nuevo de elementos, toda vez que el marco y alcance de su uso dentro de la política pública europea, opera en una deriva del AMC, ello es la Evaluación Social Multicriterio (ESMC), que involucra a la matriz de decisiones los impactos sociales deseados y esperados de forma explícita (Munda et al., 2022), de tal suerte que las acciones de desarrollo derivadas de los acuerdos registrados en SOCRATES dejan de ser actuaciones meramente técnicas y permiten a los grupos de interés interpretarlas y actuarlas como parte de sus propios intereses de futuro.

Al usar la ESMC, SOCRATES conserva la composición jerárquica del AMC, a saber: (a) Dimensión; (b) Objetivos; (c) Criterios; y (d) Valoración del resultado, no obstante, incorpora a la matriz un conjunto nuevo de elementos: (e) Alternativas: jerárquicamente corresponden al orden superior de la matriz, dan cuenta de las rutas de solución posible, en este sentido las dimensiones, objetivos, criterios y valoración de resultados corresponderán directamente a ellas, por consiguiente su uso permite valorar individualmente las rutas de acción que de forma individual sean puestas de manifiesto por los grupos de interés, este elemento constituye una evolución significativa desde el AMC y potencia el uso de la mediana de Kemeny; (f) Criterio de evaluación: correspondientes a índices de valoración de los resultados esperados expresados de forma cuantitativa o cualitativa, la incorporación de este criterio amplía el alcance de la mediana de Kemeny, toda vez que apalanca la convergencia no solo en los resultados esperados, sino en su ponderación dentro de cada una de las soluciones, permitiendo suspender la materialidad de su enunciación o representación en el sentido sociohistórico y focalizar el consenso vía relevancia de sus impactos, evento que potencializa las formas de participación y negociación del gobierno universitario.

Derivado de ello, incluye en la composición jerárquica (g) la Matriz de impactos. Recuérdese que la mediana de Kemeny es una estrategia de cálculo matricial; luego, esta matriz permite visualizar las relaciones entre criterios e impactos esperados de forma que puedan valorarse los compromisos hacia cada una de las soluciones dentro de la valoración de la mediana; finalmente SOCRATES incluye la valoración (h) Análisis de equidad, dirigido a extraer de la matriz la siguiente información; (h1) Distancia entre los grupos de interés al interior de la matriz, ello es la convergencia y posibilidad de asociaciones en la construcción de un impacto esperado, lo que transforma la mediana de Kemeny en tracción política y llamado a la acción; y (h2) Clasificación (ranking) de los impactos esperados según cada grupo de interés, esta construcción permite develar los compromisos probables y convergentes entre todos los actores permitiendo no solo el consenso sino la libre adhesión y autodeterminación de las actuaciones en procura de la solución planteada.

Al utilizar SOCRATES toda la data recolectada será transformada por efecto de los cálculos matriciales; mediana de Kemeny; en un reporte denominado "Análisis de Sensibilidad" dentro del cual se estabilizan las clasificaciones entre las alternativas de solución propuestas de tal suerte que las actuaciones sean emparejadas efectivamente con los impactos esperados y consensuados a través del análisis local, es decir en persona de un conjunto de actores, y global, en términos de la matriz de consensos toda o de "compromisos sociales", ambas representadas gráficamente para facilitar su comunicación.

2.4 El problema del bien-estar o nuestro horizonte de prosperidad

El uso de SOCRATES requiere explicitar una situación problemática que oriente la clasificación de resultados e impactos deseados sobre un conjunto de grupos de interés, de tal manera que opere entre ellos un compromiso social para alcanzar el horizonte de desarrollo definido. Una composición de este tipo corresponde más a una apuesta para construir y alcanzar la prosperidad individual y colectiva que a una problematización.

En el marco de esta propuesta de gobierno universitario, la prosperidad es el par dialéctico del término inglés "Flourishing", que literalmente se traduce como florecer, pero que en el contexto de las ciencias económicas y en el marco de la propuesta de la OCDE para la evaluación del bienestar (Well-being) más allá del Producto Interno Bruto (PIB), es posible entenderle más claramente como prosperidad (OECD, 2024), especialmente cuando se le suscribe en los términos del Human Flourishing Program de Harvard; categoría multidominios que incluye felicidad, satisfacción, salud física y mental, sentido, propósito, carácter, virtud, relaciones sociales cercanas y estabilidad financiera (Human Flourishing Program, 2024; VanderWeele & Lomas, 2022).

La prosperidad del siglo XXI, corresponde a una de las manifestaciones del bienestar o bien-estar, entendida como índice subjetivo de desarrollo en el marco de la propuesta de la OCDE, dentro de la cual se le define como "Estados mentales positivos, que incluyen todas las diversas valoraciones —tanto positivas como negativas— que las personas hacen de sus vidas, así como sus reacciones afectivas ante sus experiencias" (OECD, 2013), una definición tan amplia requiere dimensiones de valoración que permitan sistemáticamente hacer seguimiento a sus variaciones a través del tiempo, para ello la OCDE; OECD por sus siglas en inglés; propone tres grandes dimensiones; (a) Evaluación de la vida; (b) Afecto; y (c) Eudaimonía o prosperidad; todas y cada una de ellas entendidas como índices subjetivos que intervienen de forma positiva o negativa sobre la productividad, competitividad y participación de la economía de un país dentro y fuera de sus fronteras.

De forma homóloga es posible asumir a partir de la Ley 30 de 1992 el bienestar universitario como un conjunto de acciones sobre las percepciones subjetivas de la comunidad universitaria con la vida y producción académica en términos de expectativa; es decir, de valoración del sentido y propósito de la vida, tal como sucede dentro de los instrumentos propuestos por OCDE, así como de prosperidad presente y futura y de las emociones derivadas de pertenecer a la comunidad Unipamplona, en este caso.

Asumiendo esta lógica y de vuelta a las preguntas del contexto inicial; ¿Cuáles son las apuestas de crecimiento así como de competitividad a corto y mediano plazo para la Unipamplona?; ¿Cómo estas estrategias transformarán a la Unipamplona en el largo plazo?, es posible, siguiendo la Tabla 1, interpretarlas en el marco de la evaluación de covariables vinculadas a la evaluación de la vida, particularmente en el ámbito del capital social e institucional de quienes forman parte de los grupos de interés de la Unipamplona y se relaciona directamente con la valoración subjetiva de la satisfacción global de la vida a través de la escalera de Cantril.

Tabla 1 Modelo para la medición subjetiva del Bien-Estar OCDE

Categoría Constitutiva	Dimensión Conceptual	Indicadores	Módulos y Escala OECD 2013
Evaluación de Vida	**Satisfacción Global**	Satisfacción general con la vida en la actualidad.	Escala numérica de 0 a 10 (0 = *Completamente insatisfecho*, 10 = *Completamente satisfecho*). **Módulo A y Módulo B**.
		Posicionamiento en la Escalera de Vida de Cantril.	
Afecto	**Afecto Positivo**	Experiencia de felicidad o alegría.	Escala unipolar de frecuencia (0 a 10 o escala Likert: *Nunca / Casi nunca / Parte del tiempo / La mayor parte del tiempo / Todo el tiempo*). Periodo de referencia: últimas 24 horas (ayer). **Módulo A y Módulo C**.
		Sentimiento de calma, tranquilidad o paz	
		Vitalidad o disfrute durante el día.	
	Afecto Negativo	Experiencia de tristeza o depresión.	Escala unipolar (0 a 10 o escala de frecuencia). Permite computar el **Balance de Afecto Neto** (*Balance = Afecto Positivo - Afecto Negativo*). **Módulo A y Módulo C**.
		Sentimiento de preocupación.	
		Ansiedad o tensión.	
		Ira o enfado.	
	Bienestar Experimentado	Estados afectivos asociados a actividades específicas a lo largo de la jornada (diarios de uso del tiempo).	Medición en tiempo real o retrospectiva de 24 h mediante *Day Reconstruction Method (DRM)* o *Experience Sampling Method (ESM)*. **Módulo F**.

Categoría Constitutiva	Dimensión Conceptual	Indicadores	Módulos y Escala OECD 2013
Prosperidad	**Sentido y Propósito**	Percepción de que las actividades cotidianas valen la pena.	Escala numérica de 0 a 10 (0 = *Nada valiosas*, 10 = *Completamente valiosas*). Pregunta central del **Módulo A**.
		Sentido de dirección y propósito en la vida.	
	Funcionamiento Psicológico (*Flourishing Dimensions*)	Autonomía: libertad para decidir cómo vivir la propia vida.	Escala Likert de acuerdo/desacuerdo (1 a 5 o 0 a 10) a través de baterías multi-ítem. **Módulo D**.
		Competencia: sentido de eficacia y logro personal.	
		Resiliencia: capacidad para reponerse ante la adversidad.	
		Relaciones positivas: sentirse valorado y apoyado por otros.	
		Compromiso e interés: curiosidad y aprendizaje continuo.	
Evaluación de Dominios	**Satisfacciones Específicas de Vida**	Satisfacción con el trabajo y empleo.	Escalas numéricas de 0 a 10 por dominio específico. Permiten ponderar la contribución relativa de cada dimensión al bienestar general. **Módulo E**.
		Satisfacción con los ingresos y situación económica	
		Satisfacción con la vivienda.	
		Satisfacción con la salud física y mental.	
		Satisfacción con el tiempo libre y ocio.	
		Satisfacción con las relaciones sociales y familiares.	
		Satisfacción con el entorno ambiental.	

Categoría Constitutiva	Dimensión Conceptual	Indicadores	Módulos y Escala OECD 2013
Covariables Determinantes	**Condiciones Materiales y Calidad de Vida**	*Condiciones socioeconómicas*: ingresos del hogar, privación material, tipo de contrato y estabilidad laboral.	Variables analíticas de cruce indispensables para aislar efectos fijos y calcular *Costos Evitados (EIIF)*.
		***Demografía y capital humano*: edad, nivel educativo, estructura del hogar y localización geográfica.**	
		***Capital social e institucional*: confianza en las instituciones públicas, redes de apoyo social y participación ciudadana.**	

Fuente: OCDE, 2013

Esta convergencia de estrategias de valoración multicriterio, desde el análisis de impacto, el AMC, la ESMC, la mediana de Kemeny, la evaluación subjetiva del Bien-Estar y de la Prosperidad en el contexto de la Unipamplona a partir de su identidad fundacional, en observancia a los retos globales de la educación superior y al escenario de estanflación 2027-2030 para Colombia constituyen el contexto problemático a partir del cual se orienta la matriz de SOCRATES que da forma a la propuesta de gobierno universitario aquí expuesta, en consideración a ello, resulta necesario explicitarla a todas luces:

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo reconfigurar las apuestas de crecimiento y competitividad a corto y mediano plazo para que las rutas de aprendizaje de nuestros 97 programas académicos (52 pregrados, 12 especializaciones, 21 maestrías y 12 doctorados), actúen como nodos de solución a los dolores de nuestros grupos de interés, la frontera y el cambio climático, transformando a la Unipamplona en el largo plazo mediante la atracción de capital externo, la maduración de esquemas situados de innovación y desarrollo, y la consolidación del bienestar percibido y la prosperidad integral?

2.5 Las alternativas

Esta propuesta de gobierno universitario supone el uso de la ESMC a través de SOCRATES, por lo que es necesario develar las alternativas de solución que serán sometidas a este análisis, para ello es menester proponer al menos tres de ellas mutuamente excluyentes de forma que sus acciones

e impactos ordenen la toma de decisiones estratégicas de conformidad con la evolución socio-histórica que acontecería en la ventana 2027-2030 marcada por una estanflación; a saber:

A1 **Modelo de Aseguramiento de Calidad y Acreditación Internacional**

Mantiene la arquitectura de operación académica vigente, utilizando el Balanced Scorecard institucional para la asignación de recursos. Este modelo concentra la inversión de los recursos del Estado y los excedentes de extensión en aquellos programas que se encuentran formalmente acreditados o en ruta de acreditación nacional (CNA) e internacional (sellos EQUAA, EUR-ACE), asumiendo que la reputación por aseguramiento de calidad es el motor primario de atracción y sostenibilidad. La relación con el entorno productivo permanece sujeta a la oferta académica convencional y a la transferencia tecnológica clásica.

A2 **Modelo de Austeridad Defensiva y Contracción Lineal**

Plantea una respuesta defensiva ante las restricciones de la estanflación mediante la contracción controlada del gasto operativo y el congelamiento del crecimiento institucional. Su objetivo estratégico es “ no retroceder en lo ya ganado ” , priorizando los programas con renovación de registros calificados y acreditaciones existentes, postergando proyectos de expansión infraestructural. El marco de decisión presupuestal mantiene la ponderación tradicional del Balanced Scorecard, absorbiendo el choque inflacionario mediante la reducción de costos.

A3 **Modelo de Prosperidad Integral y Universidad Comprometida**

Reconfigura la gobernanza institucional mediante una estrategia activa de diversificación financiera orientada a la investigación, la extensión y el bienestar por vía de la diversificación de fuentes. Articula la secuencia pregrado–especialización–maestría–doctorado en Rutas de Cualificación e Innovación situadas, focalizadas en misiones de desarrollo regional (gobernanza del agua, resiliencia agrícola, seguridad alimentaria, salud pública transfronteriza y automatización de capacidades productivas). Este modelo alivia la carga financiera sobre las familias atrayendo capital externo a través de contratos de I+D de fondeo mixto, dirimiendo la asignación del gasto y la priorización de proyectos bajo la regla no compensatoria de la mediana de Kemeny.

Es necesario precisar que, si bien metodológicamente A1, A2 y A3 se formulan como alternativas mutuamente excluyentes o analíticamente discretas y en disputa, en el desarrollo de esta propuesta de gobierno universitario A3 opera como un nuevo punto de madurez institucional, luego no implica la escisión de los estándares de aseguramiento de calidad de A1, ni abandona la disciplina en el gasto de A2, en su lugar suspende la trampa de la compensabilidad axiomática. Por lo tanto, al procesar las tres alternativas en SOCRATES, el análisis de sensibilidad y la mediana de Kemeny permitirán identificar las zonas de convergencia y los compromisos sociales esperados entre los grupos de interés, para así construir la transición más viable y robusta frente a la incertidumbre del ciclo 2027–2030, tal como muestra la Tabla 2. Las alternativas A1 y A2 se presentan

como modelos analíticos de respuesta institucional y no como valoración de gestiones anteriores; de hecho, A3 conserva y potencia los logros en acreditación que la Unipamplona ha alcanzado.

Tabla 2 Comparación de modelos de respuesta institucional por dimensiones de análisis

Dimensión de Análisis	A1: Aseguramiento de Calidad y Acreditación Internacional	A2: Austeridad Defensiva y Contracción Lineal	A3: Prosperidad Integral y Universidad Comprometida
Premisa operativa	Asignación prioritaria a programas con acreditación de alta calidad nacional/internacional	Contención del gasto operativo y aseguramiento de renovaciones regulatorias vigentes	Cualificación vertical (pregrado-posgrado) orientada a misiones territoriales de frontera
Mecanismo de fondeo	Fondos estatales ordinarios + excedentes de extensión tradicional	Presupuesto estatal base contráctil + recorte de inversiones no esenciales	Fondeo mixto + Capital externo
Criterio de decisión	Balanced Scorecard	Balanced Scorecard	Mediana de Kemeny
Respuesta a la estanflación	Vulnerable: no mitiga la carga económica, especialmente para estudiantes de posgrado	Crítica: no hay inversiones nuevas, resiliencia institucional baja	Resiliente: externaliza costos hacia el sector productivo y fondos globales vía I+D+i situada
Métricas de impacto	Índices clásicos (número de programas acreditados, publicaciones indexadas)	Tasas de cumplimiento de registros vigentes y equilibrio de caja	Prosperidad Integral (OECD Well-Being, Flourishing, costos evitados)

Fuente: Rangel-Navia, HJ 2026

3. Operacionalización y cuadros de mando

A partir de los modelos que componen la matriz de Evaluación Social Multicriterio (ESMC), de esta propuesta de gobierno universitario, es necesario develar su operacionalización a partir de la articulación entre el Balanced Scorecard (BSC) y la composición matricial dispuesta en SOCRATES, de tal suerte que sea posible visualizar la correspondencia entre estas metodologías y esta propuesta como una evolución natural de las capacidades y madurez intencional de la Unipamplona.

3.1 Matriz jerárquica de SOCRATES

El uso de SOCRATES como herramienta de gestión de la ESMC depende de la estricta organización de la información alrededor de su configuración matricial; a partir de la cual es posible calcular la mediana de Kemeny; ello supone develar:

(a) Alternativas de solución: puestas de manifiesto en el numeral 2.5 y correspondientes a:

- **(i)** Aseguramiento de calidad y acreditación internacional
- **(ii)** Austeridad defensiva y contracción lineal
- **(iii)** Prosperidad integral y universidad comprometida

(b) Dimensiones: corresponden a los macrodominios sobre los que actúan los resultados esperados y permiten medir los impactos programados y consensuados;

(c) Objetivos: acciones de orden estratégico para alcanzar las dimensiones de impacto;

(d) Criterios: operativización de las acciones estratégicas para alcanzar los resultados esperados;

(e) Matriz de impacto: documenta las estrategias de documentación, verificación y evaluación de los impactos esperados;

(f) Análisis de equidad: corresponde directamente al comportamiento de la mediana de Kemeny en términos de consenso y compromisos sociales para alcanzar los resultados.

En este punto es necesario mencionar que si bien existen tres modelos alternativos para la toma de decisiones, SOCRATES despliega las dimensiones, objetivos, criterios, matriz de impacto y análisis de equidad desde el árbol de problemas, no desde las alternativas de solución, ello en estricta observancia a evitar y controlar el sesgo por tautología, este evento ocurriría si cada alternativa se explicara a través de la jerarquía del análisis, una situación de tal tipo generaría una ruptura de consenso toda vez que la única forma de explicar la alternativa de solución es a través de ella misma. Por ejemplo, la matriz operativa propone acciones jerárquicas ligadas al fondo sociohistórico del periodo de gobierno, es decir, a los efectos de la estanflación sobre el crecimiento, la maduración y el funcionamiento de la Unipamplona a través de sus funciones sustantivas y la autodeterminación de su identidad como Universidad comprometida con la solución de los problemas de sus grupos de interés.

Desde esta perspectiva es posible entender que cada alternativa de solución supone una hipótesis de crecimiento y maduración; a saber:

(a) Hipótesis de aseguramiento de calidad y acreditación internacional: la economía reputacional de la Unipamplona centrada en los sellos CNA, EQUAA y EUR-ACE jalonará la sostenibilidad y demanda de servicios educativos y de extensión.

(b) Hipótesis de austeridad defensiva y contracción lineal: la contracción del gasto operativo garantizará la supervivencia fiscal sin sacrificar la reputación de la institución.

(c) Hipótesis de prosperidad integral y universidad comprometida: la diversificación mediante esquemas de I+D+i situados, acompañada de rutas de formación vertical, permitirá atraer capital externo mientras se atienden las necesidades del territorio y los grupos de interés.

De esta composición prospectiva emergen las dimensiones, los objetivos y criterios previstos para solucionar el problema; a saber:

DIMENSIÓN 1 Formación y Cualificación Vertical

Pilar 1 BSC - Docencia y excelencia académica

OBJETIVO 1.1

Aumentar la pertinencia curricular y la inserción laboral de los egresados para atender los dolores del territorio a través de las rutas de formación vertical.

> C1 Criterio 1.1.1 **Tasa de adecuación curricular e Ingreso al mercado laboral**
>
> Califica en una escala de 1 a 10 la pertinencia de los Resultados de Aprendizaje, las competencias adquiridas y la absorción de los graduados en actividades productivas focalizadas en las soluciones o intervenciones a los problemas de la región o de aquellos intervenidos en el marco de las rutas verticales de formación.

> C2 Criterio 1.1.2 **Aumento de habilidades STEM aplicadas al desarrollo e innovación situada**
>
> Número de soluciones situadas a partir del uso de habilidades STEM al interior de los laboratorios (FabLab) con participación interprofesional.

OBJETIVO 1.2

Incrementar la internacionalización curricular y la cooperación internacional para la solución de problemas locales desde casa.

> C3 Criterio 1.2.1 **Cobertura en Aulas Espejo y COIL**
>
> Porcentaje de estudiantes vinculados activamente a experiencias de internacionalización en casa a través de COIL Connect o clases espejo, y microcredenciales, adoptando el estándar Comprehensive Learner Record (CLR).

C4 Criterio 1.2.2 **Doble titulación**

Número de convenios nacionales e internacionales para doble titulación de pregrado y posgrado.

DIMENSIÓN 2 Ciencia, Tecnología e Innovación

Pilar 2 BSC - Investigaciones

OBJETIVO 2.1

Acelerar la transferencia tecnológica de soluciones tangibles hacia el sector productivo y social adoptando estándares Technology Readiness Level / Environment Readiness Level / Ecosystem Readiness Level (TRL/ERL).

C5 Criterio 2.1.1 **Activos de I+D madurados (TRL/ERL 7-9)**

Número de prototipos funcionales, registros y patentes transferidos anualmente al sector productivo regional, nacional e internacional.

C6 Criterio 2.1.2 **Ideathon, hackathon & Open innovation**

Número de soluciones creadas a partir de los encuentros entre los estudiantes de maestría y doctorado para abordar esquemas situados de innovación y desarrollo.

OBJETIVO 2.2

Diversificar la captación de recursos externos para I+D+i mediante fondeo mixto.

C7 Criterio 2.2.1 **Proporción de financiación externa no-estatal**

Porcentaje del presupuesto de investigación financiado mediante contratos de I+D con empresas y fondos internacionales, bajo la regla de fondeo mixto 1/3.

C8 Criterio 2.2.2 **Convocatorias de investigación para generar soluciones situadas**

Número de proyectos fondeados a través de convocatorias de recursos mixtos para desarrollar soluciones situadas.

DIMENSIÓN 3
Responsabilidad Social Universitaria y Prosperidad Integral

Pilar 3 BSC - Internacionalización y extensión

OBJETIVO 3.1

Consolidar la medición de los impactos de los servicios de bienestar universitario adoptando la metodología de la OCDE sobre el bienestar autopercibido de tal manera que la Unipamplona sea un referente de salud mental universitaria.

> **C9** Criterio 3.1.1 **Índice subjetivo de Bienestar y Prosperidad**
>
> Medición de la vida, el afecto y la prosperidad autopercibida en la comunidad universitaria, por efecto de la integración y uso de las OECD Well-Being Guidelines y del Human Flourishing Program, para todos los miembros de la comunidad universitaria, con especial observancia en los graduados.

> **C10** Criterio 3.1.2 **Participación en rankings, certificaciones y acreditaciones internacionales de bienestar y extensión**
>
> Número de certificaciones y acreditaciones internacionales para procesos de bienestar y extensión.

OBJETIVO 3.2

Promover la intervención resolutiva sobre crisis críticas de la región (agua, agro y frontera), a través del fondeo mixto.

> **C11** Criterio 3.2.1 **Resiliencia y Soluciones**
>
> Evaluación de las intervenciones institucionales frente a la gobernanza del agua, la seguridad alimentaria, el desarrollo empresarial y las dinámicas fronterizas.

> **C12** Criterio 3.2.2 **Escuchar, diseñar, implementar, solucionar**
>
> Adaptar el estándar CDIO (concebir, diseñar, implementar, operar) a la secuencia escuchar, diseñar, implementar y solucionar, de forma tal que los espacios de extensión de la institución cuenten con espacios de registro de problemas, dolores o urgencias de los grupos de interés; con especial observancia en los graduados; de tal forma que los proyectos de extensión trabajen en el diseño e implementación de soluciones para estas situaciones al estilo de los living labs.

DIMENSIÓN 4 Economía y Gobernanza Corporativa

Pilar 4 BSC - Eficiente Gestión Empresarial y Presupuestal

OBJETIVO 4.1

Promover el fondeo mixto de servicios de bienestar a través de la adopción de la metodología Marco de Inversión en Intervención Temprana; EIIF por sus siglas en inglés, para medir y comunicar el “ costo evitado ” por deserción y otros resultados de los servicios de bienestar o decisiones estratégicas institucionales.

> **C13** Criterio 4.1.1 **Retorno Social por Costo Evitado**
>
> Evaluación del ahorro neto generado para las familias y el Estado derivado de la prevención oportuna de la deserción universitaria por efecto de la adopción del EIIF.

> **C14** Criterio 4.1.2 **Costo evitado por resiliencia energética**
>
> Evaluación del ahorro neto generado para la institución derivado del uso de fuentes de energía alternativa y recuperación de aguas por efecto de la adopción del EIIF.

OBJETIVO 4.2

Asegurar la solvencia patrimonial y la resiliencia operativa institucional ante el ciclo de estanflación.

> **C15** Criterio 4.2.1 **Seguridad y Resiliencia Financiera**
>
> Resiliencia de la caja institucional frente a la estanflación mediante diversificación de fuentes de ingresos a través de esquemas situados de I+D+i y prestación diferencial de servicios de bienestar susceptibles de fondeo internacional vía pago por resultados.

> **C16** Criterio 4.2.2 **Gobierno digital**
>
> Número de procesos de gestión administrativa automatizados o desconcentrados a niveles operativos inferiores.

Las dimensiones, objetivos y criterios aquí expuestos constituyen la matriz inicial que será sometida a la evaluación social multicriterio con los grupos de interés de la Unipamplona durante el primer mes de gestión, de tal suerte que las metas, líneas base y compromisos de cada criterio sean el resultado del consenso, en estricta observancia a la aplicación del marco de Evaluación Social Multicriterio (ESMC).

Ahora bien, la ESMC de cara al BSC que compone el Plan de Desarrollo 2021-2030, merece una revisión especial, toda vez que la ponderación de los pilares cuenta con una distribución porcentual de 30%, 25%, 25%, y 20%, no obstante la lógica de construcción de consensos de SOCRATES requiere que en el momento inicial las dimensiones conserven una distribución aritmética perfecta, ello es todas deben partir con el mismo peso (0.25), mientras los criterios distribuyen ese peso al interior de cada dimensión, toda vez que al momento de adelantar la matriz de impactos y el análisis de equidad estas magnitudes podrían ser ajustadas, este proceso está registrado en la Tabla 3.

Tabla 3 Matriz de impacto institucional SOCRATES a BSC

Dimensión Institucional (Pilar BSC – Peso 0.25)	Criterio Operacional de Medición	Unidad de Medida	Orientación del criterio	Peso Relativo	A1: Aseguramiento de Calidad y Acreditación Internacional	A2: Austeridad Defensiva y Contracción Lineal	A3: Prosperidad Integral y Universidad Comprometida
D1: Formación y Cualificación Vertical Peso 0.25	C1. Tasa de Adecuación Curricular y Empleo	Escala (1–10)	Maximizar	0.08	5.0	2.0	**8.0**
	C2. Habilidades STEM en FabLabs	N° Soluciones/año	Maximizar	0.06	2	0	**5**
	C3. Cobertura Aulas Espejo / COIL / CLR	% Matrícula	Maximizar	0.06	10%	5%	**20%**
	C4. Convenios de Doble Titulación Vertical	N° Convenios	Maximizar	0.05	2	0	**5**
D2: Ciencia, Tecnología e Innovación Peso 0.25	C5. Activos I+D Madurados (TRL/ERL 7–9)	N° Activos/año	Maximizar	0.08	3	1	**8**
	C6. Soluciones en Ideathones / Hackathones	N° Soluciones/año	Maximizar	0.05	1	0	**3**
	C7. Proporción Fondos Industria (Regla 1/3)	% Fondos Externos	Maximizar	0.07	5%	2%	**10%**
	C8. Proyectos en Convocatorias Mixtas	N° Proyectos/año	Maximizar	0.05	2	1	**5**
D3: Responsabilidad Social y Prosperidad Peso 0.25	C9. Índice Bienestar Subjetivo (OECD/Harvard)	Escala (0–10)	Maximizar	0.08	5.0	3.5	**7.0**
	C10. Certificaciones Internacionales Bienestar	N° Sellos/Acredit	Maximizar	0.05	1	0	**3**
	C11. Cobertura en Crisis Vitales (Agua/Agro)	Escala Lingüística	Maximizar	0.07	Regular	Pobre	**Excelente**
	C12. Nodos CDIO y Living Labs de Escucha	N° Nodos Activos	Maximizar	0.05	1	0	**3**
D4: Economía y Gobernanza Corporativa Peso 0.25	C13. Retorno Social por Costo Evitado (EIIF)	Escala Ordinal	Maximizar	0.08	Moderado	Nulo	**Alto**
	C14. Ahorro Hídrico y Resiliencia Energética	Costo evitado	Maximizar	0.05	5%	2%	**10%**
	C15. Seguridad y Resiliencia Financiera	Calificación Cualitativa	Maximizar	0.07	Frágil	Crítica	**Resiliente**
	C16. Gobierno Digital y Automatización	N° Procesos	Maximizar	0.05	3	1	**8**

Fuente: Rangel-Navia, HJ 2026

Nota: los valores asignados a cada alternativa corresponden a una valoración ex ante del autor; las líneas base, metas y pesos definitivos serán recalculados con los grupos de interés durante el primer mes de gestión.

4. Consideraciones finales

Esta propuesta de gobierno universitario recoge el sueño fundacional de Faría, el Plan de Desarrollo 2021-2030 y la arquitectura del Balanced Scorecard institucional, y los pone en diálogo con un escenario económico que exige decisiones distintas a las tomadas en periodos de estabilidad. Así las cosas, la prospectiva de estanflación para el periodo comprendido entre diciembre de 2026 y diciembre de 2030 se asume aquí como el fondo sociohistórico sobre el cual la Unipamplona puede madurar hacia su identidad de Universidad Comprometida.

La alternativa de Prosperidad Integral y Universidad Comprometida (A3) concentra los compromisos de esta propuesta; a saber: (a) articular la secuencia pregrado–especialización–maestría–doctorado en rutas de cualificación orientadas a los problemas del territorio y la frontera; (b) diversificar las fuentes de financiación mediante esquemas situados de I+D+i y fondeo mixto, de tal suerte que el peso de la estanflación no recaiga sobre loas acores universitarios y sus familia; (c) medir el bienestar y la prosperidad de la comunidad universitaria con estándares internacionales y comunicar el costo evitado de cada inversión; y (d) tomar las decisiones estratégicas a partir de datos, de forma trazable y verificable por el Consejo Superior Universitario y por los grupos de interés.

El método que sostiene estos compromisos es, en sí mismo, una decisión de gobierno. La evaluación social multicriterio, operada a través de SOCRATES y la mediana de Kemeny, permite que las líneas base, metas y pesos de la Tabla 3 sean el resultado de un consenso documentado con estudiantes, profesores, administrativos, egresados y sector productivo durante el primer mes de gestión. Luego, cada decisión de inversión podrá ser explicada, revisada y ajustada a la luz de sus impactos.

Esta es la apuesta central de la propuesta: gobernar la Universidad con datos, con la participación de su comunidad y fiel al sueño fundacional de Faría, el de una universidad próspera y comprometida con la solución de los problemas de su gente. Ese es el horizonte de desarrollo y bienestar que hoy pongo a consideración del Honorable Consejo Superior Universitario.

Trabajos citados

ACEEU. (2016). *Accreditation for Entrepreneurial and Engaged Universities*. ACEEU. Accreditation for Entrepreneurial and Engaged Universities. https://www.aceeu.org/

Amor-Pulido, R., Mihi-Ramirez, A., & Garcia-Rodriguez, Y. (2026). Perception of Student Engagement in Higher Education: A Comparative Analysis. En L. F. Rivera-Galicia, J.-M. Montero, C. García-Pérez, & E. Senra-Díaz (Eds.), *Teaching Innovations in Economics: Integrating Artificial Intelligence and Emerging Technologies* (pp. 389-406). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-08213-8_18

Amutuhaire, T. (2023). Higher education and social responsibility: A proposal for internationalization of university —community engagements; perspectives from Uganda. *SN Social Sciences*, *3*(9), 161. https://doi.org/10.1007/s43545-023-00751-2

Audretsch, D. B., Civera, A., Paleari, S., & Meoli, M. (2026). Competing business models in international higher education: A transatlantic comparison. *The Journal of Technology Transfer*. https://doi.org/10.1007/s10961-026-10385-0

Azzini, I., & Munda, G. (2020). A new approach for identifying the Kemeny median ranking. *European Journal of Operational Research*, *281*(2), 388-401. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.08.033

Bilovodska, O., Prygara, O., Rudenko, N., Yarosh-Dmytrenko, L., Bliumska-Danko, K., & Ponomarenko, I. (2026). University Rankings and Students' Perception of Educational Quality as Drivers of Reputation and Enrollment Strategy in Service Marketing. En A. Semenov, I. Yepifanova, & J. Kajanová (Eds.), *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2025. Volume 2* (pp. 193-210). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_10

Cheng, Y., Wang, Q., & Cai Liu, N. (2014). *How World-Class Universities Affect Global Higher Education* (Firts). Sense Publishers.

Clist, P., & Dercon, S. (2014). *12 Principles for Payment By Results (PbR) In International Development*. School of International Development University of East Anglia. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a089d2e5274a27b20002a5/clist-dercon-PbR.pdf

Clist, P., & Verschoor, A. (2014). *The Conceptual Basis of Payment by Results*. School of International Development University of East Anglia. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a089bb40f0b64974000230/61214-The_Conceptual_Basis_of_Payment_by_Results_FinalReport_P1.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1992, diciembre 28). *Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior* [Ley].

Corazza, L., Marengo, F., Vigani, G., Pibiri, R., & De Bortoli, A. M. (2025). The Societal Impact of Higher Education: Third Mission Assessment in an Italian University. En W. L. Filho, J. Newman, A. Lange Salvia, L. Viera Trevisan, & L. Corazza (Eds.), *North American and European Perspectives on Sustainability in Higher Education* (pp. 607-628). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80434-2_33

Day, M. J. (2025). Introduction to Part II: The Meaning of Impact in Global Higher Education. En M. J. Day (Ed.), *Emancipatory Education Without Boundaries in the Age of Neoliberalism, Artificial Intelligence and Digital Learning Platforms* (pp. 107-113). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97999-6_8

De, K., Mittal, H., Dey, P., & Misra, N. (2024). Parameterized Aspects of Distinct Kemeny Rank Aggregation. En S. Kalyanasundaram & A. Maheshwari (Eds.), *Algorithms and Discrete Applied Mathematics* (pp. 14-28). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52213-0_2

Desfrançois, P. G. F. (2026). Business Intelligence in the Self-assessment Processes of a Higher Education Institution. En A. Abreu, J. V. Carvalho, A. Mesquita, A. Sousa Pinto, & M. Mendonça Teixeira (Eds.), *Perspectives and Trends in Education and Technology. Volume 1* (pp. 149-159). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-09077-5_14

Durand, T., & Dameron, S. (2017). Trends and Challenges in Management Education around the World. En S. Dameron & T. Durand (Eds.), *The Future of Management Education: Volume 1: Challenges facing Business Schools around the World* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-56091-9_1

D'Urso, P., & Vitale, V. (2022). A Kemeny Distance-Based Robust Fuzzy Clustering for Preference Data. *Journal of Classification*, 39(3), 600-647. https://doi.org/10.1007/s00357-022-09420-0

Dvoenko, S. D. (2025). On the Coordination of Nonstrict Preferences in Machine Learning. *Pattern Recognition and Image Analysis*, 35(4), 579-587. https://doi.org/10.1134/S1054661825700403

Figueiró, P. S., de Oliveira, N. P., Nodari, C. H., & Froehlich, C. (2026). Interaction Between University and Community: Social Innovation in University Extension Activities. En W. Leal Filho, L. V. Trevisan, S. Caeiro, M. Mapar, & J. Trindade (Eds.), *Sustainability Transition and Global Citizenship in the Digital Era: Innovations in Universities* (pp. 663-683). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-22076-9_32

Guerrero, D. (2026, septiembre 3). *Exclusiva: ¿Inflación de Colombia llegará a la meta en 2027? Con tasas al 12% pareciera que no, dice banquero central*. Bloomberg Línea. https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/exclusiva-inflacion-de-colombia-llegara-a-la-meta-en-2027-con-tasas-al-12-pareciera-que-no-dice-banquero-central/

Gutović, V. (Ed.). (2026). *Informe mundial sobre tendencias de la educación superior: Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad en un panorama de movilidad internacional*. UNESCO and UNESCO IESALC. https://doi.org/10.54674/IN.2026.93

Hernández, B. F. S. (2026, noviembre 1). *Gobierno advierte que Colombia podría entrar en "default" en 2027 si el Congreso no aprueba la ley de ajuste fiscal*. Portafolio.co. https://www.portafolio.co/economia/gobierno/gobierno-advierte-que-colombia-podria-entrar-en-default-en-2027-si-el-congreso-no-aprueba-la-ley-de-ajuste-fiscal-505522

Hoque, K. E. (2025). Understanding the Global Impacts on Educational Quality. En K. E. Hoque (Ed.), *The Changing Roles of Educational Managers: Essential Skills in an Era of Rapid Change* (pp. 83-100). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-96-1086-0_5

Human Flourishing Program. (2024). *Global Flourishing Study*. Human Flourishing Program at Harvard. https://hfh.fas.harvard.edu/global-flourishing-study

Kayyali, M. (2024). Global Benchmarking for Educational Quality Assurance. En M. Kayyali (Ed.), *Quality Assurance and Accreditation in Higher Education: Issues, Models, and Best Practices* (pp. 143-190). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-66623-0_3

Kobets, V., Gulin, D., & Popovych, I. (2025). Data-Driven Decision-Making to Identify the Target Audience of Higher Education Institutions Using Machine Learning Techniques. En V. Ermolayev, I. Potapov, O. Ignatenko, R. Hornung, A. Hlybovets, V. Yakovyna, Y. Prytula, & O. Spivakovsky (Eds.), *Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications* (pp. 343-356). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81372-6_26

Langenbucher, K., & Vodopivec, M. (2022). *Paying for results: Contracting out employment services through outcome-based payment schemes in OECD countries* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 267; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 267). https://doi.org/10.1787/c6392a59-en

Misra, P. K., & Moitra, N. (2026). Internationalization of Higher Education: An Overview. En P. K. Misra & N. Moitra (Eds.), *India's Higher Education in the Global Context: Innovative Approaches to Internationalization* (pp. 1-13). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-95-2367-2_1

Mobarak, R., & Abdennour, A. (2026). Beyond Rankings: A Stakeholder-Centric Framework for University Sustainability Assessment. En R. K. Hamdan (Ed.), *Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business: Volume 1* (pp. 287-297). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_24

Munda, G. (2022). Qualitative reasoning or quantitative aggregation rules for impact assessment of policy options? A multiple criteria framework. *Quality & Quantity*, 56(5), 3259-3277. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01267-8

Munda, G., Cerreta, M., & Ostlaender, N. (2022). *SOCRATES Manual*. Publications Office of the European Union,. https://doi.org/doi:10.2760/015604,%20JRC131755.

Nikula, P.-T. (2026). Framing of higher education opportunities by large language models. *AI & SOCIETY*, *41*(9), 8019-8032. https://doi.org/10.1007/s00146-026-03020-x

Nouira, R. (2026). *Beyond GDP: Productive Capacity, Labor-Income Transmission, and Distributional Inclusiveness — A Balanced Prosperity Index for OECD Economies* (SSRN Scholarly Paper No. 6135449). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.6135449

OECD. (2013). *OECD Guidelines on Measuring SubjectiveWell-being,*. OECD Publishing. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264191655-en

OECD. (2024, julio). *Well-being and beyond GDP*. OECD. https://www.oecd.org/en/topics/well-being-and-beyond-gdp.html

OECD. (2025). *The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en

OECD. (2026a). *Higher education institutions as partners for sustainable development in Cleveland (Ohio), US* (197.ª ed., OECD Regional Development Papers) [OECD Regional Development Papers]. https://doi.org/10.1787/3f5326f2-en

OECD. (2026b). *Higher education institutions as partners for sustainable development in Los Angeles (California), US* (198.ª ed., OECD Regional Development Papers) [OECD Regional Development Papers]. https://doi.org/10.1787/f79b4f78-en

Portales Derbez, L. (2025). Future Directions in Educational Impact Assessment. En L. Portales Derbez (Ed.), *Redefining Educational Assessment: AI-Driven, Context-Sensitive Impact Measurement and Decision-Making* (pp. 333-358). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-11862-2_12

Pruvot, E. B., Estermann, T., & Popkhadze, N. (2023). *University Autonomy in Europe IV* (IV). European Unoversity Association.

Quintero Perez, R. (2018). *Modelo de gestión aplicando Balanced Scorecard en el proceso de soporte tecnológico del CIADTI Universidad de Pamplona.* https://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/1927

Reddy, S. (2025). Enhancing Management Education Globally: International Benchmarking Through Accreditations and Rankings. En G. Chawla & A. Gupta (Eds.), *Internationalization of Higher Education: Strategic, Structural and Policy Dimensions in Business Education* (pp. 281-298). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-96-8994-1_14

Sandra Caeiro, Caeiro, S., Walter Leal Filho, Filho, W. L., Charbel José Chiappetta Jabbour, Jabbour, C. J. C., Ulisses Miranda Azeiteiro, & Azeiteiro, U. M. (2013). *Sustainability assessment tools in higher education institutions: Mapping trends and good practices around the world*. 1-432.

Sharma, A. K., Antony, J., Sordan, J. E., Sony, M., Suárez-Barraza, M. F., Carneiro, F., & Mukherjee, I. (2025). 5S and Its Impact on Sustainable Governance in Higher Education Sector. En O. McDermott, K. Cormican, J. Antony, M. Sony, C. Laux, E. Cudney, J. C. Sá, B. Lameijer, & A. Rosa (Eds.), *Advances in Operational Excellence in the Higher Education Sector* (pp. 155-167). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84816-2_13

Soltanifar, M., Krylovas, A., & Kosareva, N. (2023). Voting-KEmeny Median Indicator Ranks Accordance method for determining criteria priority and weights in solving multi-attribute decision-making problems. *Soft Computing*, *27*(10), 6613-6628. https://doi.org/10.1007/s00500-022-07807-0

Ta, H. T. T., Dang, T. T. T., Nguyen, C. H., & Bui, T. T. T. (2025). External Quality Assurance in Vietnamese Higher Education. En C. H. Nguyen & T. Q. Nguyen (Eds.), *20 Years of Quality Assurance in Vietnamese Higher Education: Retrospective Analysis and Trends for the Future* (pp. 45-60). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-96-6549-5_4

Thi, N. M. N., Nguyen, T. S., & Do, T. N. (2026). A Novel Approach to Analyze the Correlation Between Assessment Methods and CLO Learning Outcomes in Higher Education. En N.-N. Dao, V. Truong Hoang, & F. Dornaika (Eds.), *Explainable Intelligence in Digital Twins* (pp. 41-55). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-95-6111-7_4

VanderWeele, T. J., & Lomas, T. (2022). Terminology and the Well-being Literature. *Affective Science*, *4*(1), 36-40. https://doi.org/10.1007/s42761-022-00153-2

Vetrithangam, D., Kumar, P., & Batth, J. S. (2026). Genesis and Growth of Outcome-Based Education in Higher Education. En D. Vetrithangam, P. Kumar, J. S. Batth, B. Arunadevi, & V. Saravanan (Eds.), *Transforming Outcome-Based Education with Machine Learning* (pp. 1-28). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-95-4925-2_1

Wang, Y. (2024). A New Perspective on Higher Education Quality Assessment: The Application of Machine Learning in Data Driven Decision Making. En V. Palade, M. Favorskaya, S. Patnaik, M. Simic, & S. Belciug (Eds.), *Artificial Intelligence for Future Society* (pp. 155-163). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69457-8_15

Wit, H. de, Gacel-Avila, J., Jones, E., & Jooste, N. (2017). *The globalization of internationalization: Emerging voices and perspectives*. Routledge.