Formulario TEC-1:
Formulario de Presentación de Propuesta Técnica

Bogotá, 21 de mayo de 2026

A: **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL - MEN**

Señoras / Señores:

Los abajo firmantes ofrecemos proveer los servicios de consultoría para "***Brindar asistencia técnica a las Instituciones de Educación Superior Colombianas para fortalecer sus planes de permanencia en el marco del Contrato de préstamo BID 5850/OC-CO"*** de acuerdo con su solicitud de propuesta de fecha 22 de abril de 2026 y nuestra Propuesta. Presentamos nuestra propuesta, la cual incluye esta propuesta técnica y una propuesta de precio sellada en sobre separado.

Presentamos nuestra Propuesta como asociación como consorcio con:

JORGE HERNAN CÁRDENAS SANTAMARÍA
Director y Representante Legal Oportunidad Estratégica SAS
NIT 830.109.191-1
Carrera 7 No 37 – 25 oficina 701

JESÚS ANDRÉS LÓPEZ ROMERO
Representante Legal Corporación Mixta para la Investigación y Desarrollo de la Educación – Corpoeducación
NIT 830.011.773
Carrera 8 No. 69-36

HAROLD DE JESÚS CASTILLA DEVOZ
Representante Legal Corporación Universitaria Minuto De Dios – UNIMINUTO
NIT 800.116.217-2
Carrera 73 a # 81 B - 70

Designando a Jorge Hernán Cárdenas Santamaría como miembro responsable del grupo. Hemos adjuntado una copia del acuerdo consorcial firmado por cada uno de los miembros participantes, la cual describe en detalle la posible estructura legal y la confirmación de la responsabilidad conjunta y solidaria de los miembros de dicho consorcio.

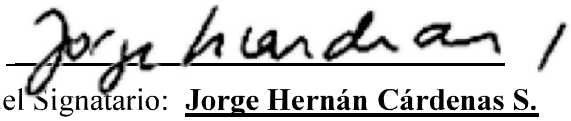
Por la presente declaramos que:

a) Toda la información y afirmaciones que se hacen en esta Propuesta son verdaderas y aceptamos que cualquier falsedad o interpretación falsa que contenga la misma podrá conducir a nuestra descalificación por parte del Contratante y/o podrá ser sancionada por el Banco.
b) Nuestra Propuesta será válida y será obligatoria para nosotros por el periodo que se indica en la IAC 13.1 de la Hoja de Datos.
c) No tenemos ningún conflicto de interés de acuerdo con IAC 3.
d) Manifestamos conocer y aceptar la restricción específica indicada en la IAC 3.2.1 c) vi).
e) Cumplimos con los requisitos de elegibilidad según IAC 7, y confirmamos nuestro entendimiento de nuestra obligación de someternos a la política del Banco con respecto a Prácticas Prohibidas según IAC 5.
f) Salvo según se indique en la IAC 13.1 de Hoja de Datos, nos comprometemos a negociar un Contrato sobre la base de los Expertos Clave propuestos. Aceptamos que la sustitución de los Expertos Clave por razones diferentes de las que se indican en la IAC 13 e IAC 29.4 podrá conducir a la terminación de las negociaciones del Contrato.
g) Nuestra Propuesta tiene carácter obligatorio para nosotros y está sujeta a cualquier modificación que resulte de las negociaciones del Contrato.
h) No tenemos ningunas sanciones pendientes del Banco ni de ninguna otra Institución Financiera Internacional.
i) Haremos todo lo que esté a nuestro alcance por ayudar al Banco en cualquier investigación.
j) Acordamos que para competir (y, si el contrato nos es adjudicado, ejecutar el Contrato), nos comprometemos observar las leyes contra fraude y corrupción, incluido soborno y Prácticas Prohibidas, vigentes en el país del Contratante.
k) Declaramos nuestro compromiso de practicar la responsabilidad ambiental y social y cumplir con el Marco de Política Ambiental y Social del BID que incluye disposiciones generales y específicas en materia de derechos humanos, energía y medio ambiente, seguridad de los trabajadores, trabajo, ética, salud y seguridad, gestión prácticas y otras cuestiones, no sólo con respecto a nuestra firma, que se extiende a los subcontratistas y subconsultores.

Si nuestra Propuesta es aceptada y el Contrato es firmado, nos comprometemos a iniciar los Servicios relacionados con el trabajo a más tardar en la fecha que se indica en la **IAC 35.2 de la Hoja de Datos.**

Entendemos que el Contratante no está obligado a aceptar ninguna Propuesta que el Contratante reciba.

Cordialmente,

Firma Autorizada: 

Nombre y Cargo del Signatario: **Jorge Hernán Cárdenas S.**

Nombre de la firma: CONSORCIO OPORTUNIDAD ESTRATEGICA – CORPOEDUCACIÓN - UNIMINUTO

En capacidad de: Representante Legal Suplente

Dirección: Carrera 7 No 37 – 25 Oficina 701

Información de contacto (teléfono e e-mail): +57 601 2329189 – contacto@oportunidadestrategica.com.co - ehmora@oportunidadestrategica.com.co

PROGRAMA PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA GRADUACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR, CORRESPONDIENTE AL CONTRATO DE PRÉSTAMO No. 5850/OC-CO

Dirección de Fomento a la Educación Superior

Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES - SAGIES

COMPONENTE 2: Apoyo a la Permanencia de los Estudiantes de Educación Superior

PRODUCTO 2.2. IES que reciben apoyo para fortalecer los Planes de Permanencia

Presentado por:

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO

CorpoEducación

Oportunidad Estratégica SAS

CONSORCIO OPORTUNIDAD ESTRATEGICA – CORPOEDUCACIÓN - UNIMINUTO

Oportunidad Estratégica

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Corpoeducación

Enfoque Técnico, Metodología y Plan de Trabajo

1. Introducción

Garantizar el acceso, la permanencia y la graduación oportuna en la educación superior constituye hoy uno de los desafíos más urgentes y estratégicos para el desarrollo social, económico y territorial de Colombia. En un contexto marcado por profundas brechas de inequidad, transformaciones demográficas, limitaciones financieras del sistema educativo y nuevas demandas sociales, la permanencia estudiantil deja de ser únicamente un indicador institucional para convertirse en una condición fundamental de justicia social, movilidad humana y sostenibilidad del país.

Las cifras nacionales e internacionales evidencian la magnitud de este reto. En Colombia, miles de jóvenes interrumpen cada año sus trayectorias educativas antes de culminar sus estudios superiores, fenómeno que impacta de manera más crítica a poblaciones en condición de vulnerabilidad, territorios rurales, estudiantes de bajos recursos y sectores históricamente excluidos. La deserción no solo representa la interrupción de un proyecto académico; implica también la pérdida de oportunidades de desarrollo personal, debilitamiento del capital humano, afectaciones emocionales y altos costos sociales y económicos para las familias, las instituciones y el Estado.

La evidencia acumulada durante las últimas décadas ha demostrado que la permanencia estudiantil es un fenómeno complejo, dinámico y multifactorial, atravesado por variables académicas, socioeconómicas, psicológicas, culturales, institucionales y territoriales. Por ello, superar los enfoques tradicionales centrados en intervenciones fragmentadas exige avanzar hacia modelos integrales de gestión de la permanencia que comprendan al estudiante en relación con su contexto, reconozcan la diversidad de trayectorias y fortalezcan la capacidad institucional para anticipar riesgos, acompañar procesos y construir condiciones sostenibles de éxito educativo.

En este marco, las Instituciones de Educación Superior enfrentan el desafío de consolidar estrategias cada vez más robustas, articuladas y basadas en evidencia, capaces de integrar sistemas de información, mecanismos de alertas tempranas, acompañamiento académico y psicosocial, fortalecimiento pedagógico, orientación socio-ocupacional y acciones de bienestar que respondan de manera diferencial a las características y necesidades de sus comunidades educativas.

La presente propuesta se fundamenta en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”, en las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional y en los propósitos establecidos en el CONPES 4122 de 2023 y el Programa para mejorar el acceso y la graduación en Educación Superior, financiado mediante el Contrato de Préstamo No. 5850/OC-CO suscrito con el Banco Interamericano de Desarrollo —BID—. Desde este marco de política pública, la permanencia estudiantil se entiende como un proceso ecosistémico que requiere fortalecer las capacidades institucionales, promover enfoques diferenciales e interculturales, consolidar estrategias de acompañamiento integral y garantizar trayectorias educativas pertinentes, inclusivas y de calidad.

En respuesta a estos desafíos, esta propuesta de Asistencia Técnica, Analítica y de Gestión Institucional plantea un modelo integral orientado al fortalecimiento sostenible de los planes de permanencia en las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas del país. La propuesta articula formación virtual productiva, acompañamiento situado, analítica de datos, caracterización estudiantil, comunidades de aprendizaje, enfoques territoriales y diferenciales, seguimiento tecnológico y construcción participativa de estrategias institucionales, con el propósito de consolidar capacidades para identificar factores de riesgo, anticipar situaciones de abandono, acompañar trayectorias educativas y fortalecer la graduación oportuna.

Más allá de una estrategia técnica, esta propuesta reconoce la permanencia estudiantil como una responsabilidad compartida y una capacidad institucional transversal que involucra a directivos, docentes, profesionales de apoyo, sistemas de información, políticas académicas y prácticas pedagógicas. En consecuencia, propone avanzar hacia una cultura institucional basada en la comprensión integral de las trayectorias estudiantiles, la toma de decisiones sustentada en evidencia y la construcción de ecosistemas educativos más inclusivos, humanos y sostenibles.

Así, esta iniciativa busca contribuir no solo a reducir los índices de deserción, sino a fortalecer el derecho a permanecer, aprender, graduarse y transformar las condiciones de vida de miles de jóvenes en Colombia, consolidando una educación superior más equitativa, pertinente y comprometida con el desarrollo territorial y la justicia social

2. Contexto y Fundamentación Conceptual

La permanencia estudiantil en la educación superior constituye uno de los principales desafíos del sistema educativo global y particularmente el colombiano, especialmente en un contexto marcado por brechas territoriales, desigualdades sociales, diversidad poblacional y la necesidad de garantizar trayectorias educativas completas, flexibles y exitosas. Este reto exige superar enfoques tradicionales centrados en acciones aisladas y avanzar hacia modelos institucionales integrales que reconozcan la permanencia como una capacidad sistémica.

Asociado con la permanencia, el abandono académico en la educación superior se puede considerar la otra cara del mismo fenómeno. Comprender estas dos caras, hace parte de la multiplicidad de variables que inciden y definen estas problemáticas y sobre todo, del reconocimiento de su naturaleza multivariada, que representa un elevado costo en el orden económico, social y personal. Las estadísticas sobre abandono arrojan datos abrumadores y son la mejor representación de la magnitud del problema. (Saldaña, & Barriga, 2010).

En términos generales, la deserción universitaria implica la pérdida de un estudiante del programa curricular al que se había inscrito, ésta puede ser total o parcial. Los investigadores coinciden en que no se puede hablar del fenómeno sin abordar las aportaciones realizadas por el sociólogo Vincent Tinto quien señaló al estudiante desertor como el estudiante del nivel medio superior de una carrera o de

nivel de posgrado que comunica a la universidad su intención de abandonar los estudios, o que durante dos años sucesivos no realiza ninguna inscripción ni acreditación de materias (Zúñiga Vázquez, 2006).

Con la necesidad de establecer comprensiones integrales, se han desarrollado diferentes modelos para el análisis e identificación de los factores determinantes de la deserción estudiantil, que han sido analizados desde los enfoques de diferentes áreas del conocimiento, como la psicología, la sociología y la economía, entre otras.

Algunos autores han realizado esfuerzos por categorizar estos modelos a los que nos referimos, desde distintas perspectivas. Cabrera, Castañeda y Nora (1992) y Braxton Johnson y Shaw- Sullivan (1997), todos en Donoso y Schiefelbein (2007), proponen en este sentido, cinco categorías para clasificar los enfoques y las variables explicativas fundamentales ya sean personales, familiares o institucionales.

A continuación, se desarrolla una breve y sistemática descripción de estas categorías, señalando a algunos autores que han realizado sus aportes dentro de ellas, que para propósitos de esta contextualización, sirven de insumo para la comprensión integral de la que parte esta propuesta.

A su vez, tener en cuenta estos diferentes modelos teóricos de la permanencia y la deserción, justifica la importancia de que los equipos directivos, docentes y profesionales, de la comunidades universitarias con las que trabajaremos, desarrollen conocimientos y comprensiones dentro de la Fase de Formación de esta propuesta, para garantizar la construcción de estrategias que den cuenta de las variables asociadas al fenómeno, y de su consideración dentro de las políticas institucionales que deben enmarcar estas intervenciones.

Dicho lo anterior, las 5 categorías que más se han utilizado y que integran los enfoques y las variables explicativas fundamentales en el fenómeno de la permanencia y la deserción, son:

a. Modelo Psicológico

Fishbein & Ajzen (1975) desarrollaron un modelo que plantea que las creencias y actitudes de un individuo influyen de forma directa en la intención de desertar o continuar; son tres los factores que inciden en este hecho: las conductas previas, las actitudes y las normas subjetivas (Pineda Báez, 2011).

Otro autor, Atináis (1986) amplía el modelo, aportando que la intención del estudiante de permanecer o no en la universidad va a ser el reflejo de su percepción de la vida universitaria una vez que ya está dentro de ella (Donoso y Schiefelbein , 2007).

Ethington (1990) incorpora en el modelo el estudio de conductas de logro estudiantil relacionadas con la persistencia, selección y el desempeño académico. En este sentido, el modelo plantea que el

rendimiento académico previo y antecedentes familiares, influyen de manera directa sobre el autoconcepto académico y la percepción que se tiene de la dificultad de los estudios y sobre las metas, valores y expectativas de éxito (Pineda Báez & Pedraza Ortiz, 2009).

b. Modelo Sociológico

Los modelos de retención analizados desde la perspectiva psicológica dieron lugar a que se estudiaran desde otras perspectivas generando así el modelo sociológico. La propuesta más reconocida fue la realizada por Spady (1970). Este autor explica la deserción a partir de la carencia que tiene el estudiante para interactuar con el ambiente universitario. En este modelo se consideraron como variables de análisis en la retención estudiantil, el contexto familiar, el desarrollo intelectual y el apoyo de pares como medio de integración social que impacta de forma directa en la satisfacción y el compromiso institucional. Dependiendo de estos aspectos, el estudiante decide desertar o continuar con sus estudios universitarios (Pineda Báez & Pedraza Ortiz, 2009).

c. Modelo Económico

Donoso y Schiefelbein (2007) señalan que los modelos económicos están enfocados a los grupos que presentan limitaciones reales para permanecer en el sistema y que como lo señalan Cabrera, Nora y Castañeda (1993), estos subsidios buscan lograr un impacto en la equidad. Si el estudiante al realizar un análisis costo-beneficio percibe que es mayor el beneficio económico obtenido de actividades alternas a los estudios universitarios, decide retirarse e invertir su tiempo y sus capacidades en dichas actividades.

d. Modelo Organizacional

Este modelo se basa en las características de la institución y los servicios que esta ofrece al estudiante. Son fundamentales la calidad de la docencia y el ambiente del aula, además de todos los beneficios que el alumno puede obtener por parte de la universidad, como son el apoyo psicológico, los programas de cultura y deportes, los servicios médicos, las asociaciones de egresados, la disponibilidad de los recursos bibliográficos, los laboratorios e indicadores como el número de alumnos por docente. Dentro de estos modelos podemos encontrar el de Bean (1985), quien basado en el modelo de Tinto (que mencionaremos más adelante) incorpora el modelo industrial de rotación en el trabajo. Tinto (1986) identifica estos modelos como especialmente atractivos para los planificadores institucionales que buscan una mayor efectividad institucional.

e. Modelo Interaccionista (o interaccional)

Este modelo se refiere a la interacción dinámica que se da entre el ambiente y los individuos. El modelo más complejo dentro de esta perspectiva es el de Tinto, pero también podemos encontrar el de Pascarella y Terenzini (1985), quienes sostienen que el estudiante se ve influido por cinco aspectos: antecedentes y rasgos preuniversitarios, características estructurales y organizacionales de las instituciones, entorno institucional, interacción con agentes de socialización y calidad, y esfuerzo del estudiante (Donoso y Schiefelbein, 2007).

Tinto postuló en 1975 un modelo de deserción (Saldaña Villa y Barriga, 2010) en el cual los determinantes principales para la persistencia o deserción son el compromiso que el estudiante adquiere con la institución a la cual se matriculó, así como el compromiso propio que posee referente a sus metas de vida en el ámbito académico. Pero estos son directamente afectados por los factores individuales y sociales, así como por el entorno en el cual se desenvolverá dentro de la institución.

Este autor tuvo una gran influencia de Astin, quien planteaba que tanto el rendimiento académico como el deseo de permanecer matriculado va a depender del compromiso que la universidad pueda lograr en el alumno, además de la integración que pueda tener entre sus docentes y sus propios compañeros de grupo. Mientras más sólido sea el compromiso del estudiante por alcanzar su graduación y por ende el compromiso con la institución, mejor será su rendimiento académico e integración social, disminuyendo así las probabilidades de deserción.

En síntesis, las investigaciones concuerdan en que el fenómeno de la deserción es multifactorial. En esta perspectiva, se comprometen además de los factores personales, aquellas situaciones que fortalecen la relación entre la institución y el alumno. En el modelo de Tinto el fortalecimiento del sistema social (actividades extracurriculares e interacción entre pares) tiene el mismo peso que el robustecimiento del sistema académico.

En la primera década de este siglo, Vincent Tinto (2005) señaló que después de treinta años de estar trabajando en proyectos a favor de la retención, se han aprendido tres lecciones. La primera de ellas habla de la importancia de *implementar acciones efectivas* y que estas se pongan en práctica, además de *demostrar a través de la evaluación, la efectividad de dichos programas*. La segunda lección se refiere a la *necesidad de incluir estos programas dentro del tejido académico de la vida institucional*, donde se vea un *compromiso por parte del docente,* y que se vea reflejado tanto en una reestructuración curricular como en una pedagógica. Y una tercera, hace mención a *la cuestión fundamental de la equidad*, ya que aunque se han visto elevadas las tasas de retención, dentro del fenómeno no se refleja el aumento en los índices de estudiantes con más bajos recursos.

De esta manera, los modelos de retención mencionados nos brindan un amplio panorama de cómo se genera la deserción y las variables asociadas, planteando la necesidad de crear programas que puedan

ser desarrollados en las instituciones educativas. Es importante que antes de construir, planear y poner en práctica cualquier modelo de gestión de la permanencia, se analice y contextualice a los estudiantes así como a la institución, teniendo la ventaja de poder modificarlo a las circunstancias propias. Aspecto que consideramos está previsto en la lógica, los contenidos, las estrategias y las actividades, que se incluye en esta propuesta técnica.

Es importante tener en cuenta que hoy en día existen en las instituciones de educación superior (IES), una gran cantidad de programas institucionales que benefician al estudiante de diferentes maneras; ejemplos de ellos son las tutorías, las mentorías, las monitorias, los cursos remediales, entre otros. Se ha comprobado que estos programas motivan de manera significativa a la persistencia estudiantil y también serán objeto de revisión en unos de módulos propuestos en la fase de formación, que servirán como insumo (más las propias) a la construcción de las estrategias particulares que serán parte de los productos y compromisos esperados por parte de las instituciones educativas que participarán en este programa.

Como ejemplos de este interés de conceptualización de la permanencia y del desarrollo de estrategias de apoyo en la educación superior, la Universidad Nacional de Colombia (2002 y 2006) enfocó sus estudios en comprender y conceptualizar el fenómeno de la deserción; así mismo, la Universidad de Antioquia se centró en la implementación de técnicas estadísticas para estudiar la deserción como un problema dinámico (Vásquez, Castaño, Gallón & Gómez, 2003) y, también el Ministerio de Educación Nacional (2010) con el apoyo de la Universidad de los Andes -institución que además del análisis del riesgo de estudiantes desertores, desarrolló el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES), realizaron el seguimiento de los estudiantes e identificaron, con esta herramienta, las principales causas de deserción (Terraza-Beleño, 2019).

En Colombia, cerca de uno de cada tres estudiantes abandona la educación superior antes de graduarse, una cifra que mantiene al país por encima del promedio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y en la media alta de América Latina. De acuerdo con cifras del Ministerio de Educación Nacional (MEN) la tasa anual de deserción se ha mantenido entre el 8% y el 9% en los últimos años, mientras que la deserción acumulada por cohorte se ubica cerca del 25% (es decir, el porcentaje de una generación completa que no logra culminar sus estudios).

En la última década (2016-2026), los estudios sobre permanencia en educación superior en Colombia, ponen en evidencia una crisis de deserción, con tasas del 46% en programas universitarios y superiores al 50% en técnicos y tecnológicos; con un impacto mayor en poblaciones ubicadas en estratos socioeconómicos bajos. Hoy en día sabemos que este fenómeno constituye una problemática multifactorial, que se encuentra definida por factores socioeconómicos, académicos y financieros, con una deserción anual del 9,03 % (2022) y un alto abandono de jóvenes durante el primer año de sus estudios universitarios.

Para complejizar aún más la comprensión de los aspectos asociados a la permanencia en educación superior, se consideran como tendencias recientes, los cambios demográficos que indican que la caída en la natalidad y la baja de nacimientos entre 2008 y 2023, está reduciendo la base de potenciales estudiantes, lo cual enfrenta a las IES a retos adicionales, frente al aseguramiento de la permanencia de los jóvenes matriculados.

En concordancia con lo anterior y según datos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), la natalidad en Colombia enfrenta una caída histórica, con una reducción cercana al 43.6% en los últimos 10 años (comparando 2014-2024), alcanzando en 2025 su punto más bajo en una década. A nivel mundial, la tasa de fertilidad se ha reducido a la mitad en los últimos 70 años, llegando a 2.2 hijos por mujer en 2021.

Adicionalmente y como parte de las tendencias actuales que deben ser tenidas en cuenta para comprender la permanencia, se reporta una crisis de financiación en la educación superior pública, lo que limita la capacidad de las instituciones para implementar programas de retención

Podemos decir a partir de estas cifras globales, que la última década ha mostrado que la permanencia en la educación superior en Colombia sigue siendo un desafío estructural que requiere la articulación entre las políticas financieras del estado y el desarrollo de estrategias de acompañamiento eficaces dentro de las instituciones de educación superior. Aspecto fundamental a recalcar en esta contextualización, puesto que representa el desafío al cual este programa en el que participamos en su convocatoria pretende responder.

Para Terraza-Beleño, (2019), es desde este marco de referencia que emergen los programas de retención estudiantil en las instituciones de educación superior, con el objetivo de mitigar el impacto del fenómeno en la población estudiantil, aspecto que el MEN incluyó como indicador de calidad educativa en los procesos de registro calificado y acreditación de alta calidad de los programas académicos. De esta manera cobra una especial relevancia la evaluación de los programas de retención estudiantil en este nivel educativo.

Son varias las instituciones (públicas y privadas), que han desarrollado estrategias de estudio, investigaciones y buenas prácticas de retención, que sin duda contribuyen a la recolección y análisis de los datos sobre la permanencia en educación superior. Ejemplo de ello, es el objeto de esta convocatoria, que permitirá también desarrollar nuevas miradas (conceptuales y técnicas), a partir de las lecciones aprendidas, los datos particulares de las Instituciones de Educación Superior y las conceptualizaciones y los nuevos hechos que en esta intervención y análisis aparezcan como relevantes a tratar, que permitirán una comprensión más amplia e integral de la problemática.

En el Informe No. 74 sobre Deserción en la educación superior en Colombia (2023) el Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana, se plantea que la deserción puede

ser causada por una variedad de factores, como problemas económicos, dificultades académicas, falta de apoyo social o emocional, problemas de salud mental, falta de motivación en la carrera elegida, entre otros.

Este informe continúa planteando que en Colombia, el acceso a la educación superior es limitado. El ingreso y la permanencia en este sistema es un esfuerzo conjunto entre los estudiantes y sus familias, como una ruta para alcanzar un mejor nivel socioeconómico en el mediano y largo plazo. Por tanto, concluyen, es crucial tomar medidas para garantizar que más estudiantes completen sus estudios y logren mejores oportunidades en el mercado laboral, así como su desarrollo profesional y personal.

Este informe fue elaborado utilizando la información disponible en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y el Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES) del Ministerio de Educación Nacional (MEN). En este último la deserción se define como el "estado de un estudiante que de manera voluntaria o forzosa no registra matrícula por dos o más períodos académicos consecutivos del programa en el que se matriculó; y no se encuentra como graduado, o retirado por motivos disciplinarios" (SPADIES - MEN, s.f.). Por tanto, la deserción se monitorea principalmente a partir de dos indicadores:

a) La tasa anual de deserción, que corresponde al porcentaje de estudiantes que desertaron del sistema tras un año (dos semestres) de haberse matriculado (SPADIES - MEN, s.f.).

b) La tasa de deserción por cohorte, que se define como el porcentaje de estudiantes desertores, que se acumula semestre a semestre, del grupo de estudiantes que se matriculó por primera vez en determinado período (SPADIES - MEN, s.f.).

Estos dos sistemas de información SNIES y el SPADIES del MEN, serán una herramienta fundamental para formar y capacitar a los equipos de las IES en su uso, lógica de la recolección y sistematización de datos y el desarrollo de comprensiones sobre los diferentes aspectos de la población universitaria, como también de la deserción, que llevarán a construir el modelo de gestión para la permanencia, que está contemplado en esta propuesta.

Siguiendo con el análisis que nos interesa, en el mencionado informe No. 74 sobre Deserción, de acuerdo con el SNIES, entre 2017 y 2021, se matricularon en el primer curso de un programa de educación superior (incluyendo nivel técnico, tecnológico y universitario) en promedio 432 mil personas semestralmente. Fundamental anotar que el número de estudiantes en primer curso en Colombia, varía considerablemente entre el primer y el segundo semestre de cada año: i) en el primer semestre se matriculan en primer curso, en promedio, 476 mil personas; mientras que en ii) el segundo de semestre de cada año este valor es, en promedio, de 388 mil personas. En el segundo semestre de 2021, se matricularon en el primer curso de algún programa de educación superior 396.611 personas (Informe

No. 74 sobre Deserción en la educación superior en Colombia (2023) del Laboratorio de Economía de la Educación -LEE-).

La mayoría de los estudiantes que ingresan al primer curso de un programa académico en una IES son mujeres: entre 2017 y 2021, en promedio, las mujeres representaron el 52,3% de las personas que se matricularon en el primer curso de un programa de educación superior. Igualmente, las mujeres son mayoría entre el total de personas matriculadas en el sistema de educación nacional. En el segundo semestre de 2021, se encontraban matriculadas 2,4 millones de personas, de ellas el 53,6% eran mujeres y el 46,4% eran hombres. Adicionalmente, por sexo, la tasa de deserción de las mujeres ha sido menor o igual a la de los hombres en los últimos cinco años, aunque en la mayoría de los casos no se trata de diferencias considerables. (Informe No. 74 sobre Deserción en la educación superior en Colombia (2023) del Laboratorio de Economía de la Educación -LEE-).

Entre el año 2000 y el 2021, en promedio *la tasa de deserción anual fue de 11,0%*. Es decir que, en promedio *en cada semestre*, 1 de cada 10 estudiantes que estaban matriculados en la educación superior no continúan con sus estudios y salen del sistema. Ante la pandemia por Covid-19, en el segundo semestre de 2020 la tasa de deserción del sistema fue de 12,7%, un valor superior al promedio de las dos décadas; y, en el segundo semestre de 2021 fue de 12,3%. Sin embargo, la mayor tasa de deserción del sistema se registró en el segundo semestre de 2007 (15,7%). (Informe No. 74 sobre Deserción en la educación superior en Colombia (2023) del Laboratorio de Economía de la Educación -LEE-).

Según las cifras analizadas en este Informe sobre Deserción, el factor económico puede ser uno de los principales motivos por los que una persona decide retirarse de sus estudios de educación superior. En este sentido, la tasa de deserción disminuye a medida que aumenta el estrato socioeconómico. Para el segundo semestre de 2021, entre los estudiantes pertenecientes a estrato 1, la tasa de deserción del sistema fue 13,3%, mientras que entre los estudiantes de estrato 6 fue de 7,1%

Con respecto a las regiones, existe variación en la tasa de deserción en educación superior. En el segundo semestre de 2021, en promedio el 21,6% de los estudiantes que estaban matriculados en IES de La Guajira abandonaron sus estudios. Este porcentaje fue de 13,7% para las IES ubicadas en Bogotá D.C. y 13,3% para las IES ubicadas en Putumayo. Por su parte, las IES ubicadas en Cundinamarca y Norte de Santander registraron las tasas de deserción más bajas con 4,2% y 4,7%, respectivamente.

Otro indicador relevante que se calcula en Colombia, como ya se mencionó más arriba, es la tasa de deserción por cohorte. Es decir, del grupo de estudiantes que ingresa a primer semestre, cuántos de ellos continúan en los semestres posteriores. De las personas que iniciaron sus estudios de educación superior en el primer semestre de 2016, el 36,7% había desertado después de transcurridos 10 semestres. Además, de las personas que ingresaron a la educación superior entre 2016 y 2018, en promedio, el 28,5% había desertado al quinto semestre. La cohorte con mayor deserción fue la que ingresó a primer semestre en el segundo semestre de 2020, pues de los estudiantes que ingresaron, el

12,6% desertó desde primer semestre y para el segundo semestre había desertado el 19,9% (Informe No. 74 sobre Deserción en la educación superior en Colombia (2023) del Laboratorio de Economía de la Educación -LEE-).

Los datos anteriores coinciden con los hechos planteados en la Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior (MEN, 2015), que hace parte también de los lineamientos exigidos para plantear la presente propuesta técnica.

Este documento plantea que "Los análisis realizados en el SPADIES han permitido identificar que los primeros cuatro semestres constituyen el periodo en el que se concentra el 75 % del total de desertores. Los principales factores asociados a este fenómeno, en el caso colombiano, están relacionados con las bajas competencias académicas de entrada, las dificultades económicas de los estudiantes y los aspectos relacionados con la orientación socio-ocupacional y la adaptación al ambiente universitario. Asimismo, de acuerdo con el SPADIES, para 2014, la tasa de deserción anual en el nivel universitario se ubicó en el 10,1 % y la tasa de deserción por cohorte fue del 45,3 %; mientras que para el nivel técnico y tecnológico la deserción anual está por encima del 20% anual y el 55 % por cohorte."

Relacionado con lo anterior, otro factor que aparece como determinante en la permanencia de la población estudiantil, es el rendimiento académico. En el informe de Deserción en la educación superior en Colombia (2023), se evidencia que la tasa de deserción es mayor entre los estudiantes con bajo desempeño en el examen Saber 11, lo cual puede indicar una preparación insuficiente para afrontar estudios de la etapa universitaria. De las personas que ingresaron a la educación superior en el primer semestre de 2016, el 31,1% con bajo desempeño en el examen Saber 11 ya había abandonado los estudios al quinto semestre; el doble del porcentaje entre los estudiantes con alto desempeño en estas pruebas (14,3%). Transcurridos diez semestres desde el ingreso, la tasa de deserción alcanza el 43,0% para los estudiantes con bajo desempeño y 23,5% para los estudiantes con alto desempeño.

En cuanto a los tipos de instituciones de educación, el informe menciona que la deserción es más frecuente en las instituciones tecnológicas, cuya tasa de deserción fue en promedio de 18,2% en el segundo semestre de 2021. Por su parte, la menor tasa de deserción corresponde a las universidades (7,7%). Esto se debe a que los programas para evitar la deserción suelen ser mucho más robustos en las universidades que en las instituciones tecnológicas, pero también a que los estudiantes que pueden ingresar a una universidad suelen tener un mayor nivel socioeconómico que aquellos que entran a instituciones técnicas y tecnológicas.

La deserción por área de conocimiento de los programas ofertados en el sistema de educación superior, en el segundo semestre de 2021 muestra que los programas de bellas artes registraron en promedio mayor tasa de deserción (14,4%) que los demás; Ingenierías, Arquitectura y Urbanismo, que históricamente registra tasas acumuladas de abandono cercanas al 48.8%; seguido de los programas relacionados con economía, administración, contaduría y afines (13,9%). Por su parte, de los estudiantes que ingresan a programas de ciencias de la salud, en promedio el 5,7% no continuó sus estudios.

A manera de conclusión y como lo anota Saldaña & Barriga (2010), el fenómeno del abandono académico en la educación superior se ha convertido en un problema relevante para los sistemas educativos en el mundo entero. Como lo hemos dicho desde el inicio de esta contextualización, el fenómeno de la permanencia tiene que ver con múltiples causas y representa un elevado costo en el orden económico, social y personal. Las estadísticas sobre abandono, como las hemos mostrado en este texto, arrojan datos preocupantes.

Las elevadas cifras de la región (Latinoamérica y el Caribe), de la que Colombia hace parte, generan serias reflexiones en cuanto a la efectividad de las estrategias asumidas en política educacional. Por ejemplo, teniendo en cuenta el aumento de cobertura que se ha dado en la educación superior colombiana, los resultados presentan un notorio contraste con los objetivos perseguidos de equidad, democratización y calidad. El nivel socioeconómico y el capital cultural de las familias son los principales factores que explican las diferencias de rendimiento, tanto entre los estudiantes como entre las instituciones. Los alumnos más pobres, con menor capital social y probablemente con una educación de menor calidad, ingresan finalmente a planteles de baja selectividad y tienen un riesgo más alto de desertar del sistema

De esta manera y teniendo este contexto amplio y estas cifras recientes sobre permanencia y deserción en Colombia, desde diferentes perspectivas y variables, no queda duda sobre la urgencia de diseñar y ejecutar acciones efectivas para reducir la deserción en la educación superior. Se trata también de desarrollar análisis y comprensiones a partir de los datos, que reconozcan y den cuenta de la gran complejidad que implica la permanencia en la educación superior. En declaraciones de septiembre del año pasado, el Ministerio de Educación Nacional aclaró que las cifras sobre deserción y graduación en el tiempo previsto en educación superior del informe *Education at a Glance 2025* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Colombia, corresponden al año 2022. El informe muestra que en 2022 solo el 16% de los estudiantes universitarios se gradúan en el tiempo previsto (frente al 43% del promedio OCDE) y que el 22% abandonan en primer año (9 puntos más que la media internacional). En la práctica, de cada 100 jóvenes que ingresan a una universidad en nuestro país, apenas 43 logran graduarse, lo que evidencia un desafío estructural que el país no ha logrado revertir en más de una década.

Todo lo anterior justifica la necesidad urgente y la importancia para el país y para el sistema de educación superior, de presentar esta propuesta de PROGRAMA PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA PERMANENCIA ESTUDIANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR que constituye uno de los principales desafíos del sistema educativo colombiano, especialmente en un contexto marcado por las desigualdades y la pobreza. Este reto exige superar enfoques tradicionales centrados en acciones aisladas y avanzar hacia modelos institucionales integrales que reconozcan la permanencia como una capacidad sistémica, transversal y corresponsable.

3. Alianza estratégica: UNIMINUTO – EDULAB - CorpoEducación- Oportunidad Estratégica

3.1 Experiencia Demostrable en Gestión de Eventos Académicos y Formativos de Gran Escala

El Consorcio acredita una trayectoria sumamente robusta en la planeación, organización, ejecución y sistematización de eventos académicos, mesas técnicas y encuentros formativos de alta concurrencia a nivel nacional, lo que garantiza que cuenta con total idoneidad para ejecutar las actividades que se requerirán para este proyecto. Esta competencia se respalda en la experiencia acumulada de Corpoeducación durante más de 30 años liderando mesas participativas regionales en temáticas críticas como el tránsito a la educación superior y el fortalecimiento institucional, combinada de forma sinérgica con la sólida trayectoria de Oportunidad Estratégica, firma líder en consultoría de gestión social y económica que ha ejecutado exitosamente más de 230 proyectos de alto impacto con el Gobierno Nacional y organismos internacionales. Asimismo, se suma la capacidad instalada de UNIMINUTO, que tras 34 años de operación se consolida como una de las instituciones de educación superior con mayor envergadura en el país. El proponente garantiza de manera directa la gestión integral de los encuentros presenciales mediante la adecuación de espacios físicos idóneos —aprovechando la infraestructura propia de UNIMINUTO en sus 67 Centros Universitarios—, la administración técnica de recursos audiovisuales de vanguardia y la implementación de sistemas avanzados de registro, control de asistencia y acreditación en tiempo real.

3.2 Despliegue Territorial y Logística en Campo.

Para dar estricto cumplimiento a los 10 encuentros regionales presenciales requeridos, el proponente capitaliza un despliegue territorial sin precedentes en el sector educativo colombiano, combinando la presencia de UNIMINUTO en 66 municipios de 27 departamentos, la trayectoria de Oportunidad Estratégica en más de 105 municipios del país y la base de profesionales en campo de Corpoeducación. A este robusto despliegue se integra el conocimiento técnico y la experticia de EDULAB en territorio con proyectos con el Ministerio de Educación Nacional - MEN, aportando un enfoque especializado en el trabajo por nodos regionales, co-creación institucional y el uso de metodologías activas- participativas, lo cual se refleja en la propuesta metodología descrita para las Asistencias Técnicas, Esta sinergia asegura una capacidad de movilización inmediata y una profunda comprensión de las dinámicas regionales, urbanas y rurales, incluso en contextos históricamente apartados. Adicionalmente, el Consorcio integra su experiencia masiva en procesos de formación de docentes y acompañamiento en sitio para el fortalecimiento institucional, asegurando que la logística de los encuentros presenciales no sea un componente aislado, sino una plataforma operativa perfectamente alineada con la protección de las trayectorias educativas y el desarrollo metodológico de la asistencia técnica a las IES.

3.3 Gestión Operativa Integral y Sincronizada

La articulación operativa en territorio se gestiona bajo un modelo integral que asegura el funcionamiento sincrónico de todos los componentes logísticos, mitigando riesgos y garantizando la oportunidad del servicio. Corpoeducación aporta un profundo conocimiento y manejo histórico de redes de proveedores territoriales calificados para el desarrollo de eventos masivos, lo que permite asegurar de forma eficiente servicios requeridos y soportes técnicos locales bajo condiciones óptimas de mercado. Esta red de proveedores se dinamiza a través de células de operación especializadas y estructuras logísticas de gran escala —incluyendo las capacidades articuladoras del Parque Científico de Innovación Social (PCIS) de UNIMINUTO y la experiencia de Oportunidad Estratégica en la gestión de lo público—, lo cual dota al Consorcio de una flexibilidad y capacidad de respuesta ágil ante las particularidades geográficas y culturales de cada una de las sedes de los encuentros.

3.4 Mecanismos de Organización, Supervisión y Control mediante Capacidad Tecnológica e Institucional

La excelencia operativa, la transparencia y la ejecución eficiente de las actividades se garantizan mediante la integración de rigurosos sistemas de control y supervisión institucionales aportados por los tres miembros del Consorcio. Por una parte, Oportunidad Estratégica incorpora metodologías probadas de gerencia de proyectos complejos y mecanismos de mitigación de riesgos adquiridos en su amplia trayectoria con el sector público y la banca multilateral. Por otra parte, UNIMINUTO aporta una robusta estructura de aseguramiento de la calidad operativa y el respaldo institucional de sus áreas de auditoría interna y monitoreo de proyectos a gran escala. Complementando estas capacidades de supervisión en sitio, Corpoeducación dispone de experiencias como la plataforma tecnológica **SIGA**, un sistema de información propio que automatiza y parametriza los procesos de convocatoria, preselección, contratación de personal de apoyo logístico y dispersión de pagos. Este esquema conjunto asegura una trazabilidad total del proceso, controlando en tiempo real las desviaciones operativas y certificando la calidad, oportunidad y estricto cumplimiento de los requerimientos del Contrato de Préstamo BID 5850/OC-CO.



Gráfica 1. Consorcio Oportunidad Estratégica-Corporación Universitaria Minuto de Dios-CorpoEducación

4. Estructura de la Implementación de la Asistencia Técnica a las Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas para fortalecer sus planes de permanencia

La presente propuesta de asistencia técnica, se fundamenta en los siguientes aspectos conceptuales y metodológicos:

a) La contextualización y conceptualización presentada arriba, que recoge las definiciones y modelos conceptuales para comprender el fenómeno de la permanencia y la graduación, los datos colombianos y algunos estudios sobre el tema, desarrollados por instituciones de educación superior de nuestro país;

b) Los requerimientos del Anexo Técnico que hace parte de esta convocatoria;

c) La Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior (MEN, 2015), que hace parte de los diferentes lineamientos y políticas en educación superior definidas por el Ministerio de Educación Superior (MEN); y

d) El objetivo principal dispuesto en el diseño de la convocatoria: "…fortalecer los programas, políticas y modelos de gestión de la permanencia desde una perspectiva ecosistémica y de

generación de redes de conocimiento, que propenda por la caracterización estudiantil, el monitoreo de los riesgos de deserción y el diseño de herramientas y estrategias de acompañamiento integral al estudiantado, con miras a establecer acuerdos para la permanencia con enfoque diferencial y especial énfasis en los contextos regionales y culturales más vulnerables".

Presentamos a manera de síntesis en el siguiente gráfico, el esquema general que resume el proceso que se define en este documento (que incluye y adapta las etapas solicitadas, a las etapas de un proceso de gestión de programas) para el servicio de asistencia técnica operativa, estandarizada y de alta calidad que permite atender lo contemplado en el componente, "IES que reciben apoyo para fortalecer los Planes de Permanencia". Posteriormente, a partir del aparte de este documento se desarrolla con s con detalle, los componentes de cada fase que solicita el Anexo Técnico que contextualiza esta propuesta.


Grafico no. 1.
Asistencia técnica a las Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas para fortalecer sus Planes de Permanencia en el marco del Contrato de préstamo BID 5850/OC-CO.
1. autoevaluación
ASISTENCIA TÉCNICA OPERATIVA
Estrategia Institucional-Etapa de Alistamiento:
-Línea base de la institución frente a cada uno de los ejes de trabajo del modelo.
-Promover la toma de decisiones eficaces y eficientes
2. planeación
PROGRAMA DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN
5. evaluación
ASISTENCIA TÉCNICA PRESENCIAL
Estrategia de Encuentros regionales -Se verifica ante la comunidad regional y se trabaja conjuntamente en evaluación y seguimiento
-Revisión de los programas, políticas y programas de gestión
-Presentaciones de los modelos desarrollados y/o programas nuevos que se diseñaron, o se re-diseñaron que incluyan indicadores de seguimiento
-Modelos de Evaluación y Seguimiento para la Permanencia
-Modelos de Buenas Prácticas en Inclusión y Violencias basadas en Género
-Generación de redes regionales en permanencia
ASISTENCIA TECNICA -FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO
Estrategia Pedagógica de formación en modalidad virtual flexible (sincrónica y asincrónica)
4 módulos de formación:
-Fundamentación teórica
-Cultura de información
-Consolidación de las Unidades de Permanencia
-Herramientas y casuística
METODOLOGÍA ACTIVA DE APRENDER-HACIENDO
DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN
4. verificación
3.ejecución
Cincuenta (50) Acuerdos de Entendimiento por la Permanencia aprobados entre el MEN y las IES que hayan recibido asistencia técnica, orientados al:
-fortalecimiento de indicadores;
-planes y programas de permanencia, el monitoreo de la deserción; y
-la toma de decisiones para el acompañamiento estudiantil integral desde el ejercicio de su autonomía,
Documento base de Acuerdo de Entendimiento referente para la construcción de cada IES:
(i) línea base de necesidades institucionales de fortalecimiento de la gestión de la permanencia,
(ii) características poblacionales, (iii) recursos y retos de la IES en clave de implementación de un modelo ecosistémico, y (iv) reconocimiento del enfoque regional y diferencial.

Fases para la implementación de la asistencia técnica

Como se encuentra indicado en la Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación estudiantil en Instituciones de Educación Superior (2015), en los procesos de gestión de calidad se han definido cuatro pasos que orientan a la institución en la definición, implementación y seguimiento de su proyecto de permanencia y graduación estudiantil, como un proceso de mejoramiento de la gestión institucional.

4.1. Autoevaluación

Como nos indican los criterios técnicos de esta asistencia, la metodología propuesta parte del reconocimiento de las condiciones, necesidades y características poblacionales de los estudiantes que acceden a la educación superior en contextos marcados por desigualdades territoriales, sociales y culturales. De esta manera, se propone realizar con cada una de las IES participantes, una reflexión que le permita definir la línea base de la institución, frente a cada uno de los ejes de trabajo del modelo. Para lograr un ejercicio de autoevaluación que promueva la toma de decisiones eficaces y eficientes, acordes con las oportunidades de mejora y de fortalezas de la institución, se propone en esta asistencia que este proceso sea (i) liderado por las altas directivas; (ii) se integre un equipo que represente a las diferentes instancias y miembros de la comunidad académica y (iii) tenga como apoyo evidencias, datos e información disponibles.

El equipo definido, junto con el equipo experto de esta asistencia técnica, se encargará de revisar cada uno de los indicadores, analizar con base en las evidencias y llegar a un consenso sobre cuál es el nivel del diseño actual del Plan de Permanencia y Graduación, las necesidades de formación, los ajustes y herramientas que se requieren para ajustar los programas existentes y los que se propongan crear, a la situación actual de la institución.

4.2. Planeación

Se trata en este proceso particular de asistencia técnica de identificar, de acuerdo con los resultados de la autoevaluación, las acciones por desarrollar y establecer planes de acción, responsables y metas. Este trabajo se realizará en el contexto de los módulos de formación y las tutorías, a través de los cuáles se desarrollarán aprendizajes conceptuales que se ponen simultáneamente al servicio de esta planeación (metodología activa de aprender-haciendo)
Se entiende así que realizada la autoevaluación institucional, el siguiente paso consiste en definir un plan de actividades que permita ejecutar las acciones necesarias con miras al fortalecimiento de la gestión institucional para el fomento de la permanencia y graduación estudiantil. Este plan

de mejoramiento, que denominamos Plan de Permanencia y Graduación (PPG), definirá los objetivos, prioridades, actividades, responsables, recursos y metas.

4.3. Ejecución

Esta fase se realizará igualmente, en el contexto de los módulos de formación y las tutorías. Como parte de los productos esperados de esta etapa, los equipos de las IES diseñarán las actividades definidas en el PPG de acuerdo con un cronograma. Los planes de mejoramiento se formulan con el fin de lograr avances específicos en un determinado tiempo. Por lo anterior, es necesario definir un periodo para su ejecución, en el que se establezcan plazos para cada actividad con miras a la consecución de las metas. El resultado de esta etapa será el diseño de ejecución del plan, los recursos de sistematización necesarios, y las herramientas metodológicas que se usarán.

4.4. Verificación-Evaluación

Se definirá en el Módulo de Herramientas y Casuística, un sistema de seguimiento y evaluación periódico para el cumplimiento del PPG. El propósito principal es definir un sistema de seguimiento y evaluación, está en identificar oportunamente aquellos factores que favorecen o limitan el logro de los resultados. Este conjunto de actividades e instrumentos ayuda a comparar lo realizado con las metas planteadas, mostrar cuándo y dónde existen desviaciones y poner en marcha acciones correctivas a partir de un análisis de causas

5. Propósito general de la Propuesta

Brindar asistencia técnica integral a Instituciones de Educación Superior públicas y privadas para fortalecer sus Planes de Permanencia, mediante una ruta híbrida de formación virtual, acompañamiento técnico presencial, analítica de datos, herramientas de caracterización de la población estudiantil, Construcción participativa de acuerdos, consolidación de capacidades institucionales y sistematización de aprendizajes, con el fin de contribuir a la gestión oportuna de riesgos de deserción, fortalecer condiciones institucionales para la permanencia y favorecer la graduación exitosa de los estudiantes.

6. Objetivos específicos

Objetivo	Alcance operativo
1. Diseñar y concertar el plan de trabajo	Definir con el equipo técnico del MEN el cronograma, recursos digitales, instrumentos, estrategia de difusión, logística, espacios de seguimiento, riesgos y responsables.

2. Fortalecer capacidades de 300 participantes	Cualificar a directivos, líderes educativos, docentes, profesionales de apoyo y administrativos que lideran y participan en estrategias de permanencia en IES públicas y privadas.
3. Diseñar e implementar cuatro módulos virtuales de formación	Desarrollar una ruta flexible de formación y acompañamiento sincrónica y asincrónica en cuatro Módulo: a) Fundamentación teórica; b) Cultura de Información; c) Consolidación de Unidades de Permanencia; y d) Herramientas y casuística.
4. Acompañar técnicamente a 50 IES	Orientar en la identificación de necesidades, brechas, capacidades, riesgos y oportunidades de fortalecimiento institucional, en el contexto de la permanencia estudiantil y la graduación.
5. Diseñar una estrategia de acompañamiento a IES de Fondos Concursables	Establecer nodos de acompañamiento, oportunidades de formación y herramientas para evaluación de impacto en permanencia y retención estudiantil.
6. Desarrollar diez (10) encuentros regionales presenciales	Implementar laboratorios regionales de co-creación para la construcción de Acuerdos de Entendimiento.
7. Consolidar 50 (cincuenta) Acuerdos de Entendimiento	Acompañar su construcción, revisión, aprobación y cargue en HECCA.
8. Implementar un sistema de seguimiento al proceso de cualificación	Monitorear la inscripción, el avance académico, la asistencia, la participación en sesiones sincrónicas y en tutorías, la entrega de productos, riesgos y cumplimiento.
9. Sistematizar la experiencia	Consolidar un documento diagramado con la metodología implementada, aciertos, lecciones aprendidas, necesidades reportadas por las IES y recomendaciones para futuras implementaciones.

7. Enfoque técnico de la propuesta

Este apartado explicita no solo los enfoques de la propuesta, sino su lógica de implementación: qué se propone, cómo se ejecuta, por qué es pertinente, dónde se aplica y qué evidencia verificable produce. Esta lectura permite que el evaluador identifique la correspondencia entre el enfoque técnico, la metodología, los productos y los entregables contractuales.

Elemento de valoración	Qué se propone	Cómo se implementa	Por qué es pertinente	Dónde se aplica	Evidencia verificable
	Ecosistema de asistencia	Ruta híbrida: formación	Ordena la asistencia en	IES públicas y privadas	Módulos, productos por

Permanencia	técnica para fortalecer planes de permanencia.	virtual productiva, laboratorios territoriales, acuerdos y sistematización.	productos medibles y trazables.	priorizadas, nodos regionales y espacios virtuales.	IES, acuerdos, reportes y documento de sistematización.
Gestión de riesgos de deserción	Mejorar las condiciones institucionales para anticipar y atender riesgos.	Matrices de variables, alertas, semáforos, rutas y responsables.	Es pertinente porque la deserción es un fenómeno multicausal que requiere ser anticipado y gestionado con información, alertas, rutas de atención y responsables institucionales. La asistencia técnica fortalece la capacidad de las IES para identificar factores de riesgo, priorizar acciones de acompañamie nto y establecer compromisos verificables que mejoren las condiciones institucionales para la permanencia y la graduación oportuna.	Módulo 2, laboratorios territoriales y acuerdos.	Matriz de riesgos, indicadores y compromisos.

Enfoque territorial y diferencial	Adaptar la asistencia a regiones, tipos de IES y poblaciones.	Lectura territorial, caracterización poblacional y estaciones de transformación.	La permanencia se expresa de manera diferente según el territorio y la población.	Diez encuentros regionales y productos institucionales por IES.	Mapa territorial, matriz poblacional y acuerdos diferenciados.

La propuesta se fundamenta en seis enfoques integrados:

7.1. Enfoque ecosistémico de permanencia

Define el marco comprensivo del problema. La permanencia estudiantil se entiende como el resultado de la interacción de factores académicos, económicos, psicosociales, institucionales, culturales, territoriales y administrativos. En consecuencia, la intervención prioriza la articulación de actores, procesos, políticas, sistemas de información y rutas de acompañamiento, evitando enfoques fragmentados o centrados en una sola dependencia.

7.2. Enfoque territorial y diferencial

Define el principio de adaptación contextual. Reconoce la heterogeneidad de las IES y de sus poblaciones, incorporando criterios de diferenciación según región, tipo de institución, niveles de deserción, condiciones de ruralidad, conectividad, diversidad étnica, género, discapacidad y características institucionales. Este enfoque orienta la focalización y pertinencia de las acciones.

7.3. Enfoque de gestión basada en evidencia

Define el soporte para la toma de decisiones. Promueve el tránsito de modelos reactivos a modelos preventivos y oportunos, mediante el uso de herramientas de caracterización, analítica de datos, matrices de riesgo, tableros de control, indicadores de seguimiento y análisis de trayectorias estudiantiles. Su propósito es mejorar la eficiencia y efectividad de las intervenciones.

7.4. Enfoque de capacidad instalada

Define el criterio de sostenibilidad. Busca que las IES desarrollen y consoliden capacidades técnicas, metodológicas y operativas para diseñar, implementar y monitorear sus Planes de Permanencia de manera autónoma, garantizando continuidad más allá del acompañamiento externo.

7.5. Enfoque de innovación aplicada

Define el componente instrumental y metodológico. Se enfoca en la incorporación de soluciones prácticas que optimizan la gestión institucional, tales como herramientas digitales, tableros de seguimiento, analítica de datos, repositorios de evidencia, microcredenciales, laboratorios de co-

creación y comunidades de práctica. Su valor está en mejorar procesos, eficiencia operativa y gestión de la información.

7.6. Enfoque de innovación pedagógica

Alcance del enfoque: la innovación pedagógica se presenta como un componente de sensibilización, apropiación y transferencia metodológica para líderes de permanencia, docentes y equipos institucionales participantes. No se plantea como una transformación integral de las prácticas docentes de toda la IES, sino como un medio para que los participantes reconozcan la incidencia de las experiencias de aprendizaje, la evaluación formativa y el acompañamiento académico en la gestión de la permanencia.

Define un componente de sensibilización y transferencia metodológica para que líderes de permanencia, docentes y equipos institucionales reconozcan la incidencia de las prácticas académicas en la permanencia, sin plantear una transformación integral de aula por fuera del alcance contractual. Promueve metodologías activas, aprendizaje centrado en el estudiante, evaluación formativa, flexibilización curricular, estrategias de nivelación y acompañamiento académico, así como la articulación entre docentes y equipos institucionales. Su propósito es fortalecer la experiencia de aprendizaje, el desempeño académico y la progresión estudiantil.

8. Población objetivo

La asistencia técnica estará dirigida a:

Población	Rol esperado
Docentes	Participar como actores académicos clave fundamentales en la identificación de necesidades, riesgos y estrategias de permanencia y la incidencia de su práctica pedagógica en la permanencia.
Profesionales de apoyo	Fortalecer rutas de acompañamiento académico, psicosocial, socioeconómico, inclusivo y de orientación socio ocupacional.
Directivos Académicos, Directivos Administrativos, Aseguramiento de la Calidad-Planeación, Admisiones, Registro y Control	Apoyar la gestión institucional, seguimiento, indicadores, atención al estudiante, reportes y sostenibilidad de los planes.
Líderes de permanencia y bienestar	Coordinar la articulación de unidades, programas, áreas y actores institucionales.
IES públicas y privadas	Fortalecer sus Planes de Permanencia y consolidar Acuerdos de Entendimiento.

La población objetivo contempla la cualificación de 300 perfiles docentes, profesionales de apoyo y administrativos, y el acompañamiento a 50 IES priorizadas por necesidad de acompañamiento, pertenencia regional, tasas históricas de deserción y atención a población vulnerable.

9. Modelo operativo general

El modelo operativo responde a los siguientes subcriterios: lógica, enfoque técnico y metodología; capacidad logística; y plan de trabajo. Cada fase indica qué se ejecuta, cómo se desarrolla, dónde se implementa y qué evidencia permite verificar el cumplimiento.

Subcriterio	Desarrollo en la propuesta	Evidencia de cumplimiento
Lógica, enfoque técnico y metodología	Ruta integral de asistencia técnica: diagnóstico vivo, formación virtual productiva, acompañamiento a Fondos Concursables, laboratorios territoriales, Acuerdos HECCA y sistematización.	Instrumento diagnóstico, línea base, matrices, productos por módulo, metodología presencial, acuerdos y sistematización.
Capacidad logística	Operación virtual, territorial y documental con expertos temáticos, tablero semanal, diez encuentros regionales, estrategia comunicativa y repositorio de evidencias.	Aulas virtuales, sábanas de avance, programaciones logísticas, reportes, actas, listados, fotografías, repositorio y trazabilidad HECCA.
Plan de trabajo	Cronograma organizado por fases, meses, 13 entregables, hitos de aprobación y dependencias críticas.	TEC-5, matriz de trazabilidad, ruta de aprobación MEN, semáforo de avance y reportes periódicos.

La implementación de la propuesta se organiza en una ruta progresiva de nueve fases, diseñada para asegurar coherencia entre el diagnóstico inicial, el diseño metodológico, la formación virtual, el acompañamiento presencial, la construcción de acuerdos y la sistematización final. Esta secuencia permite que la asistencia técnica no inicie de manera homogénea, sino a partir de una lectura situada de las condiciones, capacidades, brechas y necesidades de cada IES. De esta forma, cada fase produce insumos verificables que alimentan la siguiente, garantizando trazabilidad, seguimiento, pertinencia territorial y alineación con los entregables definidos en el anexo técnico. La ruta inicia con una fase diagnóstica y de alistamiento institucional, continúa con el diseño e implementación de las estrategias virtual y presencial, incorpora el acompañamiento a IES beneficiarias y culmina con la validación de los

Acuerdos de Entendimiento, su cargue en HECCA y la sistematización de aprendizajes para futuras implementaciones.

9.1. Fases generales

Fase	Nombre	Propósito	Resultado principal
0	Diagnóstico vivo y alistamiento institucional	Reconocer condiciones iniciales, capacidades, brechas, lineamientos MEN apropiados, información disponible y preparación de las IES antes de iniciar la formación virtual.	Línea base inicial, semáforo de alistamiento y mapa de necesidades por IES.
1	Alistamiento y concertación	Concertar con el MEN el plan de trabajo, cronograma, recursos, instrumentos, logística y seguimiento.	Plan de trabajo y cronograma aprobado.
2	Diseño de estrategia virtual	Diseñar módulos, aulas, recursos, guías, rúbricas, tutorías y estrategia comunicativa.	Cuatro módulos y cuatro aulas virtuales.
3	Implementación virtual	Formar a 300 participantes y levantar necesidades de las IES.	Reporte de avance y certificaciones.
4	Acompañamiento a Fondos Concursables	Fortalecer IES beneficiarias de la II Convocatoria de Permanencia.	Documento técnico de acompañamiento.
5	Diseño de estrategia presencial	Diseñar metodología, instrumentos, agenda, formato base de acuerdo y logística regional.	Documento metodológico presencial.
6	Implementación presencial	Desarrollar diez encuentros regionales de mínimo dos días.	Acuerdos proyectados e informe de implementación.
7	Validación y aprobación de acuerdos	Acompañar ajustes, aprobación y cargue en HECCA.	50 acuerdos aprobados.
8	Sistematización y cierre	Analizar resultados, aprendizajes, necesidades y proyecciones.	Documento de sistematización.

9.2. Fase 0. Diagnóstico vivo y alistamiento institucional

Antes del inicio de la formación virtual se desarrollará una fase de diagnóstico vivo y alistamiento institucional. Esta fase permitirá reconocer el estado inicial de las IES participantes frente a la gestión de la permanencia, la disponibilidad de información, la apropiación de lineamientos MEN, las condiciones de participación de los equipos institucionales y las principales necesidades de fortalecimiento. De esta manera, la asistencia técnica no iniciará desde contenidos homogéneos, sino desde una lectura situada de las capacidades, brechas y condiciones de cada IES.

La fase diagnóstica se desarrollará mediante un **Instrumento de Diagnóstico de Permanencia y Graduación Estudiantil para IES**, organizado por dimensiones alineadas con los lineamientos del MEN: permanencia y graduación, inclusión e interculturalidad, INES, enfoque de género, prevención de violencias basadas en género, orientación socio-ocupacional, salud mental y discapacidad psicosocial. El instrumento valorará cada dimensión mediante criterios, descriptores, escala de cumplimiento de 0 a 4 y registro de evidencias. Sus resultados permitirán construir una línea base institucional, identificar brechas y alertas de alistamiento, orientar el acompañamiento de los expertos temáticos, alimentar el dashboard de seguimiento y definir acciones iniciales de mejora que serán retomadas en los módulos virtuales y en los laboratorios territoriales.

La información recogida alimentará directamente la formación virtual y los laboratorios territoriales: en el Módulo 1 servirá como punto de partida para la línea base conceptual e institucional; en el Módulo 2 permitirá trabajar variables, indicadores, riesgos y alertas; en el Módulo 3 facilitará la revisión de gobernanza, actores y recursos; y en el Módulo 4 aportará insumos para la formulación de compromisos y el borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento.

Objetivos operativos de la fase diagnóstica

Objetivo operativo	Alcance	Evidencia
Identificar el estado inicial de las IES	Reconocer si cuentan con plan, política, modelo, unidad, comité, rutas, indicadores y sistemas de seguimiento de permanencia.	Ficha institucional y matriz de madurez inicial.
Caracterizar los equipos participantes	Confirmar perfiles, roles, responsabilidades y capacidad de transferencia interna.	Base de participantes y enlaces institucionales.
Reconocer información disponible	Identificar fuentes institucionales, SPADIES,	Inventario de información disponible por IES.

	SNIES u otros sistemas disponibles para analizar permanencia, deserción y graduación.	
Identificar necesidades de fortalecimiento	Levantar brechas en gestión, datos, acompañamiento, inclusión, OSO, salud mental, género, discapacidad, gobernanza y seguimiento.	Ficha de necesidades y brechas preliminares.
Agrupar IES para el acompañamiento	Organizar grupos por experto temático, nodo regional, nivel de madurez y necesidades comunes.	Mapa de grupos de acompañamiento.
Anticipar riesgos de ejecución	Detectar alertas de baja participación, información incompleta o débil alistamiento institucional.	Semáforo de alistamiento y tablero inicial.

Momentos de implementación de la fase diagnóstica

Momento	Actividad	Producto
0.1. Contacto y activación institucional	Comunicación inicial a IES, confirmación de enlace institucional, socialización del propósito de la asistencia técnica y criterios de participación.	Base de IES confirmadas y enlaces institucionales.
0.2. Aplicación del checklist de alistamiento	Diligenciamiento del checklist previo a la formación, alineado con lineamientos MEN, disponibilidad de información y estado del plan de permanencia.	Checklist diligenciado por IES.
0.3. Autodiagnóstico de madurez en permanencia	Valoración rápida del nivel de avance institucional frente a política, modelo,	Matriz de madurez inicial.

	caracterización, alertas, acompañamiento, enfoque diferencial, gobernanza e indicadores.	
0.4. Lectura documental y de datos disponibles	Revisión de documentos institucionales, reportes agregados, SPADIES, información de permanencia, deserción, graduación y acompañamiento, según disponibilidad.	Ficha de información disponible por IES.
0.5. Segmentación de IES y asignación de expertos	Organización de IES por nodo, nivel de madurez, necesidades comunes y experto temático asignado.	Mapa de grupos de acompañamiento.
0.6. Informe diagnóstico inicial	Consolidación de hallazgos por IES y por grupo, identificación de alertas y recomendaciones para la formación virtual.	Informe diagnóstico de entrada y tablero inicial.

Semáforo de alistamiento institucional

Estado	Criterio	Acción de acompañamiento
Verde - IES preparada	Confirmó equipo, cuenta con información básica, reconoce lineamientos y tiene plan o estrategia de permanencia identificada.	Inicia ruta regular de formación.
Amarillo - IES parcialmente preparada	Confirmó equipo, pero tiene información incompleta, baja claridad sobre lineamientos o debilidad en productos de entrada.	Tutoría de alistamiento y seguimiento focalizado.
Rojo - IES con alerta de alistamiento	No ha confirmado equipo completo, no cuenta con información mínima o	Contacto directo, plan de recuperación y reporte a coordinación.

	presenta baja disponibilidad para iniciar.	

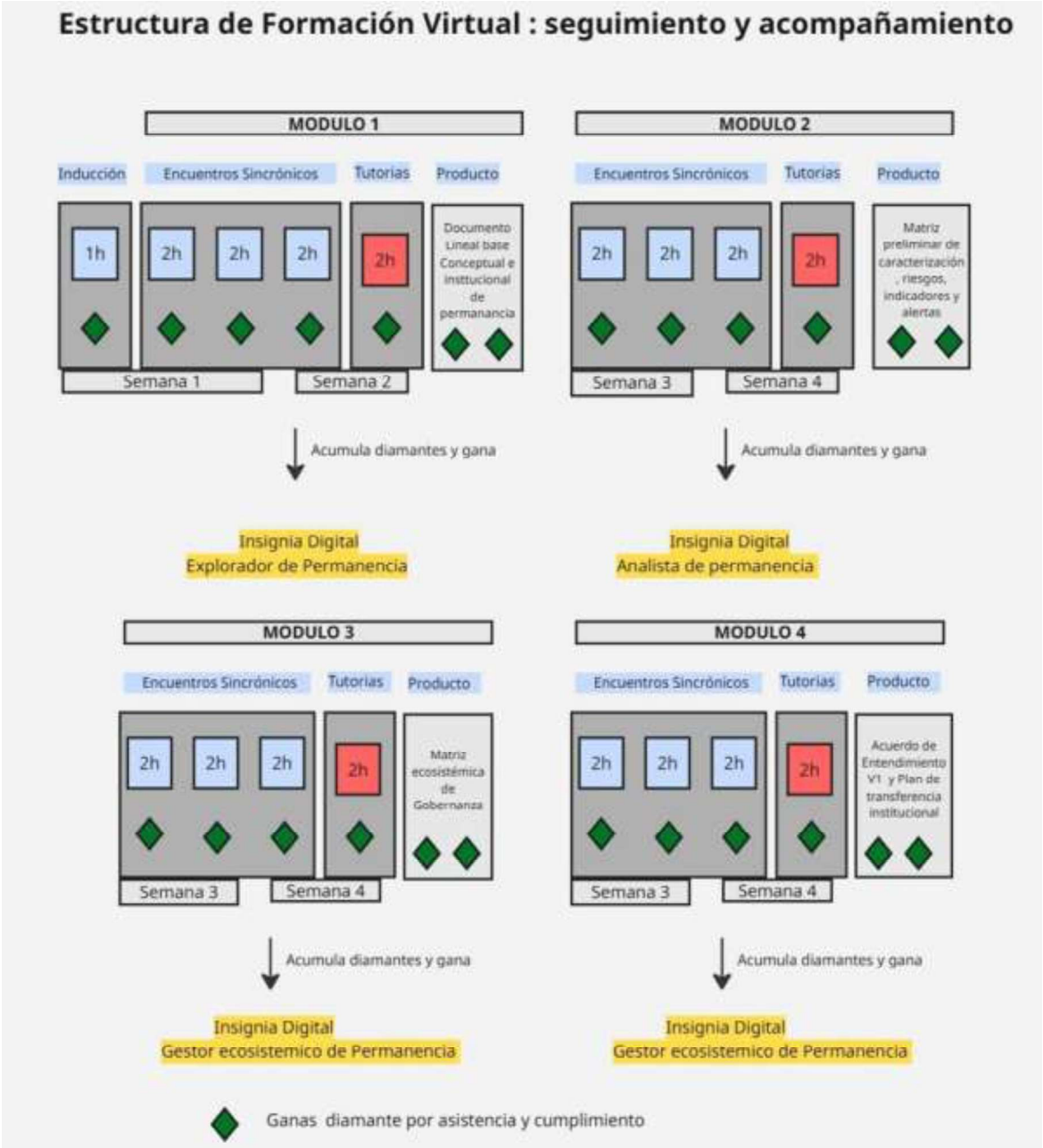
10. Estrategia de asistencia técnica virtual

La estrategia de asistencia técnica virtual se desarrollará como una fase formativa, productiva y trazable, orientada al fortalecimiento de capacidades de los equipos institucionales de las IES participantes. Esta fase no inicia desde contenidos homogéneos, sino que se alimenta de los resultados de la **Fase 0. Diagnóstico vivo y alistamiento institucional**, en la cual se identifican las condiciones iniciales de cada IES, su nivel de madurez en la gestión de la permanencia, la disponibilidad de información, la apropiación de lineamientos MEN, las principales necesidades de fortalecimiento y las alertas de preparación para la ruta formativa.

A partir de esta información diagnóstica, los cuatro módulos virtuales podrán contextualizar sus actividades, orientar las tutorías y focalizar el acompañamiento de los expertos temáticos según las necesidades reales de cada IES. De esta manera, la formación virtual no se limita a la apropiación conceptual, sino que se convierte en una ruta progresiva de producción institucional, en la que cada módulo genera un insumo concreto para la construcción del **Acuerdo de Entendimiento por la Permanencia**.

La información recogida en la fase diagnóstica permitirá que el **Módulo 1** parta de una línea base inicial sobre el estado del plan o modelo de permanencia de cada IES; que el **Módulo 2** retome el inventario de información disponible, fuentes institucionales, variables e indicadores preliminares; que el **Módulo 3** profundice en los actores, rutas, recursos y brechas de gobernanza identificadas; y que el **Módulo 4** avance hacia la formulación de compromisos, rutas de acompañamiento integral y un borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento.

Para precisar el alcance de los datos y evitar ambigüedad, la propuesta diferencia tres usos de la analítica: seguimiento del proyecto, gestión institucional de permanencia y ejercicios pedagógicos con datos. Esta diferenciación permite que el MEN evalúe claramente qué tipo de información se captura, con qué propósito y qué producto genera.



Gráfica 2. Estructura de formación virtual

La gráfica 2. representa la **estructura de formación virtual, seguimiento y acompañamiento** de la estrategia, organizada en cuatro módulos secuenciales. Cada módulo combina **encuentros sincrónicos**, **tutorías** y la elaboración de un **producto aplicado** que aporta insumos progresivos para la construcción del Acuerdo de Entendimiento por la Permanencia. La ruta inicia con una inducción y el desarrollo del Módulo 1, orientado a construir la línea base conceptual e institucional; continúa con el Módulo 2, centrado en la caracterización, riesgos, indicadores y alertas; avanza con el Módulo 3, enfocado en la matriz ecosistémica de gobernanza; y culmina con el Módulo 4, donde se consolida una primera versión

del Acuerdo de Entendimiento y el plan de transferencia institucional. A lo largo del proceso, los participantes acumulan "Rubíes" como evidencia de asistencia, participación y cumplimiento, lo que permite monitorear el avance y reconocer los logros mediante **insignias digitales** asociadas a cada módulo. Este proceso de avance será registrado en un **tablero de control y seguimiento semanal**, que permitirá visualizar la participación, asistencia, desarrollo de tutorías, entrega de productos, alertas de rezago y cumplimiento de criterios de certificación por participante, módulo e IES. De esta manera, la formación virtual no se limita a la apropiación de contenidos, sino que funciona como una ruta productiva, verificable y trazable que prepara a las IES para los laboratorios territoriales presenciales.

Uso de datos	Alcance	Producto verificable
Seguimiento del proyecto	Matrícula, asistencia, avance, tutorías, productos, certificación y estado de acuerdos.	Tablero de seguimiento, sábanas de avance y reportes por módulo.
Gestión institucional de permanencia	Variables, indicadores, riesgos y alertas para apoyar decisiones de las IES.	Matriz de variables, semáforo de riesgo y ficha de indicadores.
Ejercicios pedagógicos con datos	Casos simulados o datos disponibles para actividades formativas.	Casos, ejercicios, rúbricas y productos aplicados por módulo.

Se propone una estrategia de formación virtual flexible, sincrónica y asincrónica, para mínimo 300 funcionarios de IES públicas y privadas, organizada en cuatro módulos articulados con la construcción progresiva del Acuerdo de Entendimiento por la Permanencia. En este ajuste, la virtualidad no se limita a la apropiación conceptual: funciona como una fase preparatoria y productiva que permite a las IES adelantar insumos técnicos antes de los laboratorios territoriales. De esta manera, los encuentros presenciales de dos días se concentran en validar, priorizar, integrar y formalizar productos, reduciendo el riesgo operativo de iniciar desde cero la construcción de acuerdos durante la fase presencial.

Articulación de la fase diagnóstica con la formación virtual

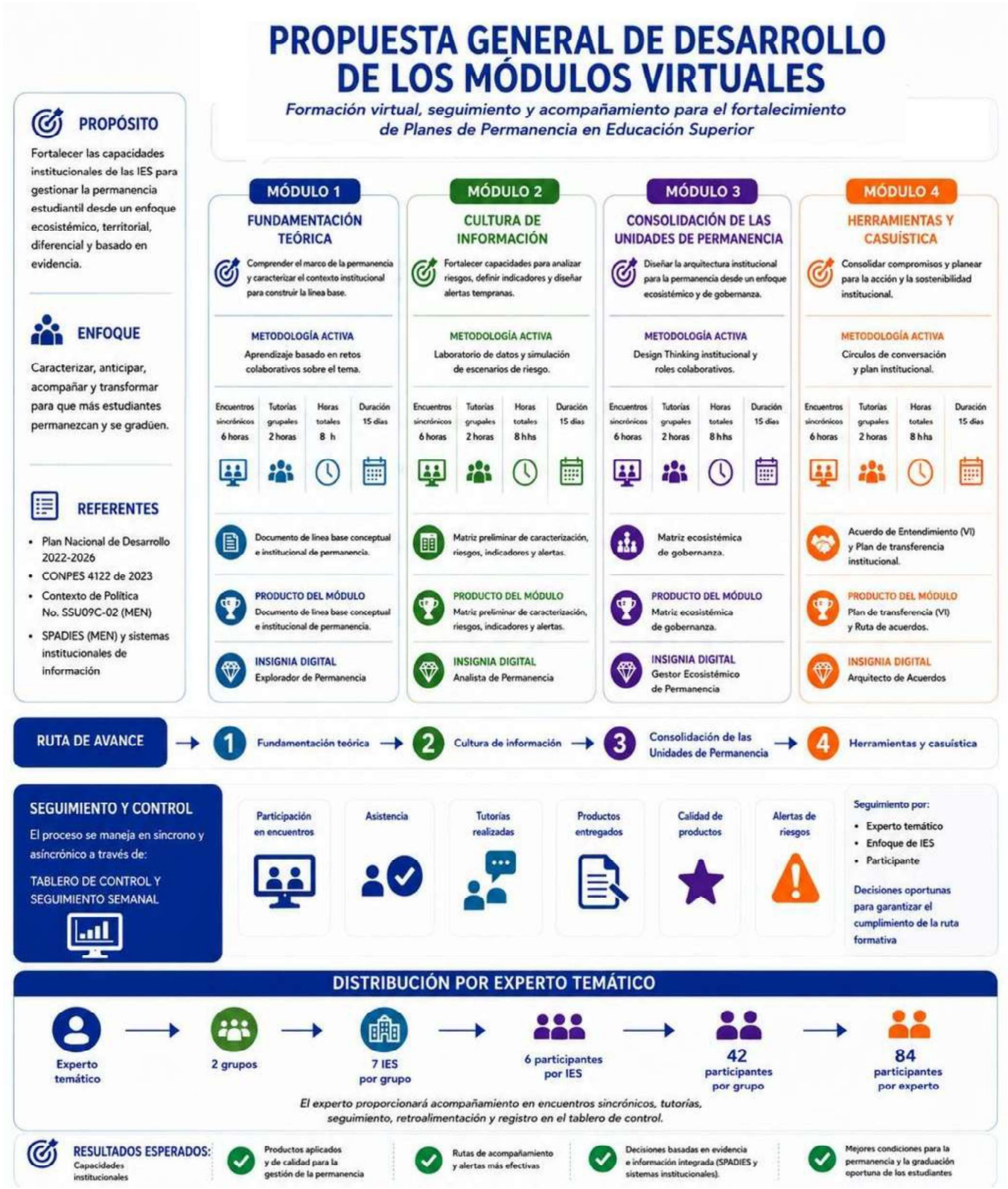
Los módulos virtuales partirán de los resultados de la Fase 0. Diagnóstico vivo y alistamiento institucional. Esta articulación permitirá que los expertos temáticos personalicen el acompañamiento, focalicen tutorías y orienten la construcción de productos aplicados según el estado inicial de cada IES.

Resultado de la fase diagnóstica	Módulo que alimenta	Uso en la formación
Ficha institucional y checklist de alistamiento	Módulo 1	Construcción de la línea base conceptual e institucional.

Inventario de información disponible	Módulo 2	Trabajo con variables, indicadores, riesgos y alertas tempranas.
Mapa inicial de actores, rutas y responsables	Módulo 3	Construcción de la matriz ecosistémica de gobernanza y recursos.
Necesidades y brechas preliminares	Módulos 1 a 4	Priorización de compromisos para el Acuerdo de Entendimiento.
Semáforo de alistamiento	Todos los módulos	Definición de tutorías focalizadas, alertas de seguimiento y acciones de recuperación.

10.1. Estructura general de los módulos

Esta propuesta metodológica busca que los participantes vivan experiencias significativas, reflexivas y contextualizadas, que trascienden la teoría y se conecten con su práctica cotidiana. A través de estas vivencias, se pretende que reconozcan que la permanencia de los estudiantes en la educación superior no depende únicamente de factores externos o institucionales, sino que está profundamente vinculada a la práctica pedagógica de los docentes. En este sentido, el rol del docente se configura como un agente clave en la generación de ambientes de aprendizaje inclusivos, pertinentes y motivadores, capaces de responder a las diversas necesidades, trayectorias y expectativas de los estudiantes, favoreciendo así su permanencia, bienestar y éxito académico.



Gráfica 3. Desarrollo de los módulos virtuales

Como se muestra en la gráfica 3, la propuesta presenta una secuencia metodológica que inicia con la activación de saberes previos, avanza hacia la apropiación conceptual, la aplicación institucional, la socialización y contraste entre participantes, y culmina con la construcción de productos aplicados. Cada módulo se desarrolla mediante una metodología activa diferenciada: retos analítico-conceptuales, laboratorio de datos, Design Thinking institucional y clínica de casos con pitch institucional. Estos productos se organizan como una ruta escalonada de construcción del Acuerdo de Entendimiento: la formación virtual prepara los insumos, el prelaboratorio verifica su avance, el laboratorio territorial valida e integra, y la fase posterior permite ajustar, aprobar, firmar y cargar el acuerdo.

10.2. Estructura común por módulo

Cada módulo se desarrollará durante **15 días calendario**, con una organización de trabajo que combina sesiones sincrónicas, tutorías, actividades asincrónicas orientadas y producción institucional.

Componente	Intensidad	Propósito
Encuentros sincrónicos	6 horas	Desarrollar contenidos, metodologías activas, laboratorios, análisis de casos y construcción guiada de productos.
Tutorías	2 horas	Acompañar técnicamente a las IES en la elaboración, ajuste y entrega del producto del módulo.
Trabajo asincrónico orientado	Integrado a la dedicación semanal	Lecturas, recursos interactivos, revisión de lineamientos, preparación de insumos y ajustes de productos.
Producto aplicado	1 por módulo	Generar evidencia institucional útil para el fortalecimiento del Plan de Permanencia, como insumo preliminar obligatorio para los laboratorios territoriales y la construcción progresiva del Acuerdo de Entendimiento.
Seguimiento	Permanente	Verificar avance, participación, entregas, alertas y criterios de certificación.

10.3. Sistema de seguimiento y certificación de cada módulo

Cada módulo contará con un sistema de seguimiento que permita verificar el avance individual y por IES. Este seguimiento será clave para definir la certificación de los participantes.

Variables de seguimiento

Variable	Evidencia	Responsable
Asistencia a encuentros sincrónicos	Listados de asistencia, registro de conexión o acta de sesión	Equipo académico / mesa de ayuda

Participación	Intervenciones, trabajo en salas, aportes en actividades colaborativas	Experto del módulo
Desarrollo de actividad asincrónica	Registro en aula virtual, lectura guiada, recurso interactivo o foro	Tutor / LMS
Entrega del producto del módulo	Matriz, mapa, semáforo, ruta o borrador cargado en repositorio	Participante / equipo IES
Participación en tutorías	Registro de asistencia, compromisos y retroalimentación	Tutor
Ajuste del producto	Versión corregida según observaciones	Equipo IES
Evaluación de percepción	Encuesta breve al cierre del módulo	Coordinación académica

10.4. Criterios de certificación por módulo

Criterio	**Peso sugerido**
Asistencia mínima al 80 % de las horas sincrónicas	25 %
Participación activa en actividades metodológicas	15 %
Desarrollo de actividad asincrónica orientada	15 %
Participación en tutoría	15 %
Entrega y ajuste del producto del módulo	30 %
Total	**100 %**

Para aprobar el módulo, el participante deberá alcanzar mínimo el 80 % de cumplimiento de los criterios definidos. La certificación final de la ruta dependerá de la aprobación de los cuatro módulos y de la participación en la construcción del producto institucional acumulativo.

❖ Módulo 1. Fundamentación teórica

Permanencia en Educación Superior: comprensión ecosistémica de un fenómeno multifactorial

A. Propósito del módulo

Revisar y comprender los marcos conceptuales e investigativos acerca de la permanencia en el contexto institucional para el desarrollo de la línea base, lo cual permite analizar la permanencia estudiantil como un fenómeno multifactorial que requiere una respuesta institucional articulada, diferencial, territorial, incluyente y basada en el reconocimiento de las trayectorias educativas.

B. Metodología activa central

Aprendizaje basado en retos analítico-conceptuales

El módulo se desarrollará mediante retos que invitan a los participantes a comprender, interpretar y aplicar los principales conceptos, enfoques y lineamientos relacionados con la permanencia estudiantil. Esta metodología permite pasar de la revisión conceptual a la construcción de un marco institucional propio para comprender la permanencia en cada IES.

C. Distribución de tiempos

Componente	Horas
Sesión sincrónica 1	2 horas
Sesión sincrónica 2	2 horas
Sesión sincrónica 3	2 horas
Tutoría técnica 1	1 hora
Tutoría técnica 2	1 hora
Total	8 horas

D. Desarrollo metodológico del módulo

- **Sesión sincrónica 1**

Reto 1. Comprender la permanencia como fenómeno complejo

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cómo se conceptualiza la permanencia en educación superior y cuáles son sus dimensiones?
Temas	Permanencia, retención, graduación, trayectorias educativas, modelos explicativos de permanencia, enfoque de trayectorias.
Metodología activa	Aprendizaje basado en retos + diálogo guiado + análisis conceptual aplicado.
Actividades	Activación de saberes previos, presentación breve de referentes conceptuales, análisis de un caso de abandono estudiantil multicausal, construcción inicial de esquema de factores.
Evidencia	Esquema analítico inicial de permanencia aplicable a la IES.

- **Sesión sincrónica 2**

Reto 2. Fundamentar la permanencia desde la equidad y la política pública

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Por qué la permanencia es un asunto de equidad, inclusión y justicia social?
Temas	Permanencia como derecho, inclusión, enfoque diferencial, justicia social, enfoque territorial, marco de política pública, lineamientos MEN.
Metodología activa	Aula invertida + análisis normativo aplicado + mapa de implicaciones institucionales.
Actividades	Revisión guiada de lineamientos, identificación de exigencias institucionales, trabajo por equipos para traducir la política pública en compromisos de gestión.
Evidencia	Mapa de implicaciones institucionales de los lineamientos de permanencia.

- **Sesión sincrónica 3**

Reto 3. Integrar la permanencia en la gestión institucional

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cómo se traduce la fundamentación teórica en gestión institucional de la permanencia?
Temas	Factores académicos, económicos, psicosociales, territoriales e institucionales; modelos multicausales; enfoque ecosistémico; articulación institucional.
Metodología activa	Mapeo colaborativo + análisis ecosistémico + construcción de matriz.
Actividades	Identificación de factores de riesgo, clasificación por dimensiones, reconocimiento de actores institucionales y externos, construcción de matriz inicial.
Evidencia	Matriz inicial de factores de riesgo y actores institucionales.

E. Tutorías del módulo

Tutoría	Duración	Propósito	Producto revisado
Tutoría 1	1 hora	Orientar la construcción del documento ejecutivo de fundamentación institucional.	Definición institucional de permanencia y factores de riesgo.

Tutoría 2	1 hora	Retroalimentar y ajustar la matriz institucional.	Matriz de factores, actores y alineación con lineamientos MEN.

F. Producto final del módulo

Producto 1. Línea base conceptual e institucional de permanencia

Debe incluir:

1. Definición institucional de permanencia y comprensión de trayectoria educativa.
2. Ficha breve de caracterización institucional de la IES.
3. Identificación inicial de necesidades de fortalecimiento del Plan de Permanencia.
4. Mapa 360 de factores de permanencia y riesgos institucionales.
5. Enfoque de derecho, diferencial, territorial y ecosistémico.
6. Alineación con lineamientos MEN y Guías de Permanencia.

Actores institucionales y externos vinculados a la permanencia.

Uso en el laboratorio territorial: se valida como línea base para priorizar necesidades, riesgos y compromisos del Acuerdo de Entendimiento.

G. Insignia

Explorador de Permanencia

❖ Módulo 2. Cultura de información

Caracterización, alertas tempranas y toma de decisiones basada en evidencia

A. Propósito del módulo

Fortalecer capacidades para recopilar, organizar, analizar y utilizar información institucional orientada a la caracterización estudiantil, el monitoreo de riesgos, la generación de alertas tempranas y la toma de decisiones sobre permanencia para el diseño de programas de apoyo a los estudiantes desde los factores asociados a la permanencia.

B. Metodología activa central

Laboratorio de datos y simulación de alertas tempranas

El módulo se desarrollará como un laboratorio aplicado en el que los participantes trabajarán con variables, indicadores, fuentes de información y criterios de riesgo. Se podrán usar datos institucionales disponibles o bases simuladas para aprender a interpretar información y traducirla en decisiones.

C. Distribución de tiempos

Componente	Horas
Sesión sincrónica 1	2 horas
Sesión sincrónica 2	2 horas
Sesión sincrónica 3	2 horas
Tutoría técnica 1	1 hora
Tutoría técnica 2	1 hora
Total	8 horas

D. Desarrollo metodológico del módulo

- **Sesión sincrónica 1**

Laboratorio 1. Identificación de fuentes y variables de caracterización

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Qué información necesita una IES para caracterizar a sus estudiantes y anticipar riesgos de deserción?
Temas	Cultura institucional de información, fuentes de datos, caracterización estudiantil, enfoque poblacional y territorial.
Metodología activa	Laboratorio de datos + inventario institucional de fuentes.
Actividades	Identificación de fuentes disponibles, clasificación de variables, análisis de brechas de información, construcción de matriz mínima de caracterización.
Evidencia	Inventario de fuentes y matriz inicial de variables.

- **Sesión sincrónica 2**

Laboratorio 2. Indicadores de permanencia, deserción y graduación

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Qué indicadores permiten monitorear la permanencia y orientar decisiones institucionales?

Temas	Indicadores de permanencia, retención, avance académico, deserción, graduación, rezago y acompañamiento.
Metodología activa	Análisis de datos + trabajo colaborativo por IES.
Actividades	Priorización de indicadores, relación entre variables e indicadores, lectura de datos simulados, definición de indicadores mínimos para el Plan de Permanencia.
Evidencia	Ficha de indicadores priorizados.

- **Sesión sincrónica 3**

Laboratorio 3. Diseño de semáforo básico de riesgo y alerta temprana

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cómo convertir datos institucionales en alertas tempranas y decisiones de acompañamiento?
Temas	Sistemas de alerta temprana, semáforos de riesgo, criterios de priorización, rutas de atención.
Metodología activa	Simulación + aprendizaje basado en retos.
Actividades	Clasificación de casos en riesgo bajo, medio y alto; diseño de semáforos; definición de acciones asociadas a cada nivel de riesgo.
Evidencia	Prototipo de semáforo de riesgo institucional.

E. Tutorías del módulo

Tutoría	Duración	Propósito	Producto revisado
Tutoría 1	1 hora	Acompañar la selección de variables e indicadores pertinentes para cada IES.	Matriz de variables e indicadores.
Tutoría 2	1 hora	Revisar el esquema de alerta temprana y su viabilidad institucional.	Semáforo básico de riesgo.

F. Producto final del módulo

Producto 2. Matriz preliminar de caracterización, riesgos, indicadores alertas tempranas, como insumos para el diseño de un programa de apoyo a los estudiantes para la permanencia.

Debe incluir:

1. Fuentes de información institucional disponibles.
2. Variables de caracterización estudiantil con enfoque poblacional, territorial y diferencial.

3. Indicadores priorizados de permanencia, deserción, avance académico, acompañamiento y graduación.
4. Identificación de riesgos académicos, económicos, psicosociales, vocacionales, institucionales y territoriales.
5. Niveles de riesgo y criterios de clasificación.
6. Semáforo preliminar de alertas tempranas.
7. Acciones sugeridas según nivel de riesgo.

Responsables institucionales de detección, atención y seguimiento.

Uso en el laboratorio territorial: se ajusta la matriz de alertas, se precisan responsables, fuentes, tiempos de respuesta y rutas de atención.

G. Insignia

Analista de Permanencia

❖ Módulo 3. Consolidación de las Unidades de Permanencia

Políticas, modelos de gestión y transversalidad institucional

A. Propósito del módulo

Orientar a las IES en la revisión, fortalecimiento o consolidación de sus unidades, políticas, comités, modelos de gestión y rutas institucionales de permanencia.

B. Metodología activa central

Design Thinking institucional y estudio de caso

El módulo se desarrollará mediante una metodología de diseño colaborativo para que las IES revisen su modelo actual de permanencia, identifiquen brechas de gobernanza y propongan una ruta de fortalecimiento viable. Se complementa con estudios de caso de modelos institucionales para contrastar niveles de madurez y buenas prácticas.

C. Distribución de tiempos

Componente	Horas
Sesión sincrónica 1	2 horas
Sesión sincrónica 2	2 horas
Sesión sincrónica 3	2 horas
Tutoría técnica 1	1 hora

Tutoría técnica 2	1 hora
Total	8 horas

D. Desarrollo metodológico del módulo

- **Sesión sincrónica 1**

Momento 1. Diagnosticar la arquitectura institucional de permanencia

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cuál es el estado actual de la unidad, comité o estrategia de permanencia en la IES?
Temas	Modelos de gestión de permanencia, unidades, comités, equipos de acompañamiento estudiantil, políticas institucionales.
Metodología activa	Autodiagnóstico institucional + estudio de caso.
Actividades	Aplicación de ficha de autodiagnóstico, revisión de caso de IES con modelo consolidado, comparación con el estado actual de cada institución.
Evidencia	Ficha de autodiagnóstico institucional.

- **Sesión sincrónica 2**

Momento 2. Identificar brechas de gobernanza, articulación y sostenibilidad

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Qué brechas impiden que la permanencia funcione como una estrategia transversal?
Temas	Transversalidad técnica, administrativa, académica y financiera; articulación entre áreas; sostenibilidad institucional.
Metodología activa	World Café + análisis de brechas.
Actividades	Mesas rotativas sobre gobernanza, información, rutas de atención y sostenibilidad; identificación de brechas comunes y específicas.
Evidencia	Matriz de brechas institucionales.

- **Sesión sincrónica 3**

Momento 3. Diseñar la ruta de fortalecimiento institucional

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Qué ruta de fortalecimiento requiere la IES para consolidar su modelo de permanencia?
Temas	Modelo de gestión, roles, rutas, responsables, recursos, indicadores y seguimiento.
Metodología activa	Design Thinking institucional + mapeo de gobernanza.
Actividades	Ideación de soluciones, priorización de acciones, definición de roles, construcción de mapa de gobernanza y ruta de fortalecimiento.
Evidencia	Mapa de gobernanza y responsabilidades.

E. Tutorías del módulo

Tutoría	Duración	Propósito	Producto revisado
Tutoría 1	1 hora	Revisar la ficha de autodiagnóstico y matriz de brechas.	Autodiagnóstico y brechas institucionales.
Tutoría 2	1 hora	Retroalimentar el mapa de gobernanza y ruta de fortalecimiento.	Mapa de gobernanza y ruta institucional.

F. Producto final del módulo

Producto 3. Matriz ecosistémica de gobernanza, recursos y ruta de fortalecimiento institucional, definición de cargos, funciones y las unidades académicas, planeación y de financiación que forman parte del ecosistema.

Debe incluir:

1. Estado actual de la estrategia, unidad, comité o instancia de permanencia.
2. Actores institucionales vinculados a la permanencia y sus roles.
3. Recursos, capacidades y servicios disponibles para acompañamiento estudiantil.
4. Brechas de gobernanza, articulación, información y sostenibilidad.
5. Mapa de gobernanza y responsabilidades.

6. Ruta preliminar de fortalecimiento institucional.
7. Recursos requeridos e indicadores de seguimiento.
8. Acciones de articulación institucional.
9. Uso en el laboratorio territorial: se consolida el modelo ecosistémico de permanencia y la estructura de responsabilidades que alimentará el Acuerdo de Entendimiento.

G. Insignia

Gestor Ecosistémico de Permanencia

❖ Módulo 4. Herramientas y casuística

Estrategias de acompañamiento integral y construcción de acuerdos

A. Propósito del módulo

Aplicar herramientas prácticas para el análisis de casos, la priorización de acciones, el diseño de estrategias de acompañamiento integral y la preparación del Acuerdo de Entendimiento por la Permanencia.

B. Metodología activa central

Clínica de casos y pitch institucional

El módulo se desarrollará como una clínica técnica en la que las IES analizan casos críticos de permanencia, priorizan acciones y estructuran compromisos. Finaliza con un pitch institucional del borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento.

C. Distribución de tiempos

Componente	Horas
Sesión sincrónica 1	2 horas
Sesión sincrónica 2	2 horas
Sesión sincrónica 3	2 horas
Tutoría técnica 1	1 hora
Tutoría técnica 2	1 hora
Total	8 horas

D. Desarrollo metodológico del módulo

- **Sesión sincrónica 1**

Clínica 1. Análisis de casos críticos de permanencia

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cómo analizar situaciones críticas de permanencia y definir rutas de acompañamiento integral?
Temas	Casos críticos de permanencia estudiantil, riesgos académicos, económicos, psicosociales, territoriales e institucionales.
Metodología activa	Clínica de casos + aprendizaje basado en problemas.
Actividades	Análisis de casos, identificación de factores de riesgo, definición de áreas responsables, propuesta de ruta de acompañamiento.
Evidencia	Taller de casuística diligenciado.

- **Sesión sincrónica 2**

Clínica 2. Priorización de necesidades y formulación de compromisos

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Qué necesidades deben priorizarse para fortalecer el Plan de Permanencia de la IES?
Temas	Estrategias de acompañamiento integral, herramientas de priorización, matriz impacto-esfuerzo, compromisos institucionales.
Metodología activa	Matriz impacto-esfuerzo + diseño colaborativo de soluciones.
Actividades	Priorización de brechas, formulación de acciones, definición de metas, responsables e indicadores.
Evidencia	Matriz de priorización y ficha de compromisos.

- **Sesión sincrónica 3**

Clínica 3. Construcción y pitch del Acuerdo de Entendimiento

Duración: 2 horas

Elemento	Desarrollo
Pregunta orientadora	¿Cómo estructurar un Acuerdo de Entendimiento viable, medible y alineado con las necesidades de la IES?
Temas	Estructura del Acuerdo de Entendimiento, indicadores, evidencias, responsables, sostenibilidad y seguimiento.

Metodología activa	Pitch institucional + evaluación entre pares + retroalimentación experta.
Actividades	Construcción del borrador, presentación corta por IES, retroalimentación de pares, ajustes técnicos.
Evidencia	Borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento.

E. Tutorías del módulo

Tutoría	Duración	Propósito	Producto revisado
Tutoría 1	1 hora	Acompañar la formulación de compromisos, metas e indicadores.	Matriz de priorización y ficha de compromisos.
Tutoría 2	1 hora	Retroalimentar el borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento.	Borrador preliminar del acuerdo.

F. Producto final del módulo

Producto 4. Borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento y plan de permanencia institucional lo cual debe incluir planes de seguimiento y evaluación

Debe incluir:

1. Línea base de necesidades institucionales.
2. Principales riesgos identificados y poblaciones priorizadas.
3. Características poblacionales relevantes y enfoque regional/diferencial.
4. Capacidades, recursos y brechas institucionales.
5. Compromisos priorizados y acciones de fortalecimiento.
6. Indicadores, metas, responsables, plazos y evidencias de cumplimiento.
7. Ruta de seguimiento y elementos de sostenibilidad.
8. Plan preliminar de transferencia interna para socializar y apropiar el acuerdo al interior de la IES.
9. Uso en el laboratorio territorial: se revisa, valida, prioriza e integra para construir el borrador avanzado del acuerdo, con ruta posterior de ajuste, aprobación, firma y cargue en HECCA.
11. Enfoque regional y diferencial

Arquitecto de Acuerdos

Los productos de los cuatro módulos no son independientes; cada uno alimenta el siguiente y prepara la construcción del Acuerdo de Entendimiento.

Módulo	Producto preliminar de entrada al laboratorio	Uso en la ruta escalonada del Acuerdo
Módulo 1	Línea base conceptual e institucional: ficha breve de caracterización, necesidades iniciales, factores y actores de permanencia.	Sirve como punto de partida para validar la línea base de necesidades y el contexto institucional durante el laboratorio territorial.
Módulo 2	Matriz preliminar de caracterización, riesgos, indicadores y semáforo de alertas tempranas.	Permite ajustar señales, fuentes, responsables, tiempos de respuesta y rutas de atención en el encuentro presencial.
Módulo 3	Matriz ecosistémica de gobernanza, recursos, capacidades, brechas y ruta de fortalecimiento.	Alimenta la definición de responsabilidades, recursos, modelo ecosistémico, indicadores y sostenibilidad del acuerdo.
Módulo 4	Borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento y plan inicial de transferencia institucional.	Llega al laboratorio como insumo de trabajo para validación, priorización, integración y construcción del borrador avanzado.

Seguimiento consolidado de la ruta virtual

Semáforo de avance

Estado	Criterio	Acción de seguimiento
Verde	Participante o IES con asistencia, actividades y producto al día.	Continuar ruta regular.
Amarillo	Retraso en asistencia, actividades o producto parcial.	Recordatorio y tutoría focalizada.
Rojo	No asistencia, no entrega o riesgo de abandono del proceso.	Contacto directo, plan de recuperación y reporte a coordinación.

Reportes por módulo

Al cierre de cada módulo se entregará un reporte con:

1. Participantes inscritos

2. Participantes activos
3. Asistencia a sesiones sincrónicas
4. Participación en tutorías
5. Productos entregados
6. Productos aprobados
7. Productos con ajustes pendientes
8. Alertas por participante e IES
9. Resultados de encuesta de percepción
10. Recomendaciones para el siguiente módulo.

Síntesis operativa de los cuatro módulos

Módulo	Metodología activa	Horas sincrónicas	Tutorías	Producto	Insignia
Módulo 1. Fundamentación teórica	Retos analítico-conceptuales	6	2	Línea base conceptual e institucional de permanencia	Explorador de Permanencia
Módulo 2. Cultura de información	Laboratorio de datos y simulación de alertas	6	2	Matriz preliminar de caracterización, riesgos, indicadores y alertas	Analista de Permanencia
Módulo 3. Unidades de Permanencia	Design Thinking institucional y estudio de caso	6	2	Matriz ecosistémica de gobernanza, recursos y ruta de fortalecimiento	Gestor Ecosistémico
Módulo 4. Herramientas y casuística	Clínica de casos y pitch institucional	6	2	Borrador preliminar del Acuerdo y plan de transferencia institucional	Arquitecto de Acuerdos

Esta propuesta organiza cada módulo en una ruta clara de 15 días, con 6 horas sincrónicas y 2 horas de tutoría, garantizando que la formación no se limite a la apropiación conceptual, sino que produzca evidencias aplicadas para cada IES.

La lógica metodológica permite que los participantes avancen progresivamente desde la comprensión de la permanencia hacia el uso de datos, la organización institucional y la formulación de compromisos concretos. Con el ajuste de ruta escalonada, estos productos no se entienden como entregables aislados de la formación, sino como insumos de entrada para los laboratorios territoriales y para la construcción gradual, validada y trazable del Acuerdo de Entendimiento por la Permanencia.

10.5. Ruta escalonada de construcción del Acuerdo de Entendimiento

Para disminuir el riesgo de no alcanzar en dos días la construcción de todos los productos requeridos en los laboratorios territoriales, la formación virtual se ajusta como una fase productiva previa. En consecuencia, cada módulo genera insumos obligatorios que serán retomados en la fase presencial. La lógica metodológica será: la virtualidad prepara, el prelaboratorio verifica, el territorio valida y el acuerdo formaliza.

Momento	Propósito	Producto esperado
Formación virtual	Adelantar insumos técnicos por IES, con acompañamiento sincrónico, asincrónico y tutorías.	Productos preliminares por módulo: línea base, matriz de riesgos y alertas, gobernanza, compromisos y borrador inicial.
Prelaboratorio virtual	Verificar que las IES lleguen al encuentro con los insumos mínimos diligenciados y orientar ajustes previos.	Checklist de alistamiento, retroalimentación técnica y semáforo de preparación por IES.
Laboratorio territorial presencial	Validar, priorizar, integrar y formalizar los insumos construidos durante la virtualidad.	Borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento, matriz de compromisos, indicadores y plan de transferencia.
Seguimiento posterior	Acompañar ajustes finales, validación institucional, firma y cargue en HECCA.	Acuerdo ajustado, aprobado, firmado, cargado y registrado en el tablero de seguimiento.

10.6. Productos mínimos de entrada a los laboratorios territoriales

Antes de cada encuentro regional, las IES deberán contar con un paquete mínimo de productos preliminares, elaborados durante la formación virtual y revisados en tutorías. Estos productos evitarán que el laboratorio presencial inicie desde cero y permitirán concentrar los dos días en análisis, ajuste, priorización y formalización.

Producto de entrada	Origen	Uso en el laboratorio territorial
Ficha breve de caracterización institucional	Módulo 1	Contextualizar la línea base y el perfil de la IES.
Línea base inicial de necesidades	Módulo 1	Priorizar brechas de fortalecimiento de la gestión de permanencia.
Mapa 360 de factores y riesgos	Módulos 1 y 2	Ajustar riesgos de permanencia y trayectorias críticas.
Matriz preliminar de alertas tempranas	Módulo 2	Definir señales, fuentes, responsables, tiempos de respuesta y rutas de atención.
Matriz ecosistémica de actores, recursos y gobernanza	Módulo 3	Precisar roles, capacidades, recursos, brechas y responsabilidades.
Ruta inicial de acompañamiento integral	Módulo 4	Integrar apoyos académicos, psicosociales, OSO, bienestar e inclusión.
Borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento	Módulo 4	Validar, complementar y convertir en borrador avanzado durante el laboratorio.
Plan preliminar de transferencia institucional	Módulo 4	Definir cómo la IES socializará y apropiará internamente los compromisos del acuerdo.

10.7. Ajuste del rol de los laboratorios territoriales

Con este ajuste, los laboratorios territoriales no se conciben como espacios para construir todos los productos desde cero, sino como escenarios intensivos de validación, integración y formalización. Durante los dos días presenciales se agruparán las actividades en bloques estratégicos: (i) validación de línea base, características poblacionales y necesidades institucionales; (ii) ajuste de riesgos, alertas tempranas y rutas de acompañamiento; (iii) consolidación del modelo ecosistémico, gobernanza, compromisos e indicadores; y (iv) construcción del borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento y del plan de transferencia institucional.

Bloque presencial	Actividades integradas	Producto consolidado
Bloque 1. Línea base y contexto	Pulso territorial, caracterización	Línea base validada.

	institucional, necesidades y características poblacionales.	
Bloque 2. Riesgos, alertas y trayectorias	Mapa de riesgos, señales de alerta, fuentes, responsables y rutas de respuesta.	Matriz de riesgos y alertas ajustada.
Bloque 3. Ecosistema, compromisos e indicadores	Actores, recursos, gobernanza, acciones, responsables, metas e indicadores.	Matriz de compromisos e indicadores.
Bloque 4. Acuerdo y transferencia	Integración de insumos, revisión del borrador, plan de réplica interna y ruta de firma/cargue.	Borrador avanzado del Acuerdo y plan de transferencia institucional.

11. Estrategia presencial

La estrategia presencial constituye la fase de aterrizaje territorial, validación institucional y consolidación técnica de los productos construidos durante la formación virtual. Se desarrollará mediante diez encuentros regionales presenciales, concebidos como Laboratorios Territoriales de Innovación Educativa para la Permanencia y la Graduación Oportuna. Estos laboratorios están orientados a acompañar a las IES en la revisión, ajuste e integración de sus diagnósticos, necesidades, riesgos, recursos, rutas de acompañamiento, indicadores y compromisos, con el fin de avanzar en la construcción de los Acuerdos de Entendimiento por la Permanencia.

En coherencia con la ruta escalonada definida en la estrategia virtual, los laboratorios presenciales no iniciarán desde cero. Cada IES llegará con productos preliminares elaborados durante los módulos virtuales y revisados en tutorías. El encuentro presencial concentrará el trabajo en la validación territorial, la priorización de necesidades, la consolidación del modelo ecosistémico, la formulación de compromisos y la definición del plan de transferencia institucional.

La estrategia se fundamenta en la experiencia de EDULAB en territorio con proyectos del MEN, especialmente en el trabajo por nodos regionales, co-creación institucional, metodologías activas, bitácoras de sistematización, equipos integrados, comunidades de práctica y seguimiento de evidencias. Este enfoque permite que los encuentros no sean eventos expositivos, sino escenarios de producción técnica, aprendizaje situado y transformación institucional.



Gráfica 4. Laboratorios territoriales

11.1. Nombre de la estrategia presencial

Territorios que Permanecen: Laboratorios Territoriales de Innovación Educativa para la Permanencia y la Graduación Oportuna

Esta denominación reconoce que la permanencia estudiantil se configura en territorios concretos, con condiciones regionales, institucionales y poblacionales diferenciadas. Por ello, cada laboratorio se concibe como un nodo de aprendizaje y construcción institucional que traduce los lineamientos nacionales en decisiones, rutas y compromisos contextualizados para cada IES.

11.2. Propósito de la estrategia presencial

Desarrollar diez encuentros regionales presenciales de asistencia técnica activa, con duración mínima de dos días, orientados a validar, integrar y consolidar los productos construidos durante la formación virtual, para avanzar en la formulación de Acuerdos de Entendimiento por la Permanencia que

reconozcan las necesidades institucionales, características poblacionales, recursos, retos, enfoque regional, enfoque diferencial y compromisos requeridos para fortalecer la gestión ecosistémica de la permanencia estudiantil.

11.3. Objetivos específicos

Objetivo específico	Alcance en el laboratorio
Validar los productos construidos durante la formación virtual	Revisar la fundamentación institucional, la matriz de variables e indicadores, el mapa de gobernanza, la ruta de fortalecimiento y el borrador preliminar del acuerdo.
Profundizar la lectura territorial e institucional	Reconocer condiciones regionales, poblacionales, culturales, académicas, psicosociales y tecnológicas que inciden en la permanencia.
Priorizar necesidades y brechas de permanencia	Identificar los aspectos críticos que la IES debe fortalecer en política, gestión, datos, acompañamiento, inclusión, gobernanza y seguimiento.
Consolidar el modelo ecosistémico institucional	Articular actores, recursos, rutas, responsabilidades, indicadores y mecanismos de toma de decisiones.
Construir compromisos verificables	Formular acciones viables, medibles y sostenibles para el Acuerdo de Entendimiento.
Desarrollar habilidades de transferencia	Diseñar una ruta para que los participantes socialicen y apropien lo aprendido al interior de sus IES.
Consolidar evidencias del proceso	Recoger productos, bitácoras, listados, fotografías, evaluaciones y alertas para informes y sistematización.

11.4. Ruta escalonada de construcción del Acuerdo de Entendimiento

La estrategia presencial se articula con una ruta escalonada que distribuye la construcción del Acuerdo de Entendimiento en cuatro momentos. Esta decisión reduce el riesgo de sobrecargar los dos días presenciales y mejora la calidad técnica de los productos.

Momento	Producto principal	Función dentro de la ruta
Formación virtual productiva	Productos preliminares por módulo	Preparar los insumos técnicos del acuerdo: fundamentación, datos,

		gobernanza, compromisos y borrador inicial.
Prelaboratorio virtual de alistamiento	Checklist de productos mínimos de entrada	Verificar que la IES llegue preparada al encuentro presencial y orientar ajustes previos.
Laboratorio territorial presencial	Borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento	Validar, integrar, priorizar y consolidar los productos en clave territorial y diferencial.
Seguimiento posterior	Acuerdo final revisado, firmado y cargado	Acompañar ajustes, validación institucional, firma, cargue en HECCA y trazabilidad.

11.5. Productos mínimos de entrada al laboratorio territorial

Cada IES deberá llegar al laboratorio con productos preliminares elaborados durante la formación virtual. Estos productos serán la base de trabajo para las estaciones de transformación institucional.

Producto de entrada	**Módulo de origen**	**Uso en el laboratorio**
Documento ejecutivo de fundamentación institucional de la permanencia	Módulo 1	Alimenta el contexto, enfoque ecosistémico y línea base institucional.
Matriz de factores de riesgo y actores institucionales	Módulo 1	Permite validar factores que inciden en la permanencia y actores responsables.
Matriz de variables, indicadores y semáforo básico de riesgo	Módulo 2	Sirve para ajustar alertas tempranas, seguimiento e indicadores.
Mapa de gobernanza y ruta de fortalecimiento	Módulo 3	Permite definir roles, responsables, recursos, articulación y sostenibilidad.
Matriz de priorización y ficha de compromisos	Módulo 4	Alimenta los compromisos institucionales del acuerdo.
Borrador preliminar del Acuerdo de Entendimiento	Módulo 4	Se ajusta, valida y consolida durante el laboratorio territorial.

11.6. Prelaboratorio virtual de alistamiento

Antes de cada encuentro regional se desarrollará un prelaboratorio virtual de alistamiento. Su propósito será verificar el estado de los productos mínimos de entrada, confirmar los perfiles participantes y preparar metodológicamente a las IES para el trabajo presencial.

Actividad	Descripción	Producto
Socialización de objetivos	Presentación de la agenda, metodología, productos esperados y roles de los participantes.	Comprensión común de la ruta presencial.
Revisión de productos mínimos	Verificación del estado de avance de cada IES frente a los productos de la formación virtual.	Checklist de alistamiento.
Identificación de alertas	Detección de IES con productos incompletos o con riesgo de bajo aprovechamiento del laboratorio.	Semáforo de preparación.
Orientación sobre el acuerdo	Explicación de la estructura base del Acuerdo de Entendimiento y sus componentes.	Guía de ajuste previo.
Confirmación de delegados	Validación de nombres, cargos, dependencias y datos de contacto de los participantes.	Listado preliminar de participantes.

11.7. Modelo metodológico y didáctico: cinco estaciones de transformación institucional

Cada laboratorio se desarrollará mediante cinco estaciones de transformación institucional. Estas estaciones son momentos metodológicos activos y progresivos que orientan a las IES en la construcción paso a paso del Acuerdo de Entendimiento. Cada estación parte de una pregunta orientadora, utiliza instrumentos de captura de información y genera un producto específico que alimenta el acuerdo.

Estación	Pregunta orientadora	Producto para el Acuerdo de Entendimiento
1. Pulso territorial e institucional	¿Qué condiciones del territorio y de la IES inciden en la permanencia?	Línea base territorial e institucional.

2. Necesidades y brechas de permanencia	¿Qué debe fortalecer la IES para gestionar mejor la permanencia?	Matriz de necesidades institucionales.
3. Características poblacionales y riesgos	¿Qué poblaciones, trayectorias y factores de riesgo requieren atención diferencial?	Caracterización poblacional y mapa de riesgos.
4. Modelo ecosistémico y recursos institucionales	¿Qué actores, recursos, rutas e indicadores sostienen la permanencia?	Matriz ecosistémica de recursos, retos y responsabilidades.
5. Acuerdo, transferencia y sostenibilidad	¿Qué compromisos asume la IES y cómo transferirá lo aprendido internamente?	Borrador avanzado del Acuerdo y plan de transferencia institucional.

11.7.1. Estación 1. Pulso territorial e institucional

Propósito: reconocer las condiciones regionales, institucionales, sociales, económicas, culturales, académicas y poblacionales que inciden en las trayectorias estudiantiles y en la gestión de la permanencia.

Dimensión didáctica	**Descripción**
Activación	Cartografía rápida del territorio: los equipos identifican barreras y oportunidades que afectan la permanencia.
Trabajo aplicado	Revisión de la ficha institucional y contraste con los productos del Módulo 1.
Interacción	Socialización de retos comunes entre IES del nodo regional.
Instrumentos	Ficha de caracterización institucional, matriz de lectura territorial y bitácora territorial.
Producto	Línea base territorial e institucional.

11.7.2. Estación 2. Necesidades y brechas de permanencia

Propósito: identificar necesidades institucionales de fortalecimiento en política, gestión, caracterización, alertas tempranas, acompañamiento, indicadores, gobernanza, enfoque diferencial y sostenibilidad.

Dimensión didáctica	Descripción
Activación	Semáforo de madurez institucional: inicial, en desarrollo, consolidado o avanzado.
Trabajo aplicado	Revisión de brechas, capacidades y necesidades a partir de los productos virtuales.
Interacción	Priorización por impacto y viabilidad.
Instrumentos	Matriz de línea base de necesidades, matriz de madurez y matriz impacto-esfuerzo.
Producto	Matriz de necesidades institucionales priorizadas.

11.7.3. Estación 3. Características poblacionales y riesgos

Propósito: reconocer las características poblacionales de los estudiantes, los grupos con mayores riesgos de deserción o rezago y los momentos críticos de la trayectoria educativa.

Dimensión didáctica	Descripción
Activación	Caso de trayectoria en riesgo para analizar factores académicos, económicos, psicosociales, vocacionales, institucionales y territoriales.
Trabajo aplicado	Mapa poblacional, mapa de trayectoria y priorización de riesgos por IES.
Interacción	Simulación de alertas tempranas para validar señales, fuentes y rutas de respuesta.
Instrumentos	Mapa poblacional, mapa de trayectoria, mapa de riesgos y matriz de alertas tempranas.
Producto	Caracterización poblacional y mapa de riesgos ajustado.

11.7.4. Estación 4. Modelo ecosistémico y recursos institucionales

Propósito: analizar la permanencia como responsabilidad institucional compartida, identificando actores, rutas, servicios, recursos, capacidades, sistemas de información, mecanismos de gobernanza e indicadores de seguimiento.

Dimensión didáctica	Descripción
Activación	Mapa de actores: quién identifica, quién acompaña, quién decide, quién reporta y quién hace seguimiento.

Trabajo aplicado	Inventario de recursos, rutas, capacidades y flujos de articulación.
Interacción	Taller de indicadores para definir metas, fuentes, periodicidad y responsables.
Instrumentos	Matriz ecosistémica, matriz de recursos, matriz de gobernanza y matriz de indicadores.
Producto	Matriz ecosistémica de recursos, retos y responsabilidades.

11.7.5. Estación 5. Acuerdo, transferencia y sostenibilidad

Propósito: integrar los productos de las estaciones anteriores en un borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento, definiendo compromisos institucionales, indicadores, responsables, recursos, cronograma, mecanismos de seguimiento y plan de transferencia interna.

Dimensión didáctica	**Descripción**
Activación	Síntesis de decisiones: cada IES revisa qué compromisos son prioritarios, viables y medibles.
Trabajo aplicado	Mesa técnica para integrar línea base, riesgos, recursos, acciones e indicadores en el formato base del Acuerdo.
Interacción	Galería de compromisos: presentación breve, retroalimentación de pares y ajustes.
Instrumentos	Documento base de Acuerdo, matriz de compromisos, plan de transferencia, rúbrica y checklist de formalización.
Producto	Borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento y plan de transferencia institucional.

11.8. Agenda didáctica sugerida para los laboratorios

La agenda organiza las cinco estaciones en dos días de trabajo intensivo. El primer día se orienta a la lectura territorial, necesidades, poblaciones y riesgos. El segundo día se concentra en el modelo ecosistémico, compromisos, indicadores, transferencia y consolidación del acuerdo.

Día 1. Lectura territorial, necesidades y riesgos

Horario	**Estación / momento**	**Actividad**	**Producto**
8:00 - 8:30	Apertura	Registro, bienvenida,	Encuadre metodológico.

		objetivos y acuerdos de trabajo.	
8:30 - 10:00	Estación 1	Cartografía territorial y lectura institucional.	Línea base territorial e institucional.
10:00 - 10:15	Café	Pausa activa.	-
10:15 - 12:00	Estación 2	Diagnóstico de capacidades, brechas y priorización.	Matriz de necesidades institucionales.
12:00 - 1:00	Almuerzo	Pausa de almuerzo.	-
1:00 - 3:00	Estación 3	Mapa poblacional, trayectoria estudiantil, riesgos y alertas.	Caracterización poblacional y mapa de riesgos.
3:00 - 3:15	Café	Pausa activa.	-
3:15 - 4:30	Estación 3 - profundización	Simulación de casos y ajuste de alertas tempranas.	Matriz de alertas ajustada.
4:30 - 5:30	Bitácora territorial	Registro de aprendizajes, buenas prácticas y alertas.	Bitácora día 1.

Día 2. Modelo ecosistémico, acuerdo y transferencia

Horario	**Estación / momento**	**Actividad**	**Producto**
8:00 - 8:30	Activación	Síntesis visual del día anterior.	Prioridades validadas.
8:30 - 10:30	Estación 4	Mapeo de actores, recursos, rutas, gobernanza e indicadores.	Matriz ecosistémica.
10:30 - 10:45	Café	Pausa activa.	-
10:45 - 12:00	Estación 4 - profundización	Taller de indicadores y seguimiento.	Matriz de indicadores.
12:00 - 1:00	Almuerzo	Pausa de almuerzo.	-
1:00 - 3:00	Estación 5	Integración del acuerdo, compromisos,	Borrador avanzado del Acuerdo.

		cronograma y responsables.	
3:00 - 3:15	Café	Pausa activa.	-
3:15 - 4:15	Estación 5 - transferencia	Microdiseño de réplica interna y plan de apropiación institucional.	Plan de transferencia.
4:15 - 5:00	Galería de compromisos	Presentación breve y retroalimentación cruzada.	Acuerdo retroalimentado.
5:00 - 5:30	Cierre técnico	Ruta posterior de validación, firma, cargue y seguimiento.	Acta de compromisos.

11.9. Instrumentos de captura y consolidación de información

Los instrumentos de captura permiten que la información producida durante los laboratorios se consolide de manera ordenada y alimente directamente el Acuerdo de Entendimiento. No se usarán como formatos aislados, sino como una ruta integrada de análisis y producción institucional.

Instrumento	**Propósito**	**Producto que alimenta**
Ficha de caracterización institucional	Identificar tipo de IES, región, oferta, dependencias y responsables.	Contexto institucional del acuerdo.
Matriz de línea base de necesidades	Registrar necesidades de fortalecimiento en política, gestión, datos, inclusión y seguimiento.	Línea base del acuerdo.
Mapa de características poblacionales	Reconocer poblaciones priorizadas, barreras y apoyos existentes.	Enfoque diferencial.
Mapa de riesgos de permanencia	Priorizar riesgos académicos, económicos, psicosociales, institucionales y territoriales.	Diagnóstico de riesgos.
Matriz de alertas tempranas	Definir señales, fuentes, responsables, tiempos y rutas de atención.	Sistema de seguimiento y acompañamiento.

Matriz ecosistémica de permanencia	Relacionar actores, recursos, rutas y capacidades institucionales.	Modelo ecosistémico.
Matriz de compromisos institucionales	Organizar acciones, responsables, recursos, indicadores, plazos y evidencias.	Compromisos del acuerdo.
Matriz de indicadores	Definir línea base, metas, fuentes, periodicidad y responsables.	Seguimiento del acuerdo.
Plan de transferencia institucional	Definir cómo se socializará y apropiará el acuerdo al interior de la IES.	Sostenibilidad y transferencia.
Bitácora territorial	Registrar aprendizajes, alertas, buenas prácticas y recomendaciones.	Informe regional y sistematización.
Rúbrica de calidad del acuerdo	Valorar pertinencia, coherencia, viabilidad, trazabilidad y sostenibilidad.	Control de calidad del acuerdo.

11.10. Detalle didáctico para la implementación de los laboratorios

La implementación didáctica de cada laboratorio combinará orientación técnica, producción institucional, retroalimentación experta y aprendizaje entre pares. El equipo facilitador cuidará que cada estación tenga apertura, trabajo aplicado, consolidación y cierre, de modo que los participantes comprendan el sentido de cada producto y su relación con el Acuerdo de Entendimiento.

Momento didáctico	**Descripción**	**Rol del facilitador**
Apertura de estación	Presentación de la pregunta orientadora, producto esperado e instrumentos de trabajo.	Explicar el sentido de la estación y conectar con el acuerdo.
Trabajo aplicado por IES	Los equipos institucionales diligencian matrices, contrastan productos virtuales y toman decisiones.	Acompañar, resolver dudas y verificar calidad técnica.
Interacción entre pares	Las IES comparten avances, identifican buenas prácticas y reciben retroalimentación.	Promover diálogo, comparación situada y aprendizaje colaborativo.

Consolidación del producto	Cada IES ajusta el producto de la estación y lo integra al formato base del acuerdo.	Revisar coherencia, viabilidad y trazabilidad.
Registro en bitácora	Se consignan aprendizajes, alertas, decisiones y recomendaciones.	Garantizar evidencias para informe regional y sistematización.

Para fortalecer la apropiación pedagógica, se utilizarán estrategias como cartografía territorial, análisis de casos de trayectoria estudiantil, simulación de alertas tempranas, matriz impacto-esfuerzo, mapa de actores, sprint de soluciones, galería de compromisos y microdiseño de transferencia institucional.

11.11. Actividades de transferencia de conocimiento

Cada laboratorio incluirá un bloque denominado Transferir para sostener, orientado a que los equipos institucionales diseñen una estrategia de réplica interna. Esta actividad responde a la necesidad de que los participantes desarrollen habilidades para transferir el conocimiento al interior de sus IES como parte de los compromisos del Acuerdo.

Actividad	**Propósito**	**Producto**
Mapa de públicos internos	Identificar a quiénes debe socializarse el acuerdo dentro de la IES.	Mapa de actores internos.
Microdiseño de réplica	Diseñar una sesión corta para transferir aprendizajes y compromisos.	Guion de socialización interna.
Mensaje clave institucional	Construir una narrativa breve sobre la importancia de la permanencia.	Mensaje institucional de permanencia.
Plan de transferencia	Definir fechas, responsables, medios y evidencias de socialización.	Plan de transferencia institucional.
Compromiso de réplica	Incorporar la transferencia como acción dentro del Acuerdo.	Acción incluida en el acuerdo.

11.12. Equipos institucionales participantes

Se recomienda que cada IES participe con un equipo integrado que permita construir acuerdos viables y sostenibles. La asistencia no debe recaer únicamente en bienestar o permanencia, sino incorporar actores con capacidad de decisión, seguimiento y ejecución.

Perfil sugerido	Aporte al laboratorio
Líder de permanencia o bienestar	Conoce las estrategias actuales y rutas de acompañamiento.
Representante académico	Aporta lectura sobre desempeño, currículo, evaluación, docencia y acompañamiento académico.
Representante de planeación o calidad	Articula indicadores, seguimiento y mejora continua.
Representante de tecnología o sistemas de información	Aporta al análisis de datos, caracterización y alertas tempranas.
Directivo o delegado institucional	Facilita la validación de compromisos y sostenibilidad del acuerdo.
Profesional de inclusión, género u OSO, si existe	Asegura enfoque diferencial y orientación socio-ocupacional.

11.13. Roles del equipo técnico durante los laboratorios

Rol del equipo técnico	Función durante el laboratorio
Coordinador general	Lidera la apertura, interlocución con MEN, seguimiento estratégico y cierre técnico.
Experto en permanencia y modelos de gestión	Orienta línea base, gobernanza, compromisos y Acuerdo de Entendimiento.
Experto en analítica, indicadores y alertas	Acompaña matriz de variables, indicadores, semáforo de riesgo y seguimiento.
Experto en inclusión y enfoque diferencial	Verifica la incorporación de enfoque regional, diferencial e interseccional.
Experto en acompañamiento integral y OSO	Orienta rutas académicas, psicosociales, socioeconómicas, bienestar y proyecto de vida.
Profesional metodólogo	Facilita la agenda, estaciones, instrumentos y consolidación de productos.
Profesional de comunicaciones	Apoya registro, memoria visual, piezas, relacionamiento y difusión.
Profesional de sistematización	Registra aprendizajes, buenas prácticas, alertas y recomendaciones.
Apoyo logístico	Coordina registro, materiales, alimentación, espacios, tiempos y evidencias.

11.14. Productos esperados de cada laboratorio regional

Producto	Evidencia
Listado de asistencia	Registro firmado o digital de participantes por IES.
Registro fotográfico	Evidencia visual del desarrollo del encuentro.
Evaluación de percepción	Encuesta aplicada al cierre del laboratorio.
Línea base validada	Matriz de necesidades institucionales ajustada.
Mapa de riesgos y alertas	Riesgos priorizados, señales, fuentes y rutas de atención.
Matriz ecosistémica	Actores, recursos, capacidades, gobernanza y rutas.
Matriz de compromisos e indicadores	Acciones, responsables, recursos, metas, fuentes y evidencias.
Borrador avanzado del Acuerdo de Entendimiento	Documento trabajado por cada IES.
Plan de transferencia institucional	Ruta para socializar y apropiar internamente los aprendizajes.
Bitácora territorial	Aprendizajes, buenas prácticas, alertas y recomendaciones.
Acta de compromisos	Ruta posterior de validación, firma, cargue y seguimiento.

11.15. Síntesis de la estrategia presencial

La estrategia presencial del programa se fundamenta en una lógica de asistencia técnica activa, territorial y orientada a resultados. Su valor diferencial está en que los encuentros regionales no inician desde cero, sino que retoman los productos generados durante la formación virtual y los transforman en acuerdos institucionales más robustos, contextualizados y verificables.

La secuencia metodológica permite que cada IES avance de manera progresiva: productos virtuales preliminares, prelaboratorio de preparación, laboratorio territorial de validación e integración, Acuerdo de Entendimiento ajustado, transferencia interna, firma, cargue y seguimiento.

De esta manera, la estrategia presencial contribuye al fortalecimiento de los Planes de Permanencia, la consolidación de capacidades institucionales, la toma de decisiones basada en evidencia y la sostenibilidad de los compromisos adquiridos por las IES.

13. Capacidad logística y operación nacional

La alianza estratégica conformada por La Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Corpoeducación y Oportunidad Estratégica (como ya se mencionó y se caracterizó, en el aparte 3 de este documento), cuenta con una sólida capacidad logística, técnica y operativa para la ejecución de proyectos educativos nacionales e internacionales de gran escala, complejidad y cobertura, respaldada por una trayectoria demostrada en la coordinación de iniciativas estratégicas lideradas por el Ministerio de Educación Nacional, proyectos con las Secretarías de Educación, Minciencias, gobernaciones, alcaldías, UNICEF, entidades de cooperación internacional, entre otras. Esta experiencia incluye la planeación, estructuración y ejecución integral de eventos en el marco de proyectos, foros, congresos, campamentos, que convocaron por evento desde 100 hasta más de 2.500 asistentes y expertos nacionales e internacionales desde 50 hasta 150, garantizando la coordinación de agendas académicas, distribución de materiales, diseño metodológico, definición de lineamientos técnicos, construcción de paneles temáticos, articulación institucional y operación logística integral (auditorios, escenarios diversos, materiales, sonido, alimentación, hospedaje).

Importante respaldar las capacidades de la alianza (UNIMINUTO, Corpoeducación y Oportunidad Estratégica en el desarrollo de programas de fortalecimiento institucional y formación de capacidades para directivos de instituciones de educación superior y tecnológica, mediante procesos de capacitación superiores a 120 horas pedagógicas dirigidos a más de 560 directivos pertenecientes a cerca de 70 instituciones educativas, contemplando diseño curricular, metodologías sincronicas y asincronicas, acompañamiento técnico, seguimiento permanente, elaboración de instrumentos de gestión institucional —como PEI, reglamentos internos, planes anuales de trabajo y planes de capacitación docente—, así como estrategias de monitoreo, evaluación y asistencia técnica continua. A esta experiencia se suma la ejecución de estrategias nacionales de transformación digital y apropiación tecnológica en articulación con programas como Computadores para Educar, garantizando simultáneamente atención territorial, formación docente, capacitación a padres de familia, planeación operativa regional, seguimiento mediante herramientas especializadas de gestión y cumplimiento integral de metas contractuales en múltiples regiones del país. Esta capacidad integrada demuestra no solo una amplia cobertura nacional y experiencia operativa comprobada, sino también una estructura organizacional robusta, capacidad de articulación interinstitucional, solvencia técnica y eficiencia logística para liderar exitosamente proyectos estratégicos de alto impacto al servicio de la educación colombiana.

Así mismo algunos de los eventos han incluido investigación, búsqueda, evaluación y selección de expertos; construcción de agendas académicas; elaboración de términos de referencia; coordinación de conferencias magistrales, mesas de trabajo y mesas de diálogo; acompañamiento permanente a conferencistas, moderadores y relatores; recopilación de memorias académicas y relatorías; gestión logística de viajes, hospedaje, alimentación y traducción; así como procesos de evaluación, cierre e informes de gestión.

Esta trayectoria evidencia una arquitectura operativa robusta y articulada que responde de manera eficiente a tres dimensiones fundamentales de la ejecución: virtual, territorial y documental. Gracias a esta capacidad instalada, la alianza se encuentra plenamente habilitada para atender la formación de 300 participantes, realizar el acompañamiento técnico a 50 Instituciones de Educación Superior, desarrollar diez encuentros regionales y gestionar acuerdos aprobados y cargados en HECCA, garantizando calidad, oportunidad y trazabilidad en cada fase del proceso. En este sentido, la propuesta contempla de manera integral todos los componentes requeridos para la ejecución de la asistencia técnica dirigida a instituciones de educación superior públicas y privadas, orientada al fortalecimiento de sus Planes de Permanencia mediante una ruta híbrida que integra formación virtual, acompañamiento técnico presencial, analítica de datos, herramientas de caracterización, construcción participativa de acuerdos, fortalecimiento de capacidades institucionales y sistematización de aprendizajes, contribuyendo así a la gestión oportuna de riesgos de deserción, al fortalecimiento de las condiciones institucionales para la permanencia y a la promoción de trayectorias educativas exitosas y procesos efectivos de graduación estudiantil.

Es así que, la alianza estratégica conformada por UNIMINUTO, Corpoeducación y Oportunidad Estratégica combina **experiencia académica, operativa y logística de alto nivel** para la ejecución de proyectos educativos nacionales e internacionales de gran escala. UNIMINUTO aporta cobertura territorial y capacidades en formación virtual y presencial; Corpoeducación fortalece la capacitación institucional y directiva; y Oportunidad Estratégica garantiza planeación, seguimiento y acompañamiento técnico integral. La alianza asegura una **gestión operativa integral**, articulando eficientemente con proveedores y aliados logísticos para garantizar el funcionamiento óptimo de auditorios, escenarios, materiales, transporte, alimentación y hospedaje. Asimismo, dispone de **mecanismos de organización, supervisión y control** claramente definidos, combinando capacidades propias y subcontratación estructurada, lo que permite asegurar la calidad, oportunidad y eficiencia en todas las fases del proyecto. Esta experiencia se traduce en la capacidad de atender simultáneamente la formación de cientos de participantes, acompañar múltiples instituciones, desarrollar encuentros regionales, consolidar acuerdos y sistematizar aprendizajes, integrando metodologías virtuales y presenciales, monitoreo, análisis de datos y construcción participativa de instrumentos de gestión, fortaleciendo la permanencia estudiantil y el éxito académico en los territorios atendidos.

14. Acompañamiento a IES de la II Convocatoria de Permanencia

Este componente se desarrolla como una línea técnica con hitos propios, en paralelo a la ruta virtual y articulada con el seguimiento general. Busca fortalecer la calidad, pertinencia y sostenibilidad de las iniciativas asociadas a fondos concursables, mediante nodos de acompañamiento, formación colegiada, comunidades de aprendizaje y herramientas de evaluación de impacto.

Componente	Qué se hace	Cómo se implementa	Por qué es pertinente	Evidencia
Análisis de oportunidades por convenio	Identificar necesidades, brechas y oportunidades de fortalecimiento.	Matriz por convenio o proyecto de IES.	Permite focalizar acompañamiento según estado real de ejecución.	Matriz de análisis.
Nodos o categorías de acompañamiento	Agrupar IES por retos comunes, avance o tipo de estrategia.	Clasificación técnica y sesiones por grupo.	Evita asistencia homogénea y mejora pertinencia.	Mapa de nodos o categorías.
Formación colegiada	Desarrollar espacios de aprendizaje entre IES.	Sesiones breves con guías y productos.	Promueve aprendizaje entre pares y transferencia.	Actas, registros y productos.
Comunidades de aprendizaje	Sostener intercambio de experiencias, alertas y buenas prácticas.	Espacios virtuales, relatorías y repositorio.	Aumenta apropiación y continuidad.	Registro de participación y bitácoras.
Evaluación de impacto	Orientar medición de avances y resultados.	Caja de herramientas con indicadores y evidencias.	Fortalece rendición de cuentas y mejora continua.	Guía de evaluación y matriz de indicadores.

15. Sistematización y gestión del conocimiento

La sistematización se desarrolla desde el inicio de la consultoría y no únicamente al cierre. Su propósito es producir conocimiento útil para el MEN y las IES sobre aciertos, lecciones aprendidas, necesidades de fortalecimiento, buenas prácticas, alertas y proyecciones para futuras implementaciones.

Categoría de análisis	Qué se analiza	Instrumentos / fuentes	Resultado
Cobertura y participación	Matrícula, asistencia, avance, certificación y permanencia en la ruta.	Sábanas de avance, reportes LMS, listados y tutorías.	Balance de cobertura y participación.

Necesidades institucionales	Brechas recurrentes en permanencia, datos, acompañamiento e indicadores.	Matrices de necesidades, productos de módulos y acuerdos.	Mapa de necesidades por tipo de IES y región.
Fase virtual	Funcionamiento de módulos, tutorías, productos y percepción.	Reportes por módulo, encuestas y rúbricas.	Lecciones de implementación virtual.
Fase presencial	Resultados de laboratorios, productos por estación y aprendizajes territoriales.	Bitácoras territoriales, fotografías, matrices y actas.	Lecciones de implementación presencial.
Enfoque diferencial	Barreras y acciones para poblaciones priorizadas.	Mapas poblacionales y acuerdos.	Recomendaciones de enfoque diferencial.
Acuerdos HECCA	Estado, calidad y compromisos de los acuerdos.	Rúbricas, tablero y evidencias de cargue.	Balance de acuerdos y sostenibilidad.
Proyecciones	Temáticas futuras, oportunidades de mejora y recomendaciones.	Análisis consolidado y mesas de cierre.	Documento final diagramado.

16. Valor diferencial de la propuesta

Los aspectos diferenciales están marcados por la innovación, la cual se convierte en instrumento, actividad, evidencia y entregable verificable.

Innovación	**Instrumento**	**Actividad**	**Evidencia**	**Entregable asociado**
Analítica de permanencia	Matriz de variables, indicadores y niveles de riesgo por IES.	Laboratorio de datos y simulación de alertas.	Semáforo de riesgo, ficha de indicadores y producto cargado por IES.	Documentos curriculares, aulas virtuales y reporte de implementación.
Tablero de seguimiento	Sábana de matrícula,	Monitoreo semanal y	Reportes de avance,	Reporte de avance de

	asistencia, avance, entregas, tutorías, riesgos y certificación.	alertas tempranas de participación.	registro de tutorías y estado de certificación.	implementación virtual.
Laboratorios territoriales	Guías de trabajo, matrices de necesidades, formato base de acuerdo y agenda metodológica.	Encuentros presenciales de dos días en diez ciudades.	Listados, fotografías, matrices diligenciadas, acuerdos proyectados y percepción.	Informe de implementación presencial y acuerdos HECCA.
Caja de herramientas	Instrumentos editables: autodiagnóstico, brechas, actores, indicadores, ruta de atención y acuerdo.	Uso guiado en módulos, tutorías y encuentros.	Productos parciales elaborados y ajustados por las IES.	Estrategia virtual, estrategia presencial y documento base de acuerdo.
Insignias digitales	Criterios de aprobación, rúbricas y registro de participación.	Reconocimiento por módulo aprobado o ruta completa.	Listado de participantes certificados y criterios cumplidos.	Reporte de implementación virtual.

Diferencial	**Descripción**	**Valor para el MEN y las IES**
Ruta híbrida integrada	Formación virtual + laboratorios presenciales + acompañamiento técnico.	Garantiza cobertura nacional y profundidad territorial.
Analítica de permanencia	Uso de datos para caracterización, riesgos, avance y toma de decisiones.	Fortalece la gestión institucional basada en evidencia.
Tipología de IES	Diferenciación de acompañamiento según realidad institucional.	Evita una asistencia técnica homogénea.
Laboratorios regionales	Encuentros presenciales orientados a productos concretos.	Facilita la construcción de acuerdos contextualizados.

Credenciales-Digitales	Reconocimiento progresivo por participación y aprobación.	Mejora motivación, trazabilidad y culminación.
Caja de herramientas	Instrumentos editables para diagnóstico, planeación, seguimiento y acuerdos.	Deja capacidad instalada.
Tablero MEN–IES	Seguimiento de avance por participante, IES, región y entregable.	Mejora control, reporte y gestión de alertas.
Ruta blindada de acuerdos	Paso a paso para lograr 50 acuerdos aprobados y cargados en HECCA.	Disminuye el riesgo de incumplimiento de la meta física.
Sistematización prospectiva	Análisis de resultados, necesidades y proyecciones.	Aporta insumos para futuras estrategias MEN.

REFERENCIAS

Astin, AW (1984). Participación estudiantil: una teoría del desarrollo para la educación superior. Journal of College Student Personnel, 25(4), 297–308.

Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de evaluación de programas. En Q.
Brugué & J. Subirats (Eds.), Lecturas de gestión pública.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/255582280_Modelos_teoricos_para_la_practica_de_la_evaluacion_de_programas.

Bean, J. P. (1982). conceptual models of student attrition. In: E. t. Pascarella (Ed.). *New Directions for Institutional Research: Studying Student Attrition,* San Francisco USA: Jossey-Bass. No 36: 17-28.

Bean, J. (1985). Student Attrition, Intentions and Confidence. Research in Higher Education, 17: 291 – 320.

Blanco R., Diana B. (2015). Deserción escolar. Algunos modelos de retención para el nivel superior. Revista Conexxión, Año 4, Edición Especial Número 4; pp.20-28
Recuperado en:
https://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/blog/conexxion/index.php/desercion-escolar-algunos-modelos-de-retencion-para-el-nivel-superior-edicion-especial-no-4

Braxton, J. M., Johnson, R. M. y Shaw-Sullivan, A. (1997). Appraising Tinto's theory of college student departure. En Smart, J. C. (Ed) Higher Education Handbook of theory and research, Vol. 12. New York: Agathon Press.

Cabrera, A., Nora, A. & Castañeda, M. (1993). Collage Persistence: Structural Equations Modelling Tests of an Integrated Models Student Retention. The Journal of Human Resources, 64, 123-139.

CEDE. (2007). Investigación sobre Deserción en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-358471_recurso_8.pdf.

Donoso, S. y Schiefelbein E. (2007). Análisis de los modelos explicativos de retención de estudiantes en la Universidad: Una visión desde la desigualdad social. Estudios Pedagógicos, 33, 7-27.

Ethington, C. (1990). A psychological model of student persistence. Research in Higher Education. N° 31, Vol. 31: 279-293.

Fishbein, M. & Ajzen I. (1975). Attitudes toward objects as predictors of simple and multiple behavioural criteria. Psycological Review. N° 81: 59-74.

Garbanzo, G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de educación superior pública. Revista Educación, 31, 43-63.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2010). Educación superior: ingreso, permanencia y graduación (Boletín informativo No. 14). Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_boletin_14.pdf.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2015). Estrategias para la permanencia en Educación Superior. Experiencias significativas. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356276_recurso.pdf.

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2015). Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior. Recuperado en https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356272_recurso.pdf

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2025) Informe de la OCDE refleja el triste panorama con que el Gobierno de Petro recibió la educación en 2022: cifras actuales muestran avance. 11 de septiembre de 2025. Recuperado en https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/425708:Informe-de-la-OCDE-refleja-el-triste-panorama-con-que-el-Gobierno-de-Petro-recibio-la-educacion-en-2022-cifras-actuales-muestran-avance

OCDE (2025), *Panorama de la educación 2025: Indicadores de la OCDE* , Publicaciones de la OCDE, París. Recuperado en: https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en

Pascarella, E. & Terenzini P. (1980). Predicting freshman persistence and voluntary dropout decisions from a theoretical model. Journal of Higher Education. Vol. 51, Nº 1: 60-75.

Pascarella, E. & Terenzini P. (1991). How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research. San Francisco: Jossey-Bass Inc. 917 pp.

Pineda-Báez, C.; Pedraza-Ortiz, A.; & Moreno, I. D. (2011). Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente. *Educación y Educadores, 14*(1),119-135 Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83418921008

Pineda-Báez, C., & Pedraza-Ortiz, A. (2011). Hacia un modelo de retención estudiantil para Instituciones de Educación Superior. Colombia: Universidad de La Sabana.

Saldaña Villa, M.; & Barriga, O. A. (2010). Adaptación del modelo de deserción de Vincent Tinto a la Universidad Católica de la Santísima Concepción de Chile. Revista de Ciencias Sociales, 16, 616-628.

SNIES. (s.f.). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES. Recuperado en Ministerio de Educación: https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/

SPADIES - MEN. (s.f.). Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior - SPADIES. Recuperado en Ministerio de Educación: https://spadies3.mineducacion.gov.co/spadiesWeb/#/page/login

Spady, W., (1970). Dropouts from higher education: An interdisciplinary review and synthesis. Interchange. Vol. 19, N° 1: 109-121.

Stefani, D. (1993). Teoría de la acción razonada: una aplicación a la problemática de la internación geriátrica. Revista Latinoamericana de Psicología, 25, 205-23.
Tinto, V. (1989). Definir la deserción: Una cuestión de perspectiva. Recuperado de http://publicaciones.anuies.mx/revista/71

Terraza-Beleño, W. (2019). Estrategias de retención estudiantil en educación superior y su relación con la deserción. Revista Electrónica en Educación y Pedagogía, 3(4), 39-56. doi:http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.03030403

Tinto, V. (1987). *El abandono de los estudios superiores: una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento.* Universidad Nacional Autónoma de México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 55 pp.

Tinto, V (1989). Definir la deserción: una cuestión de perspectiva. Revista de Educación Superior N° 71, ANUIES, México.

Tinto, V (1993). *Leaving College:* Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition, 2ª Edition, Chicago: University of Chicago Press. 246 pp.

Tinto, V. (1993). Reflexiones sobre el abandono escolar de los estudios superiores. Perfiles educativos, 62, 56-63.

Tinto, V. (2005). Student Retention: What Next? National Conference on Student Recruitment, Marketing, and Retention. Recuperado de http://www.gvsu.edu/cms3/assets/B85DAC41-B7B8-3B9F-A116121D5AE29B05/Student%20Retention-What%20Next.pdf

Torres, G. (2010). Estado del Arte de la Retención Estudiantil de la Educación Superior. Facultad de Educación. Secretaría de Planeación. Bogotá D. C.

Tuirán, R. (2011). La Educación Superior en México: Avances, Rezagos y Retos. Recuperado de http://www.educacioncontracorriente.org/archivo/images/stories/articulos/pdf/VF-CAMPUS_MILENIO[1].pdf

Universidad Nacional de Colombia (2002). Estudio de la deserción Estudiantil en la Educación Superior en Colombia. ICFES. Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia (2006). Cuestión de Supervivencia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Vásquez, J.; Castaño, E.; Gallón, S.; & Gómez, K. (2003). Determinantes de la Deserción Estudiantil en la Universidad de Antioquia. Borradores del Cie, (04), 1-38. Recuperado de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/handle/10495/3627/.

Zúñiga, V. (2006). Deserción Estudiantil en el nivel superior. México: Trillas.

15. TEC-5. Cronograma de trabajos y planificación de entregables

El cronograma organiza los 13 entregables del Anexo Técnico por actividades, meses, dependencias críticas, evidencias e hitos de revisión o aprobación del MEN, de manera que la ejecución sea verificable y controlable.

El cronograma se estructura en coherencia con el subcriterio Plan de trabajo. Presenta los 13 entregables del Anexo Técnico, actividades principales, temporalidad de ejecución, dependencias críticas, evidencias e hitos de revisión o aprobación por parte del MEN.

Convención: ● actividad principal; revisión, ○ ajuste o aprobación.

N.º	Entregable	Actividades principales	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Dependencia crítica	Hito / evidencia
E-1	Plan de trabajo revisado con MEN	Concertación, cronograma, responsables, riesgos, recursos digitales, logística, seguimiento y sistematización.	●	○						Inicio contractual	Plan aprobado por MEN
E-2	Fortalecimiento a IES II Convocatoria	Análisis por convenio, nodos/categorías, comunidades de aprendizaje y herramientas de evaluación de impacto.	●	●	○					Información de IES y convenios	Documento técnico validado
E-3	Cuatro estructuras curriculares	Guías, planeaciones, recursos, tutorías, bibliografía, rúbricas y productos por módulo.	●	●	○					Aprobación de enfoque y contenidos	Cuatro documentos aprobados

E-4	Cuatro aulas virtuales dotadas	Configuración LMS, cargue de recursos, pruebas, rúbricas, soporte y navegación.		●	●	○				E-3 aprobado	Aulas habilitadas
E-5	Estrategia comunicativa virtual	Piezas, parrilla, confirmación, matrícula, acompañamiento y atención a consultas.	●	●	●					Base de IES y lineamientos MEN	Estrategia implementada
E-6	Reporte de avance virtual	Matrícula, sábana de avance, sesiones, tutorías, percepción, necesidades de IES y certificaciones.		●	●	●	○			E-4 y E-5 activos	Reporte entregado
E-7	Estrategia metodológica presencial	Cinco estaciones, instrumentos, agenda, ruta por IES, rúbricas y bitácoras.			●	●	○			Insumos de E-6	Documento aprobado
E-8	Documento base de Acuerdo	Estructura del acuerdo, línea base, poblaciones, recursos, retos, enfoque regional y diferencial.			●	●	○			E-7 articulado	Acuerdo base aprobado
E-9	Diez programaciones logísticas	Lugares, recursos digitales, personal, alimentación, materiales, accesibilidad y soporte.			●	●	●	○		Ciudades definidas por MEN	Programaciones validadas
		Piezas, parrilla, confirmación de			●	●	●	○			

E-10	Comunicación presencial	delegados, preparación de insumos y atención a consultas.								E-9 en desarrollo	Estrategia implementada
E-11	Informe de encuentros regionales	Diez laboratorios, asistencia, fotografías, productos, percepción, acuerdos proyectados y lecciones.					●	●	○	E-7, E-9, E-10	Informe entregado
E-12	50 acuerdos aprobados y cargados en HECCA	Borradores, revisión técnica, validación MEN-IES, firma, cargue HECCA y tablero de avance.				○	●	●	●	E-8 y E-11	50 acuerdos cargados
E-13	Documento de sistematización	Análisis de evidencias, aciertos, lecciones, necesidades, recomendaciones y diagramación final.			○	○	●	●	●	E-6, E-11, E-12	Documento final aprobado

17. Matriz de trazabilidad entregable - fase – evidencia

Entregable	**Fase asociada**	**Evidencia concreta**
E-1 Plan de trabajo	Alistamiento	Documento con cronograma, responsables, riesgos, logística, seguimiento y sistematización.
E-2 Fortalecimiento II Convocatoria	Fondos concursables	Documento con análisis por convenio, nodos, comunidades y herramientas de evaluación.
E-3 Estructura curricular	Diseño virtual	Guías, planeaciones, recursos, tutorías, bibliografía y rúbricas.
E-4 Aulas virtuales	Diseño y puesta a punto LMS	Cuatro aulas con recursos, guías, rúbricas y soporte.
E-5 Comunicación virtual	Convocatoria virtual	Piezas, parrilla, confirmación, matrícula y atención a consultas.
E-6 Reporte virtual	Implementación virtual	Matrícula, avance, tutorías, percepción, necesidades e insignias.
E-7 Estrategia presencial	Diseño presencial	Documento con metodología, cinco estaciones, instrumentos y agenda.
E-8 Acuerdo base	Diseño presencial / acuerdos	Plantilla con línea base, poblaciones, recursos, retos y enfoque diferencial.
E-9 Programaciones logísticas	Preparación territorial	Diez programaciones con lugar, recursos, personal, alimentación y materiales.
E-10 Comunicación presencial	Convocatoria presencial	Piezas, parrilla, confirmación y atención a consultas.
E-11 Informe encuentros	Implementación presencial	Listados, fotografías, acuerdos proyectados, capacidad instalada, percepción y lecciones.
E-12 Acuerdos HECCA	Validación y formalización	50 acuerdos aprobados, gestionados ante MEN-IES y cargados en HECCA.
E-13 Sistematización	Cierre	Documento diagramado con cobertura, aciertos, lecciones, necesidades y proyecciones.

Formulario TEC-6
Composición del Equipo, Trabajo y Tiempo de los Expertos Clave

No.	Nombre del Personal (nacional)	Cargo	Sitio	Contribución del Personal (en un gráfico de barras) 2 (número de días)							Total de la Contribución Persona/Mes (22 días laborales mes)		
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Sede	Campo 3	Total
Equipo Base													
K1	MARIA CONSUELO BURGOS	Coordinador General	**Sede**	10	10	10	10	10	10	10	3,2		3,2
			Campo									0,0	
K2	CLAUDIA REYES	Experto Temático Módulo 1	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	3,0		3,0
			Campo									0,0	
K3	CARLOS CASTELLANOS	Experto Temático Módulo 2	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	3,0		3,0
			Campo									0,0	
K4	ALBERTO JARAMILLO	Experto Temático Módulo 3	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	3,0		3,0
			Campo									0,0	
K5	ADRIANA ABRIL	Experto Temático Módulo 4	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	3,0		3,0
			Campo									0,0	
K6	ASTRID GONZÁLEZ	Profesional metodólogo	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	3,0		3,0
			Campo									0,0	
K7	SARA ARMENTA	Profesional de Comunicaciones	**Sede**	11	11	11	11	11	11	11	3,5		3,5
			Campo									0,0	
K8	CARLOS ALBERTO ALFONSO	Profesional en sistematización y evaluación de experiencias	**Sede**	11	11	11	11	11	11	11	3,5		3,5
			Campo									0,0	
K9	PATRICIA ECHEVERRI	Profesional asistente financiero	**Sede**	9	9	9	9	9	9	9	2,8		2,8
			Campo									0,0	
K10	DIANA CASTIBLANCO	Profesional asistente administrativo	**Sede**	22	22	22	22	22	22	22	7,0		7,0
			Campo									0,0	
Profesionales de apoyo													
K8	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	**Sede**	22	22	22	22	22	22	22	7,0		7,0
			Campo									0,0	
K9	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	**Sede**	22	22	22	22	22	22	22	7,0		7,0
			Campo									0,0	
K10	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	**Sede**	22	22	22	22	22	22	22	7,0		7,0
			Campo									0,0	
											56,0	0,0	
													56

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Bogotá, 21 de mayo de 2026

Señores
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL – MEN
Bogotá D. C.

Yo Jorge Hernán Cárdenas Santamaria, identificado con cédula de ciudadanía número 79.149.341 de Bogotá, actuando en calidad de representante legal del **CONSORCIO OPORTUNIDAD ESTRATEGICA – CORPOEDUCACIÓN - UNIMINUTO** participantes de la SDP n.o: CO-L1288-P00090 que tiene por objeto *"Brindar asistencia técnica a las Instituciones de Educación Superior Colombianas para fortalecer sus planes de permanencia en el marco del Contrato de préstamo BID 5850/OC-CO"*, declaramos bajo gravedad de juramento que:

1. Conocemos, aceptamos y nos comprometemos a cumplir las leyes y normas vigentes en la República de Colombia relacionadas con la prevención y sanción del fraude, la corrupción, el soborno y demás prácticas prohibidas aplicables a los procesos de contratación.
2. Nos comprometemos a actuar con transparencia, integridad y buena fe durante todas las etapas del proceso de selección y, en caso de resultar adjudicatarios, durante la ejecución del contrato correspondiente.
3. Declaramos que ni la empresa, ni sus socios, representantes, empleados, contratistas o agentes, han participado ni participarán en actos de fraude, corrupción, soborno, colusión, coerción, obstrucción o cualquier otra práctica prohibida relacionada con el presente proceso licitatorio o con la ejecución contractual.
4. Nos obligamos a cumplir las disposiciones contenidas en la normativa colombiana aplicable en materia anticorrupción y antisoborno, así como las políticas y lineamientos establecidos por la entidad contratante.
5. Entendemos y aceptamos que cualquier incumplimiento de las obligaciones aquí declaradas podrá dar lugar a las sanciones legales y contractuales correspondientes, incluyendo la descalificación del proceso, la terminación del contrato y demás consecuencias previstas en la ley.

Atentamente,

Firma Autorizada: _____
Nombre: Jorge Hernán Cárdenas Santamaria.
Nombre de la firma: Consorcio Oportunidad Estrategica – Corpoeducación - Uniminuto
En capacidad de: Representante Legal del consorcio

CONSORCIO OPORTUNIDAD ESTRATEGICA – CORPOEDUCACIÓN - UNIMINUTO

Sección V. Propuesta de Precio – Formularios Estándar

Formulario FIN-1
Formulario de Presentación de la Propuesta de Precio

Bogotá 21 de Mayo de 2026]

A: Ministerio de Educación Nacional

Señores:

Los abajo firmantes ofrecemos proveer los servicios de consultoría para *"CONSULTORÍA PARA BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR COLOMBIANAS PARA FORTALECER SUS PLANES DE PERMANENCIA EN EL MARCO DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO BID 5850/OC-CO."* de conformidad con su Solicitud de Propuestas de fecha Abril a 2026 y nuestra Propuesta Técnica. Nuestra Propuesta de Precio es por la suma de MIL OCHOCIENTOS CUATRO MIL MILLONES CUATROCIENTOS TREINTA Y SIETE MIL OCHOCIENTOS SESENTA Y OCHO PESOS M/CTE **($1.804.437.868)**, incluido IVA y *todos los impuestos locales de acuerdo con la **Hoja de Datos IAC 26.1***. El monto estimado de impuestos indirectos locales es de DOSCIENTOS OCHENTA Y OCHO MILLONES CIENTO TRES MIL QUINIENTOS VEINTICINCO PESOS M/CTE **($ 288.103.525,oo)** el cual será confirmado o reajustado, si se requiere, durante las negociaciones.

Nuestra Propuesta de Precio será obligatoria para nosotros, con sujeción a las modificaciones que resulten de las negociaciones del contrato, hasta el vencimiento del periodo de validez de la Propuesta, es decir, antes de la fecha que se indica en la **Hoja de Datos IAC 13.1**.

No hemos pagado comisiones ni bonificaciones a agentes ni a ninguna otra parte en relación con esta Propuesta y en caso de ser adjudicado, con la ejecución del Contrato.

Entendemos que ustedes no están obligados a aceptar ninguna de las Propuestas que reciban.

Cordialmente,

Firma autorizada
Nombre y cargo del signatario: Jorge Hernán Cárdenas Santamaria
En capacidad de: Representante legal del **Consorcio Oportunidad Estratégica – Corpoeducación - Uniminuto**
Dirección: Carrera 7 No 37 – 25 oficina 701
Correo Electrónico: contacto@oportunidadestrategica.com.co, ehmora@oportunidadestrategica.com.co

[Para una APCA, podrán firmar todos los miembros o únicamente el miembro principal/responsable/Consultor, en cuyo caso se deberá adjuntar poder para firmar en nombre de todos los miembros].

Formulario FIN-2
Resumen de los Costos

FORMULARIO PR-2 - RESUMEN DE PRECIOS

Rubro	Precios	
	PESOS COP	
Remuneración	$	823.690.535
Gastos Tiquetes, Talleres y Viáticos para actividades en regiones	$	692.643.808
SUBTOTAL SIN IVA	**$**	**1.516.334.343**
Estimativos Impuestos Indirectos Locales – a ser revisados y finalizados en las negociaciones si el Contrato es adjudicado		
IVA - 19%	$	288.103.525
TOTAL CON IVA	**$**	**1.804.437.868**

Nota al pie de página: Los pagos se harán en la(s) moneda(s) que se expresa(n) arriba (Referencia a IAC 17.4).

Formulario FIN-3
Desglose de la Remuneración

Cuando se utilice para un trabajo con contrato de Suma Global, la información a ser suministrada en este Formulario será utilizada únicamente para demostrar la base del cálculo del monto de tope del Contrato; para calcular impuestos aplicables cuando se hagan las negociaciones del contrato, y si se requiere, para establecer pagos al Consultor por concepto de posibles servicios adicionales solicitados por el Contratante. Este Formulario no será utilizado como base para pagos bajo contratos de Suma Global.

N°	Nombre	Cargo	NACIONALIDAD	Tarifa persona-mes (COP) *		Total tiempo-insumo en meses		TOTAL COP
						Sede	Campo	
Equipo Base								
K1	MARIA CONSUELO BURGOS	Coordinador General	COLOMBIANA	**Sede**	$ 31.994.885	3,2		$ 100.783.887
				Campo	$ 31.994.885			
K2	CLAUDIA REYES	Experto Temático Módulo 1	COLOMBIANO	**Sede**	$ 24.884.910	3,0		$ 74.903.580
				Campo	$ 24.884.910			
K3	CARLOS CASTELLANOS	Experto Temático Módulo 2	COLOMBIANO	**Sede**	$ 24.884.910	3,0		$ 74.903.580
				Campo	$ 24.884.910			
K4	ALBERTO JARAMILLO	Experto Temático Módulo 3	COLOMBIANA	**Sede**	$ 24.884.910	3,0		$ 74.903.580
				Campo	$ 24.884.910			
K5	ADRIANA ABRIL	Experto Temático Módulo 4	COLOMBIANA	**Sede**	$ 24.884.910	3,0		$ 74.903.580
				Campo	$ 24.884.910			
K6	ASTRID GONZÁLEZ	Profesional metodólogo	COLOMBIANO	**Sede**	$ 24.884.910	3,0		$ 74.903.580
				Campo	$ 24.884.910			
K7	SARA ARMENTA	Profesional de Comunicaciones	COLOMBIANO	**Sede**	$ 17.774.936	3,5		$ 62.212.276
				Campo	$ 17.774.936			
K8	CARLOS ALBERTO ALFONSO	Profesional en sistematización y evaluación de experiencias educativas	COLOMBIANO	**Sede**	$ 17.774.936	3,5		$ 62.212.276
				Campo	$ 17.774.936			
K9	PATRICIA ECHEVERRI	Profesional asistente financiero	COLOMBIANO	**Sede**	$ 17.774.936	2,8		$ 49.769.821
				Campo	$ 17.774.936			
K10	DIANA CASTIBLANCO	Profesional asistente administrativo	COLOMBIANO	**Sede**	$ 6.221.228	7,0		$ 43.548.593
				Campo	$ 6.221.228			
Profesionales de apoyo								
K8	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	COLOMBIANA	**Sede**	$ 6.221.228	7,0		$ 43.548.593
				Campo	$ 6.221.228			
K9	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	COLOMBIANA	**Sede**	$ 6.221.228	7,0		$ 43.548.593
				Campo	$ 6.221.228			
K10	CONSULTOR APOYO	JUNIOR	COLOMBIANA	**Sede**	$ 6.221.228	7,0		$ 43.548.593
				Campo	$ 6.221.228			
					SUBTOTAL			**$ 823.690.535**

* Incluye honorario de la firma

Apéndice A
Negociaciones Finales – Desglose de Tarifas de Remuneración

1. **Revisión de Tarifas de Remuneración**

1.1. Las tarifas de remuneración están conformadas por salario o por una comisión básica, gastos sociales, gastos administrativos, utilidades y cualquier prima o viático que se pague por concepto de trabajos fuera de la sede o de la oficina base. Se puede utilizar el Formulario adjunto de muestra para suministrar un desglose de tarifas.

1.2. Si la SDP solicita únicamente la presentación de una propuesta técnica, el Formulario de Muestra es utilizado por el Consultor seleccionado para preparar las negociaciones del Contrato. Si la SDP solicita la presentación de la Propuesta de Precio, se deberá diligenciar el Formulario de la Muestra y adjuntarlo al Formulario Financiero -3. Las hojas de desglose acordadas (en las negociaciones) formarán parte del Contrato negociado y se incluirán en este Apéndice C o D.

1.3. En el momento de las negociaciones, la firma deberá estar preparada para divulgar sus estados financieros auditados de los últimos tres años que justifiquen sus tarifas, y aceptar que sus tarifas propuestas y otros aspectos financieros serán objeto de escrutinio. El Contratante será responsable por la custodia de los fondos del gobierno y se espera que ejerza prudencia en el gasto de estos fondos.

1.4. Los detalles de las tarifas son los siguientes:

(i) Salario es el salario bruto regular o comisión pagada a la persona en la oficina sede de la firma. No contiene ninguna prima por trabajo lejos de la sede, ni bonificación (salvo cuando estos rubros estén incluidos por ley o por regulaciones oficiales).

(ii) Bonificaciones, normalmente se pagan de las utilidades. Para evitar doble contabilidad, las bonificaciones no se incluyen en el "Salario" y deben figurar por separado. Cuando el sistema contable del Consultor es tal que los porcentajes de los costos sociales y gastos administrativos se basan en ingresos totales, incluidas bonificaciones, esos porcentajes serán ajustados hacia debajo de conformidad. Cuando las políticas locales exijan pagar 13 meses por 12 meses de trabajo, no se ajustará hacia abajo el elemento de utilidad. Todas las conversaciones/discusiones sobre bonificaciones deberán ser soportadas mediante documentación auditada, la cual será tratada como confidencial.

(iii) Prestaciones (costos) sociales son los costos de beneficios no monetarios y pueden incluir, entre otros, Seguridad social (incluidos costos de pensión, médico y seguro de vida) y el costo de incapacidad y/o licencia anual. A este respecto, una licencia remunerada durante días festivos oficiales o una licencia anual tomada durante un trabajo si no se ha suministrado un reemplazo del Experto, no se considerará costo social.

(iv) Costo de Licencia. Los principios de calcular el costo de días totales de licencia anual como porcentaje del salario básico se calculan normalmente así:

$$\text{Costo de licencia como \% del salario} = \frac{\text{total días licencia x 100}}{[365 - \text{fs} - \text{df} - \text{v} - \text{i}]}$$

Donde fs = fines de semana, df = días festivos oficiales, v = vacaciones, i = incapacidad.

Observar que la licencia podrá ser considerada como costo social solo si no se cobra al Contratante la licencia tomada.

(v) Gastos administrativos son los costos del negocio del Consultor que no tengan relación directa con la ejecución del trabajo y no serán reembolsados como rubros separados de acuerdo con el Contrato. Rubros típicos son costos de la sede (tiempo no facturable, tiempo de monitoria del proyecto por alto personal del Consultor, alquiler de las oficinas principales, personal de apoyo, investigación, capacitación de personal, mercadeo, etc.), el costo del

personal del Consultor que no esté empleado actualmente en proyectos que generen ingresos, impuestos sobre actividades del negocio y costos de promoción del negocio. Durante las negociaciones, los estados financieros auditados, certificados como correctos por un auditor independiente y que incluyan gastos administrativos de los últimos tres años deberán estar a disposición para revisión, junto con las listas detalladas de rubros que conformen los gastos administrativos y el porcentaje mediante el cual se refiere a salario básico. El Contratante no acepta margen adicional *(add-on)* por prestaciones sociales, gastos administrativos, etc. para Expertos que no sean empleados permanentes del Consultor. En este caso, el Consultor tendrá derecho únicamente a costos administrativos y a una comisión sobre los pagos mensuales cobrados por concepto de Expertos subcontratados.

(vi) Utilidad se basa normalmente en la suma de Salario, Costos Sociales y Gastos Administrativos. Si figuran bonificaciones pagadas sobre una base regular, se hará la correspondiente reducción en el monto de utilidad. No se permitirá utilidad en viajes ni en ningún gasto reembolsable.

(vii) Viáticos por Encontrarse fuera de la Base o Viáticos de Prima o Subsistencia. Algunos consultores pagan viáticos a Expertos que trabajan lejos de la sede o fuera de la base. Estos viáticos son calculados como un porcentaje de salario (o comisión) y se deben sacar de gastos administrativos o utilidad. Ocasionalmente, por ley, dichos viáticos pueden sacarse de costos sociales. En este caso, el monto de este costo social debe aparecer bajo costos sociales e indicar por separado el viático neto.

(viii) Se pueden usar como referencia las tarifas estándar de PNUD para el país en particular con el fin de determinar los viáticos de subsistencia.

Formulario de Muestra – NO APLICA

Consultor: _____ País: _____
Trabajo: _____ Fecha: _____

Declaraciones del Consultor con respecto a Costos y Prestaciones

Por el presente confirmamos que:

(a) las comisiones básicas que se indican en la tabla adjunta son tomadas de los registros de nómina de la firma y reflejan las tarifas actuales de los Expertos que figuran en la lista las cuales no se han elevado salvo dentro de la política normal de incremento anual de pago aplicada a todos los Expertos del Consultor;
(b) se adjuntan copias correctas de los últimos comprobantes de pago de los Expertos que figuran en la lista;
(c) los viáticos por encontrarse fuera de la base que se indican abajo son los que el Consultor ha acordado pagar por este trabajo a los Expertos de la lista;
(d) los factores que figuran en la tabla adjunta por concepto de prestaciones sociales y gastos administrativos se basan en la experiencia de costo promedio de la firma en los últimos tres años representados en los estados financieros de la firma; y
(e) dichos factores por concepto de gastos administrativos y prestaciones sociales no incluyen bonificaciones ni otros medios de distribución de utilidades.

_____
[Nombre del Consultor]

_____ _____
Firma del Representante Autorizado Fecha

Nombre: _____

Cargo: _____

Declaraciones del Consultor con respecto a Costos y Prestaciones (Modelo Formulario I)

*(Expresado en **[indique moneda*]**)*

Declaraciones del Consultor con respecto a Costos y Prestaciones
(Modelo Formulario I)

(Expresado en [indique moneda*])

Personal		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Nombre	*Cargo*	*Tarifa de Remuneración Básica por Mes/ trabajo*	*Prestaciones Sociales[1]*	*Gastos Administrativos[1]*	*Subtotal*	*Utilidad[2]*	*Viáticos fuera de Base*	*Tarifa Fija Propuesta por Mes*
MARIA CONSUELO BURGOS	*Coordinador General*	*$ 25.292.399*	*0*	*$ 3.793.860*	*$29.086.259*	*2908625,909*	*0*	*$31.994.885*
CLAUDIA REYES	*Experto Temático Módulo 1*	*$ 19.671.866*	*0*	*$ 2.950.780*	*$22.622.646*	*2262264,596*	*0*	*$24.884.911*
CARLOS CASTELLANOS	*Experto Temático Módulo 2*	*$ 19.671.866*	*0*	*$ 2.950.780*	*$22.622.646*	*2262264,596*	*0*	*$24.884.911*
ALBERTO JARAMILLO	*Experto Temático Módulo 3*	*$ 19.671.866*	*0*	*$ 2.950.780*	*$22.622.646*	*2262264,596*	*0*	*$24.884.911*
ADRIANA ABRIL	*Experto Temático Módulo 4*	*$ 19.671.866*	*0*	*$ 2.950.780*	*$22.622.646*	*2262264,596*	*0*	*$24.884.911*
ASTRID GONZÁLEZ	*Profesional metodólogo*	*$ 19.671.866*	*0*	*$ 2.950.780*	*$22.622.646*	*2262264,596*	*0*	*$24.884.911*
SARA ARMENTA	*Profesional de Comunicaciones*	*$ 14.051.333*	*0*	*$ 2.107.700*	*$16.159.033*	*1615903,283*	*0*	*$17.774.936*
CARLOS ALBERTO ALFONSO	*Profesional en sistematización y evaluación de experiencias educativas*	*$ 14.051.333*	*0*	*$ 2.107.700*	*$16.159.033*	*1615903,283*	*0*	*$17.774.936*
PATRICIA ECHEVERRI	*Profesional asistente financiero*	*$ 14.051.333*	*0*	*$ 2.107.700*	*$16.159.033*	*1615903,283*	*0*	*$17.774.936*
DIANA CASTIBLANCO	*Profesional asistente administrativo*	*$ 4.917.967*	*0*	*$ 737.695*	*$ 5.655.661*	*565566,149*	*0*	*$ 6.221.228*
CONSULTOR APOYO	*JUNIOR*	*$ 4.917.967*	*0*	*$ 737.695*	*$ 5.655.661*	*565566,149*	*0*	*$ 6.221.228*
CONSULTOR APOYO	*JUNIOR*	*$ 4.917.967*	*0*	*$ 737.695*	*$ 5.655.661*	*565566,149*	*0*	*$ 6.221.228*
CONSULTOR APOYO	*JUNIOR*	*$ 4.917.967*	*0*	*$ 737.695*	*$ 5.655.661*	*565566,149*	*0*	*$ 6.221.228*

** Si se utiliza más de una moneda, utilice tabla(s) adicional(es), una por cada moneda*

1. *Expresado como porcentaje de 1*
2. *Expresado como porcentaje de 4*