

Plan de Desarrollo Institucional



2023
2029

EAM
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
SNIES 4709

Por una Educación de Alta Calidad

Institución Universitaria EAM
SNIES 4709
Armenia, Quindío

www.eam.edu.co
Avenida Bolívar # 3-11



Presidente

ROSA MARLENI SALAZAR TORRES

Rectora

ANDREA CONCHA SALAZAR

Vicerrector Administrativo y Financiero

JESUS ANTONIO OSPINA QUERUBIN

Vicerrector Académico

JORGE IVÁN QUINTERO SALAZAR

Director de Planeación y Desarrollo

GERMÁN DAVID GUTIÉRREZ GASPAR

Secretario General

WILLIAM HUMBERTO MARTÍNEZ MORALES

Directora Departamento Contable y Financiero

LUZ MILA GUERRERO BAÑOL

Directora Gestión TIC

CLAUDIA MILENA SÁNCHEZ RENDÓN

Director de Talento Humano

CARLOS ALBERTO VARGAS GRAJALES

Directora de Mercadeo

PILAR HENCKER RIAÑO

Jefe de Control Interno

SADID ALFONSO SALAZAR TORRES

Coordinador Proyectos Especiales

DAVID CONCHA SALAZAR

Decana Facultad de Ingeniería

ERIKA JOHANA CAICEDO ARIAS

Decano Facultad Publicidad, Diseño y Comunicación

CARLOS ANDRES FERRERO GOMEZ

Decana Facultad Ciencias Administrativas y Financieras

ISABEL CRISTINA LONDOÑO FRANCO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA EAM

Avenida Bolívar # 3-11

www.eam.edu.co

Armenia, Quindío

Contenido

	Pág.
Presentación	6
Capítulo I: Diagnóstico Institucional	8
La Educación Superior en el contexto: Análisis sectorial	8
Contexto internacional	8
Contexto nacional	10
Contexto regional	13
Contexto local	15
De la Institución Universitaria EAM	16
Órganos de dirección	16
Direccionamiento estratégico EAM	19
Carácter académico	19
Misión	19
Visión	19
Valores rectores	19
Criterios orientadores	19
Objetivos institucionales	19
Fundamentos filosóficos	20
Normatividad	21
Políticas	21
Oferta académica	28
Facultad de Ciencias Administrativas y Financieras	29
Facultad de Ingeniería	29
Facultad de Publicidad, Diseño y Comunicación	30
Capítulo II. Desarrollo Metodológico	31
Balance Seguimiento a Plan de Desarrollo 2022	31
Metodología de construcción del Plan de Desarrollo Institucional PDI	33
Metodología para elaboración de árboles	34
Identificación del problema	34
Desarrollo del Árbol del problema	34
Análisis de la participación	35
Árbol de objetivos	36
Análisis de Alternativas	37
Lógica horizontal de la MML	37

Los indicadores	38
Los medios de Verificación	38
Supuestos	39
Un análisis DOFA	40
Capítulo III: Ejes y líneas estratégicas	44
EJE No. 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46
Problema	46
Causas	46
Efectos	46
Objetivo	47
Medios	47
Fines	47
Compromisos y acciones	48
EJE No. 2: DESARROLLO INSTITUCIONAL	50
Problema	50
Causas	50
Efectos	51
Objetivo	51
Medios	52
Fines	52
Compromisos y acciones	53
EJE No. 3: FORTALECIMIENTO ACADÉMICO	55
Problema	55
Causas	55
Efectos	55
Objetivo	56
Medios	56
Fines	57
Compromisos y acciones	57
EJE No. 4: BIENESTAR INSTITUCIONAL, PROYECCIÓN SOCIAL E INCLUSIÓN	60
Problema	60
Causas	61
Efectos	61
Objetivo	62
Medios	62
Fines	62
Compromisos y acciones	63
EJE No. 5: PROMOCIÓN INSTITUCIONAL Y EXTENSIÓN	64
Problema	64

Causas	64
Efectos	65
Objetivo	65
Medios	65
Fines	66
Compromisos y acciones	66
EJE No. 6: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	67
Problema	67
Causas	67
Efectos	67
Medios	68
Fines	68
Compromisos y acciones	69
EJE No. 7: EAM VIRTUAL	70
Problema	70
Causas	70
Efectos	70
Medios	71
Fines	71
Compromisos y acciones	72
¿Qué se requiere para la creación y puesta en marcha de la modalidad virtual en la institución?	73
Capítulo IV. Seguimiento y control	76
Lineamientos de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional PDI	76
Cultura de autoevaluación y autorregulación.	79
Proyectos Especiales	80
Abreviaturas usadas	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	85

Tabla de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha SNIES	16
Tabla 2. Fundamentos filosóficos.	20
Tabla 3. Identificación del problema.	34
Tabla 4. Desarrollo Árbol del problema.	34
Tabla 5. Análisis de la participación.	35
Tabla 6. Análisis objetivos.	36
Tabla 7. Análisis de alternativas.	37
Tabla 8. Lógica horizontal adaptada por la EAM.	37
Tabla 9. Indicadores.	38
Tabla 10. Medios de verificación.	39
Tabla 11. Supuestos.	39
Tabla 12. Matriz DOFA.	40
Tabla 13. Definición de factores claves de éxito / Análisis de impacto en el negocio.	41
Tabla 14. Análisis de contexto - Definición de estrategias.	42
Tabla 15. Matriz ejecutiva Eje 1.	48
Tabla 16. Matriz ejecutiva Eje 2.	53
Tabla 17. Matriz ejecutiva Eje 3.	57
Tabla 18. Matriz ejecutiva Eje 4.	63
Tabla 19. Matriz ejecutiva Eje 5.	66
Tabla 20. Matriz ejecutiva Eje 6.	69
Tabla 21. Matriz ejecutiva Eje 7.	72
Tabla 22. Anexo técnico - requerimientos para la EAM Virtual.	74
Tabla 23. Escala de valoración.	76
Tabla 24. Resumen plan operativo.	76
Tabla 25. Cuadro de seguimiento eje estratégico.	77
Tabla 26. Cuadro de seguimiento acción estratégica.	77
Tabla 27. Proyectos especiales.	81
Tabla 28. Anexos.	85

Tabla de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama EAM.	18
Ilustración 2. Integración de políticas institucionales y áreas estratégicas.	28
Ilustración 3. Balance Seguimiento a Plan de Desarrollo 2022.	32
Ilustración 4. Árbol de problemas	35
Ilustración 5. Árbol de objetivos.	36
Ilustración 6. Estructura PDI 2023 - 2029.	44
Ilustración 7. Mapa integración de ejes estratégicos PDI.	45
Ilustración 8. Mapa estratégico.	75
Ilustración 9. Ficha de proyectos EAM.	80

Presentación

El Plan de Desarrollo Institucional PDI 2023-2029, “Por una educación de alta calidad”, ha sido adoptado / actualizado por Sala General mediante acuerdo 03 de 30 de junio de 2023, el mismo se encuentra estructurado en siete (7) ejes estratégicos:

- Eje estratégico No. 1. Direccionamiento estratégico.
- Eje estratégico No. 2. Desarrollo institucional.
- Eje estratégico No. 3. Fortalecimiento académico.
- Eje estratégico No. 4. Bienestar institucional y proyección social.
- Eje estratégico No. 5. Promoción institucional y extensión.
- Eje estratégico No. 6. Aseguramiento de la calidad.
- Eje estratégico No. 7. EAM virtual.

El documento ha sido estructurado en cuatro (IV) capítulos, los cuales están dispuestos de la siguiente manera:

El capítulo I -Diagnóstico institucional-, incluye la revisión de referentes y pilares en el ámbito internacional, nacional, regional y local. De lo general a lo específico, se continúa entonces con la descripción de la institución, donde se hace una presentación de la plataforma estratégica institucional en la cual se da cuenta de la identidad institucional (misión, visión, valores rectores, criterios orientadores, principios filosóficos y objetivos institucionales), se enumera la normatividad nacional en materia de educación superior y se expresan las políticas institucionales referidas a las funciones misionales de la educación superior y aquellas relacionadas con áreas estratégicas institucionales. En este apartado se incluye el detalle de la oferta académica actual a nivel de pregrado, la cual incluye programas estructurados por ciclos propedéuticos en dos niveles.

El capítulo II -Desarrollo Metodológico- inicia con un resumen ejecutivo del balance de seguimiento a Plan de Desarrollo 2022 realizado a 30 de noviembre de 2022 y que sirvió como insumo para la definición de acciones a proyectar en esta nueva formulación; continúa con la definición de la metodología de trabajo, donde se explica detalladamente la metodología utilizada para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo; para el caso, metodología de Marco lógico -MML-; la cual se aplicó a partir de la orientación realizada por la Dirección de planeación institucional y la colaboración de líderes para cada uno de los ejes estratégicos, quienes a su vez conformaron sus equipos de trabajo, asegurando la participación de representantes de los diferentes grupos de interés institucionales. Para los principales procesos de la institución se plantea un análisis DOFA como complemento al diagnóstico institucional.

El capítulo III -Ejes y líneas estratégicas-, incluye un análisis situacional de la institución a partir de los datos del capítulo anterior para la definición de los compromisos, formulación de ejes y líneas de trabajo frente a los retos de la educación superior en los diferentes contextos; puede considerarse la esencia de este documento, aquí se desarrollan en detalle los siete (7) ejes estratégicos definidos para proyectar la institución al periodo 2023-2029. De acuerdo con las matrices definidas por la metodología, cada eje estratégico incluye: objetivo, indicadores, línea base, metas anuales (2023-2029), medios de verificación y supuestos. Cada uno de los ejes se desagrega en líneas, estas a su vez, se desarrollan mediante un conjunto de acciones estratégicas. para esto,

han sido revisados indicadores propios y de terceros y considerado diversos informes locales, nacionales e internacionales.

Capítulo IV -Herramientas de control, monitoreo y seguimiento-, incluye la descripción de cuadros de control diseñados para realizar monitoreo y seguimiento a nivel micro y macro, es decir: líneas según acciones estratégicas, ejes estratégicos según líneas y plan de desarrollo según ejes estratégicos.

Adoptado: Sala General mediante Acuerdo No. 03 de junio 30 de 2023

Andrea Concha Salazar	Jesús Antonio Ospina Querubin
Rectora	Vicerrector Administrativo y Financiero

Jorge Iván Quintero Salazar	Germán David Gutiérrez Gaspar
Vicerrector Académico	Director de Planeación y Desarrollo

Capítulo I: Diagnóstico Institucional

La Educación Superior en el contexto: Análisis sectorial

Contexto internacional

Con ocasión de la pos pandemia los cambios a nivel mundial se presentan de una manera aún más acelerada, modificando sustancialmente las reglas del juego y afectando sectores tan sensibles como el de la educación; motivo que lleva a un incremento en la desigualdad social, factor que obliga a reflexionar sobre cuáles son las tendencias del mundo en cuanto a su contexto político, económico y social; es decir, los movimientos que se dan de una u otra manera y que determinan los nuevos modelos socio-económicos, y particularmente, las nuevas tendencias y orientación que exigirá el modelo educativo, especialmente la educación superior, aspecto este que exige a las IES prepararse para afrontar y comprender las dinámicas específicas que resultan de estos cambios.

La globalización se ha acentuado mucho más, y el mundo se ha ido organizando por grandes regiones que responden a los intereses de cada uno de los territorios y de acuerdo con su capacidad de negociar.

Ahora bien, los tratados de libre comercio pactados y que están siendo negociados son de suma importancia para el país; en especial el de Estados Unidos de Norteamérica planteando grandes retos para el territorio, específicamente para el sector de la agricultura que presenta un atraso en la infraestructura tecnológica para poder competir con éxito.

Uno de los cambios más profundos que ha sufrido la humanidad en cuanto a avance tecnológico: es el de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que representan un gran reto para el sector educativo, ya que el manejo de estas se convierte en una herramienta que sirve para interactuar con cualquier persona en cualquier lugar del mundo eliminando así las barreras para entrar a entablar una conversación, una negociación; también, sumado a lo anterior, el uso de una segunda lengua es importantísimo.

Según El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, firmado por las Naciones Unidas en 1966, establece en su Artículo No. 13 que “los Estados parte en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la educación. Conviene en que la educación debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y debe fortalecer el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales. Conviene asimismo en que la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad libre, favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre todos los grupos raciales, étnicos o religiosos, y promover las actividades de las Naciones Unidas en pro del mantenimiento de la paz”¹. Por lo anteriormente mencionado se toman cuatro dimensiones, así: asequible, accesible, aceptable, adaptable (4-A)². Esto es:

¹ Naciones Unidas (1976). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

² 1 Tomasevski, Katarina (2004). Indicadores del derecho a la educación. Revista IIDH

Asequibilidad: se refiere a la necesidad de asegurar educación gratuita y obligatoria para todos los niños y jóvenes en edad escolar, y de promover el respeto a la diversidad, en particular el de las personas con discapacidad, víctimas del conflicto, las minorías y los indígenas.

Accesibilidad: promueve la eliminación de todo tipo de exclusión y discriminación, y propone mecanismos de inclusión para las poblaciones tradicionalmente marginadas del derecho a la educación, tales como la accesibilidad material y accesibilidad económica.

Aceptabilidad: encierra una serie de criterios relacionados con la calidad de la educación, como por ejemplo los métodos de enseñanza, las cualidades profesionales de los docentes, la infraestructura, seguridad y salud en las instituciones educativas, entre otros. El modelo le entrega al Estado la responsabilidad de exigir unos estándares mínimos de calidad tanto a establecimientos públicos como privados.

Adaptabilidad: busca que las escuelas se adapten a los alumnos, de manera que se logre reducir la deserción y favorecer la permanencia de poblaciones vulnerables dentro de las aulas. La adaptabilidad demanda la promoción de los derechos humanos a través de la educación.

También se debe tener en cuenta las diferentes competencias del ser humano “Estamos frente a la emergencia de una nueva Revolución de las Competencias, en la que ayudar a mejorar las habilidades de las personas y adaptarse al mundo del empleo que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo. Aquellos con las habilidades adecuadas tendrán la sartén por el mango, crearán oportunidades, y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajar. Aquellos sin habilidades observarán el futuro y no podrán ver cómo mejorará su situación. Esta polarización de la población que se está produciendo ante nuestros ojos no es buena para la sociedad ni para las empresas. Necesitamos un desarrollo activo del talento para abordar la brecha creciente entre los que “tienen” y los que “no tienen”.

Ahora es el momento para que los líderes sean responsables y conscientes: no podemos ralentizar la velocidad del avance tecnológico o la globalización, pero podemos invertir en las habilidades de los empleados para aumentar la resiliencia de nuestros equipos y nuestras organizaciones. Las personas también necesitan promover su aprendibilidad (learnability): la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo. Se deben tomar medidas inmediatas para acelerar el proceso de mejora de las habilidades y la recualificación de los empleados actuales y así garantizar que se cuenta con el talento con las habilidades necesarias para el futuro. También se debe ser capaz de atraer a aquellos que no están participando plenamente en el mercado laboral y estar preparados para nuevos trabajos y nuevas habilidades. A esto se refiere cuando se habla de la «emergencia de la Revolución de las Competencias».³

Adicional a lo antes mencionado, en 2020 surge como eventualidad que pone de manifiesto una situación que no estaba dentro de los panoramas de ninguna entidad, y fue básicamente el aislamiento ordenado a partir de la propagación de la pandemia ocasionada por el Covid-19, lo que se convirtió en una preocupación generalizada que impactó significativamente todos los renglones de la economía. Para el caso particular de la Educación Superior, según el informe de la Unesco titulado COVID-19: su impacto en la educación superior y en los ODS, “en América Latina y el Caribe existen aproximadamente 25 millones de estudiantes de educación

³ Jonas Prising, presidente y CEO de Manpower Group

terciaria afectados por la pandemia. Un 45% en promedio de los hogares de la región tiene conexión fija a Internet mientras que las zonas rurales esta cobertura es más baja. Considerando que el 40% de las comunidades indígenas en la región se encuentran enclavadas en entornos rurales, ello supone un gran contingente poblacional en riesgo de exclusión o desvinculación del proceso educativo. En la región hacen vida más de 800 pueblos indígenas representando un universo aproximado de 58 millones de ciudadanos”⁴, así lo indicó el coordinador de donde se puede dimensionar el impacto del cambio que sugiere la emergencia mencionada.

Contexto nacional

A lo largo del tiempo los estados han buscado estrategias que permitan lograr dinamizar su economía, hasta el punto de transformarse en países con ventajas competitivas que logren mejorar el nivel de vida de su población. Paralelamente las organizaciones empresariales desde el principio han buscado que su líder corporativo aumente sus utilidades y valor agregado para diferenciarse de sus competidores.

En la actualidad, se desarrollan diferentes tendencias como las denominadas Industrias Culturales y Creativas (ICC), las cuales están aportando al desarrollo de empresas innovadoras basadas en la creatividad, la innovación y la multidisciplinariedad, la industria 4.0, el cual se refiere a “un nuevo modelo de organización y de control de la cadena de valor a través del ciclo de vida del producto y a lo largo de los sistemas de fabricación apoyado y hecho posible por las tecnologías de la información. El término industria 4.0 se utiliza de manera generalizada en Europa, si bien se acuñó en Alemania. También es habitual referirse a este concepto con términos como “Fábrica Inteligente” o “Internet industrial”. En definitiva, se trata de la aplicación a la industria del modelo “Internet de las cosas” (IoT). Todos estos términos tienen en común el reconocimiento de que los procesos de fabricación se encuentran en un proceso de transformación digital, una “revolución industrial” producida por el avance de las tecnologías de la información y, particularmente, de la informática y el software.”⁵

Sumando todo lo anterior se puede observar que existen diferentes tendencias que pueden mejorar indicadores económicos, ventajas competitivas, etc. de un país u organización, las cuales pueden ser aprovechadas para mejorar la calidad de vida de sus integrantes. La economía naranja es una de estas y a continuación entenderemos su concepto y su importancia en dinamizar factores necesarios en la producción de bienes y servicios.

Además, a esto se suma la creación de la Misión de sabios cuyo concepto se refiere a “un grupo de expertos en diferentes áreas del conocimiento, quienes participarán ad honorem y ayudarán, a trazar la ruta para el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Estos expertos, nacionales e internacionales, entregarán ocho documentos con las recomendaciones factibles y preguntas relevantes que se deberían responder para que el país pueda dar un salto adelante en Ciencias Sociales y Desarrollo Humano; Ciencias de la Vida y de la Salud; Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente; Océano y Recursos Hidrobiológicos;

⁴ <https://www.iesalc.unesco.org/2021/06/01/covid-19-su-impacto-en-la-educacion-superior-y-en-los-ods/>

⁵ <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>

Ciencias Básicas y del Espacio; Energía Sostenible; Tecnologías Convergentes –nano, info, cogno- e Industrias 4.0 e Industrias Creativas y Culturales.”⁶

En cuanto al contexto colombiano también toma en cuenta la siguiente recomendación: “a partir del contexto internacional que implica la transformación digital, Colombia tiene retos que deberá resolver en el corto y mediano plazo para lograr el apoyo a las Industrias 4.0:

Definir un marco regulatorio mediante los procesos de investigación y prospección, que le permita al país adelantarse a los avances tecnológicos que permean la forma de interrelación con los ciudadanos

- Fomentar nuevos modelos de negocio de base tecnológica basados en procesos de I+D+I
- Formar capital humano creativo y flexible
- Desarrollar tecnologías de impacto
- Velar por un desarrollo incluyente y sostenible

Por su parte, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTel) para el sector TIC 2017-2022, como resultado de una serie de diagnósticos, prospectivas y ejercicios de vigilancia tecnológica sobre el sector, ha establecido líneas orientadoras de tecnologías convergentes en las cuales se deberían centrar los esfuerzos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.”⁷

En el contexto nacional, el 24 de marzo de 2020, el Ministerio de Educación Nacional emite el Decreto 457 mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio, donde empieza a afectarse el sistema de educación en general como efecto natural ante la crisis sanitaria generada desde el contexto internacional. Según el área de investigaciones económicas del Banco de la República, en su artículo “Efecto de la pandemia sobre el sistema educativo: El caso de Colombia”, describe el comportamiento reciente de algunos indicadores del sistema educativo colombiano teniendo en cuenta el efecto de la pandemia y describe que en “los efectos sobre educación superior se mantiene la tendencia descendente en el número de estudiantes matriculados, así como las brechas en el rendimiento académico, las cuales dependen de diferentes factores socioeconómicos”⁸.

En Colombia, debido a las causas antes mencionadas, entre otras, se viene presentando una mutación del mercado laboral, donde viene a cobrar mayor relevancia el hecho de que las IES deban reformularse, replantear los Planes de Desarrollo vigentes, así como la revisión de la pertinencia y mercado disponible para la oferta académica, el estímulo y desarrollo de habilidades blandas que mejoren el desempeño de sus graduados en el entorno, formación en competencias disruptivas, y demás acciones que contribuyan a la formación de ciudadanos capacitados, competentes y con ventajas comparativas que le permitan vincularse en el mercado laboral de manera más oportuna. En adelante, el reto para las IES será entonces demostrar la importancia de la educación y formación para el mundo, como dinamizadores de la economía y generadores de emprendimientos o ideas disruptivas en pro de un futuro laboral más próspero. A continuación, se hace un

⁶ Libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf

⁷ Ibid.

⁸ Ligia Alba Melo-Becerra, Jorge Enrique Ramos-Forero, Jorge Leonardo Rodríguez Arenas, Hector Manuel Zárate-Solano. Efecto de la pandemia sobre el sistema educativo: El caso de Colombia. Banco de la República. Investigaciones económicas. Noviembre 2021

repor los Planes Nacionales de Desarrollo, tanto el que culminó en 2022, como el planteado para el próximo cuatrienio.

Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad'

El Plan Nacional de Desarrollo que cerró su periodo con el mandato del Dr. Iván Duque Márquez en la Presidencia de la República, trazó el curso de acción para transformar las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades. El PND 2018-2022 implicó ponerse de acuerdo en un gran pacto en donde concurren las inversiones públicas y privadas y los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno para que, como Estado, definiera el conjunto de prioridades, que generaran la verdadera transformación. El Plan Nacional de Desarrollo no es la acción desarticulada de los diferentes ministerios y sectores que conforman el Gobierno. Sí es, en cambio, la creación de espacios de coordinación que permiten sumar esfuerzos, remar para el mismo lado y generar de esta manera el verdadero cambio social, dinamizar el crecimiento económico y alcanzar el mayor desarrollo del país y de sus regiones.

Este Plan fue una apuesta por la equidad de oportunidades para que cada colombiano pudiera elegir libremente aquello que quiere ser y hacer con su vida y disfrutar de una vida digna. Los elementos novedosos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 que permitirían alcanzar dicho objetivo fueron el incremento en la productividad, liderada por una profunda transformación digital y una apuesta por la agroindustria que vincule a los pequeños y medianos productores; una mejora regulatoria y tributaria que promoviera el emprendimiento y la actividad empresarial; una mayor eficiencia del gasto público; una política social moderna centrada en la familia que conecta a la población pobre y vulnerable a los mercados; y el aprovechamiento de las potencialidades territoriales al conectar territorios, gobiernos y poblaciones. Este “Pacto por Colombia. Pacto por la equidad” estaba basado en la ecuación del bienestar: LEGALIDAD + EMPRENDIMIENTO = EQUIDAD”⁹

Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 'Colombia Potencia Mundial de la Vida'¹⁰

El Plan Nacional de Desarrollo que está en proyecto de ley radicado el lunes 6 de febrero de 2023 como parte del periodo presidencial del Dr. Gustavo Francisco Petro Urrego, y en cabeza del Ministerio de Educación, apuesta por 4 aspectos fundamentales y detallados dentro de su propuesta que son:

- La Educación Superior como un derecho
- Consolidación del Sistema de Educación Superior Colombiano.
- Reconceptualización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Educación superior integral, incluyente, intercultural, antirracista, y desde la perspectiva de la justicia social y la paz.

En primera instancia, la ES como derecho se relaciona directamente con el acceso a la misma y la búsqueda de mejorar los indicadores de permanencia y graduación como una posibilidad real para cualquier persona que habite el territorio nacional; para ello plantea una serie de estrategias como el otorgamiento de nuevos cupos en las regiones con el objetivo de estimular el cierre de brechas que permita que más jóvenes accedan

⁹ Plan Nacional de Desarrollo 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad'

¹⁰ Plan Nacional de Desarrollo 'Colombia Potencia Mundial de la Vida'

progresivamente a la educación superior, acompañados de planes para fomentar la permanencia y la graduación, priorizando a los provenientes de contextos vulnerables, municipios PDET y ruralidad dispersa; complementario a esto, con este plan se propone la creación de un plan de salvamento que permita que los beneficiarios de créditos condonables del ICETEX afectados en sus proyectos de vida con deudas, logren la condonación de estas; adicionalmente, se implementarán para los beneficiarios de créditos reembolsables, mecanismos para la humanización del crédito.

En cuanto a la Consolidación del Sistema de Educación Superior Colombiano, se plantea como objetivo fortalecer los vínculos con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación con miras a fomentar la formación y vinculación de talento para atender las perspectivas y necesidades de investigación y las competencias requeridas para las energías renovables, cuidado de la biodiversidad y bioeconomía, la transformación productiva, el derecho humano a la alimentación, la salud y bienestar y construcción de paz. El fortalecimiento de la calidad en la educación superior debe conducir a poner en el centro de la sociedad del conocimiento a las Instituciones de Educación Superior, su capacidad de transformación y generación de conocimiento, bajo una visión de pertinencia se partirá del fomento a la oferta bajo modalidades que permitan mayor interacción de la IES con el sector productivo, como lo es la modalidad dual, que además estará acompañada por una priorización del Marco Nacional de Cualificaciones como un instrumento clave en articulación con los demás componentes del Sistema Nacional de Cualificaciones.

Con relación a la reconceptualización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, se resignificará socialmente el sentido de la educación superior con un ajuste integral en el sistema de aseguramiento de la calidad, el cual propenderá por mejorar la gestión en términos de otorgamiento de los registros calificados y de la acreditación en alta calidad, aportando a las dinámicas de creación de nuevos programas pertinentes e innovadores que respondan a las necesidades de los territorios, del sector productivo y científico. Se buscará el fortalecimiento de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad y la promoción de la colaboración entre las instituciones y programas acreditados en alta calidad y las demás instituciones.

En cuanto a Educación superior integral, incluyente, intercultural, antirracista, y desde la perspectiva de la justicia social y la paz, se plantea abiertamente el desarrollo de una política antirracista que permita superar las desigualdades estructurales que han sido naturalizadas históricamente. Finalmente, se debe propender para hacer de las IES lugares seguros que garanticen la seguridad humana, sin violencias de género y libres de discriminación de cualquier tipo, aspectos fundamentales para concebir las IES Superior como territorios de inclusión, de saberes y de paz.

Contexto regional

A pesar de estar en un mundo cada vez más globalizado en el que surgen gran variedad de oportunidades, se registran altos índices de desempleo en el territorio nacional y específicamente en el departamento del Quindío, el cual ha ocupado el primer lugar en los últimos 8 años en Colombia, teniendo su capital el Municipio de Armenia ocupando los primeros puestos en el ámbito nacional, en partiendo de este hecho, y considerando la importancia que reviste el emprendimiento y la dinámica que puede generar en una región, se inició la investigación acerca del fomento de la cultura emprendedora y la incidencia de la educación en este propósito.

RAP Eje cafetero

En Colombia se han conformado las RAP Caribe, Pacífico, Eje cafetero y la RAPE¹¹ Región Central. La RAP Eje Cafetero, aprobada por la Comisión de Ordenamiento Territorial del Senado de la República en mayo de 2018, está integrada por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, fue concebida con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la región Eje cafetero, y marca un hito en los propósitos de integración y fortalecimiento de las relaciones regionales con miras a consolidar proyectos estratégicos de impacto regional.

Para el trimestre móvil agosto-octubre 2022, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayores tasas de desempleo fueron: Quibdó (24,4%), Ibagué (17,5%) y Riohacha (16,7%); siendo la Armenia la ciudad número 11 de este reporte con un 11,8% de desempleo, alejándose de los registros de 2018 donde el Quindío fue el territorio con mayor índice de desempleo en el país con una tasa de 14,5%, según el informe de Mercado Laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

El departamento del Quindío se presenta una alta tasa de informalidad y una paulatina urbanización de la población. Los sectores productivos de la región han venido haciendo transición del sector primario al sector servicios, siendo el turismo una de las potencialidades, al llegar a ubicar el departamento del Quindío como el segundo destino Turístico de Colombia, pero con una alta estacionalidad.

Visión Quindío 2032

Se han construido diferentes espacios de planificación colectiva y se llegó a plantear la Visión Quindío 2032: “en el 2032 el Quindío será un departamento ambientalmente sostenible y sustentable, equitativo, justo e incluyente socialmente. Modelo de integración regional y asociatividad, con un nivel de ingreso medio alto per cápita (US\$ 3.256 a los a los US\$ 10.065); y en los cinco (5) primeros lugares de competitividad nacional (2004=9°), basado en el aumento de la diversificación de la productividad agroexportadora, un turismo y otros servicios con alto valor agregado, mediante el desarrollo de competencias educativas, formación laboral, investigación y tecnología avanzada, y en conectividad con el mundo globalizado”. Se han tomado como referentes los sectores de la Economía Nacional que cuentan con planes de negocios que señalan el camino hacia estándares de clase mundial. Se establece el programa de transformación productiva dividiendo en dos (2) grupos:

- Estimular la producción de sectores establecidos: industria de la comunicación gráfica; energía eléctrica – bienes y servicios conexos, autopartes, textiles, confecciones, diseño y moda.
- Impulsar el Desarrollo de Sectores Nuevos y Emergentes: Software & Tecnologías de la Información, Servicios Tercerizados a distancia (BPO&O), Cosméticos y Artículos de Aseo, Turismo de Salud.

Complementariamente se incluyen los sectores del sector agro: chocolatería y confitería, carne bovina, aceite de palma, grasas vegetales.

Según el documento “La capacidad de innovación del Quindío está dada por el desarrollo investigativo desde la academia - en conjunto con el sector productivo-, la cual cuenta con una universidad de carácter público y siete

¹¹ Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE), que de acuerdo con la LOOT se conforma por la asociación entre entidades territoriales departamentales y el Distrito Capital.

(7) universidades de carácter privado. Actualmente, se cuenta con institutos y centros de investigación implementando estrategias para incrementar la articulación con el sector productivo. Las fortalezas investigativas se centran en optoelectrónica, materiales magnéticos y nanoestructuras, ciencias biomédicas, ingeniería de software, sismología, entre otras. Con el apoyo del Ministerio de Comunicaciones y en aplicación de la Política de Territorios Digitales, se implementa el proyecto Quindío Región Digital. Este proyecto pretende establecer infraestructura para el libre acceso a banda ancha en Armenia y otros municipios del Departamento, así como dotar centros educativos de carácter público con tecnología para ampliar el acceso a los estudiantes.

Este objetivo estratégico aborda las necesidades del departamento requeridas para el desarrollo e innovación de procesos productivos y la inserción de tecnología en los mismos. Su fundamento se centra en la consolidación de los centros y grupos de investigación y en la formación de un capital humano de alto nivel técnico, académico y profesional.

Igualmente, hace referencia a la disposición de tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramienta para acceso a la información y la interacción Universidad - Empresa - Estado, como instrumento de cohesión entre el gasto en ciencia y tecnología y la innovación en procesos productivos de la región. La visión definida para este objetivo estratégico establece que «en 2.032 el Quindío estará dentro de los cinco primeros lugares en Ciencia, Tecnología Innovación y Desarrollo, basados en el aumento de sus capacidades generando una región del conocimiento para la productividad y competitividad regional».

Contexto local

Plan de Desarrollo del Quindío 2020 – 2023

En cuanto al departamento del Quindío, se debe tener en cuenta los objetivos planteados para potenciar la innovación a través de procesos fomento de la participación ciudadana en ciencia, tecnología e innovación, apoyo a las empresas, universidades y otras instancias que generan conocimiento e investigación, los cuales son:

- Realizar la transformación digital de las empresas de la región con la apropiación de herramientas digitales, que permitan ser competitivos en los diferentes sectores productivos.
- Incentivar la generación de Start-up de base tecnológica como mecanismo de dinamización del sector productivo del Departamento del Quindío.
- Promover la industria del desarrollo de software y de entretenimiento multimedia
- Implementar un ecosistema empresarial TIC que fortalezca la industria y venta de servicios de base tecnológica en el Departamento del Quindío.
- Prestar servicios científicos y tecnológicos para atender problemas asociados con agentes biológicos de alto riesgo para la salud humana.
- Incrementar la infraestructura para el desarrollo de la investigación para atender problemáticas asociadas con agentes biológicos de alto riesgo para la salud humana.

Los anteriores objetivos dejan clara la visión del departamento de apostarle a la tecnología, software, multimedia asociado con áreas estratégicas claves como la toma de decisiones empresariales y el manejo de la data para ello, para fortalecer el tejido empresarial, especialmente la economía naranja.

De la Institución Universitaria EAM

Continuando con el análisis de lo general a lo específico, y partiendo del análisis de contexto, se pretende presentar aquí, de manera resumida la Institución Universitaria EAM del cierre del año 2022, punto de partida para la proyección de objetivos y metas trazados a través de este Plan y como línea base para el desarrollo de futuro. A continuación, se relaciona la Ficha SNIES actualizada para la entidad.

Tabla 1. Ficha SNIES

IES	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA EAM
SNIES	4709
Carácter Académico	Institución Universitaria
Personería Jurídica	Resolución MEN No. 21330 de noviembre 15 de 2016
Norma de creación	Resolución OJ032 de julio 31 de 1973 (Gobierno Departamental del Quindío)
Naturaleza Jurídica	Fundación
Principal o seccional	Principal
Sector	Privada
Departamento de domicilio	Quindío
Municipio del domicilio	Armenia
NIT	890.002.590-2
Representante legal	Andrea Concha Salazar
Rector	Andrea Concha Salazar
Ubicación	Edificio A: carrera 14 No. 3-11 Edificio B: carrera 13 No. 3-25 Bienestar Institucional: carrera 14 No. 2-47

Fuente: SNIES

Órganos de dirección

Consejo Directivo – Conformación.

- El Rector, quien lo preside
- Tres (3) representantes de la Sala General
- El Vicerrector Administrativo y Financiero
- Un representante de los funcionarios de cargos de Dirección académico-administrativa
- Un representante de los profesores
- Un representante de los estudiantes
- Un representante de los egresados
- Un representante del sector productivo

Consejo Académico – Conformación.

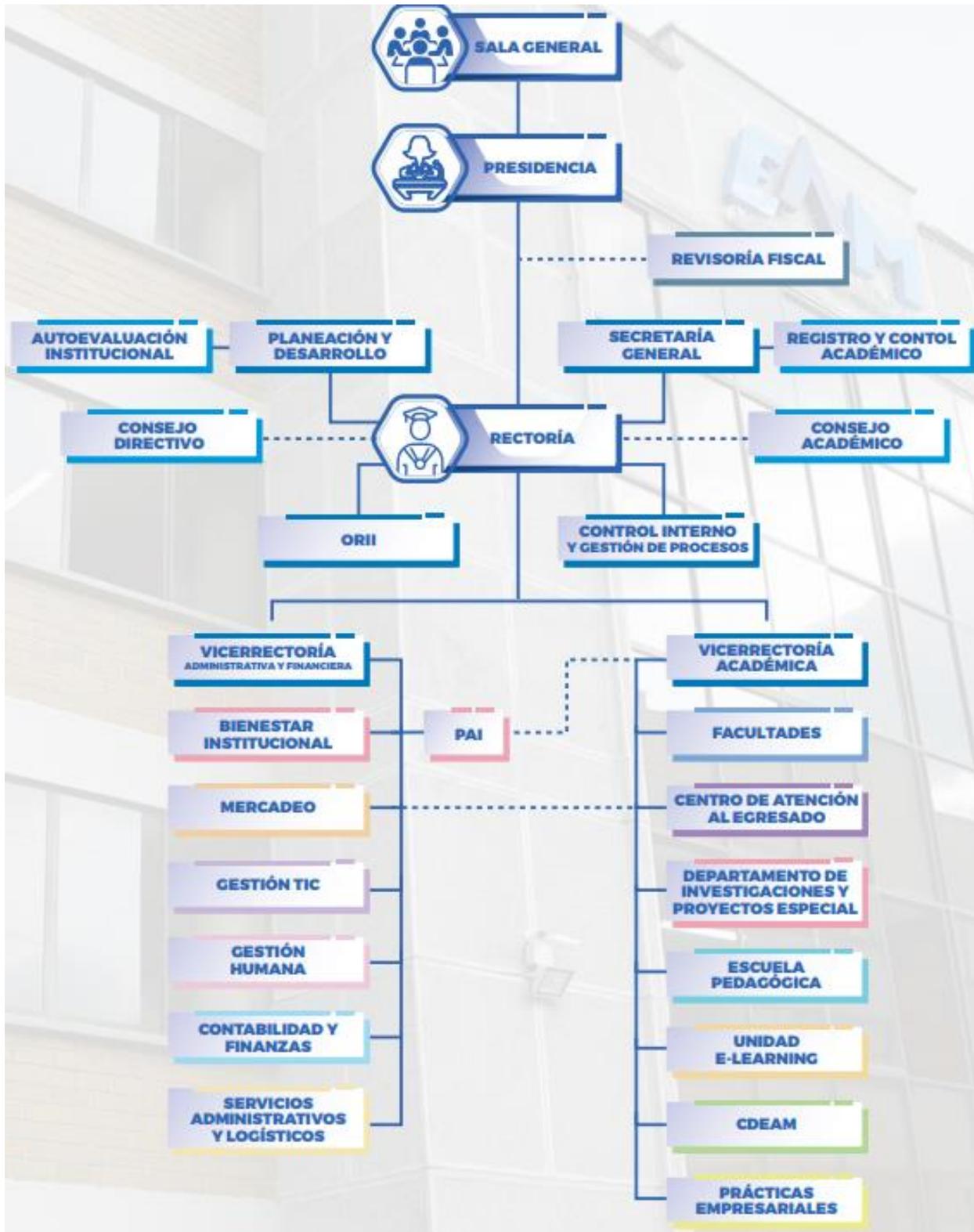
- El Rector, quien lo preside
- El Vicerrector Académico
- El decano de cada una de las facultades
- Un Representante de los Estudiantes
- Un Representante de los profesores

- Un Representante de los egresados
- El director(a) de Bienestar institucional o quien haga sus veces

Consejos de Facultad – Conformación.

- El Decano de la facultad, quien lo preside
- Un Representante de los Estudiantes
- Un Representante de los profesores
- Un Representante de los egresados

Ilustración 1. Organigrama EAM.



Direccionamiento estratégico EAM

Fundación de derecho privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y académica.

Carácter académico

Institución Universitaria, que ofrece programas académicos estructurados por ciclos propedéuticos y otros de currículo integrado, en los campos de la ciencia, la técnica, la tecnología, las humanidades, la educación, el arte y la filosofía; mediante distintas modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades).

Misión

La Institución Universitaria EAM tiene como misión: “formar ciudadanos profesionales socialmente responsables, emprendedores e innovadores, con una cultura humanística, investigativa y tecnológica; con proyección nacional e internacional, competentes para construir proyectos de vida en beneficio del desarrollo socioeconómico del Quindío, el Eje Cafetero y Colombia”.

Visión

La EAM será una Institución Universitaria reconocida regional y nacionalmente por su excelencia, centrada en la calidad y pertinencia de sus programas académicos, y por el mejoramiento continuo en el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación y proyección social, en articulación con el sistema educativo, con los procesos de desarrollo, el Estado y el sector productivo.

Valores rectores

- Confianza
- Libertad
- Justicia
- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Tolerancia
- Solidaridad

Criterios orientadores

- Autonomía y libertad de cátedra
- Responsabilidad social
- Excelencia personal y colectiva
- Humanismo
- Pertinencia
- Sentido de pertenencia
- Internacionalización

Objetivos institucionales

- Coadyuvar con la formación integral de seres humanos socialmente responsables, competentes para aportar al desarrollo regional y nacional
- Fomentar la innovación y la Investigación científica y tecnológica, propendiendo por la solución de necesidades y problemáticas de la sociedad y el sector productivo de la región y el país
- Modernizar los procesos educativos mediante la incorporación de las TIC, la pertinencia de las prácticas pedagógicas y las técnicas didácticas utilizadas
- Apoyar la permanencia de los educandos en el sistema de educación superior colombiano

- Promover la articulación entre los diferentes niveles del sistema educativo colombiano
- Propender por la formación de talento con competencias en liderazgo y emprendimiento
- Desarrollar programas, proyectos y acciones de orientados a la educación inclusiva
- Fortalecer la cultura de la internacionalización al interior de la Institución
- Comprometer a los miembros de la comunidad académica en el desarrollo de actividades de proyección social, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y su entorno
- Disponer de infraestructura física, tecnológica y medios educativos pertinentes para las actividades académicas y administrativas
- Fortalecer el reconocimiento institucional a partir de la excelencia académica

Fundamentos filosóficos

Tabla 2. Fundamentos filosóficos.

Dimensión epistemológica		
<p>La EAM reconoce los objetos de estudio específicos de las disciplinas asociadas a los programas académicos (la técnica, la tecnología, las artes y las ciencias); además de la integración entre estas.</p>	<p>La EAM propende y orienta la producción, apropiación, generación y aplicación de conocimientos para la intervención del entorno, a través de la innovación social.</p>	<p>La EAM propende por la construcción de conocimiento, el aprendizaje autónomo, la capacidad de argumentación y la crítica; para así evitar prácticas reduccionistas (visión fragmentada y parcializada).</p>
Dimensión epistemológica		
<p>La EAM reconoce la importancia de la formación profesional integral, por ello se fundamenta en los valores y principios éticos básicos</p>	<p>En toda actuación debe primar: el respeto, el diálogo, la tolerancia y la autonomía.</p>	<p>La EAM define bajo estos preceptos los estatutos y reglamentos que regulan las actuaciones de los miembros de la comunidad académica. La EAM respeta la libertad de cultos y la libertad de expresión.</p>
<p>La EAM considera relevante la estructura social y el reconocimiento de las normas como componentes esenciales.</p>	<p>La persona a través de la interacción con los demás potencia sus dimensiones y construye de manera autónoma su proyecto de vida.</p>	<p>La EAM se compromete con la formación integral de sus estudiantes y con la construcción de sus proyectos de vida.</p>
Responsabilidad social		
<p>La EAM reconoce y analiza los impactos sociales que se desprenden de su vida cotidiana y quehacer profesional, en forma colaborativa y creativa, manteniéndose cerca de las innovaciones que puedan significar una mejora social y ambiental.</p>	<p>El estudiante considera en sus proyectos sociales y productivos el componente social, ambiental y económico de manera prioritaria.</p>	<p>La EAM aportará al desarrollo humano sostenible mediante la formación integral de Ciudadanos Profesionales Emprendedores e Innovadores Socialmente Responsables, con capacidad de comprender, transformar, mejorar e innovar los sistemas productivos en concordancia con la demanda de sectores de clase mundial. La EAM Contribuirá a difundir la educación ambiental como compromiso institucional.</p>

Dimensión socioeconómica

Las IES y los programas académicos deben ser coherentes con el entorno empresarial.

El graduado legitima sus saberes mediante el ejercicio de su profesión. El graduado encontrará alternativas ciertas para su proyecto de vida, mediante el ejercicio de su profesión.

La EAM ofrece programas enmarcados en los denominados “Sectores de clase mundial”.

La EAM interactúa con el entorno empresarial a través de sus docentes y estudiantes generando empresas de base tecnológica.

La EAM propende y fomenta el desarrollo de competencias emprendedoras y la creación de empresas a sus estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

Normatividad

La legislación colombiana que fundamenta regula y orienta a la educación como un servicio público y específicamente a la superior, sirve como referente normativo del quehacer institucional. A continuación, se relacionan las principales normas que rigen el sector de la ES.

- **Constitución Política de 1991**, específicamente en sus artículos 1, 2, 13, 26, 27, 67, 68, 69 y 70
- **Ley 30 de diciembre 28 de 1992**, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- **Ley 115 de febrero 08 de 1994**, por la cual se expide la Ley General de Educación
- **Ley 749 de Julio 19 de 2002**. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 2216 de agosto 06 de 2003**, por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas y se dictan otras disposiciones
- **Ley 1188 de abril 25 de 2008**, por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014**. Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la Constitución Política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1075 de mayo 26 de 2015**. “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación”.
- **Decreto 1330 de julio 25 de 2019** “Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación”

Políticas

A partir de la Visión, la Misión, los valores rectores, criterios orientadores y objetivos institucionales en que se fundamenta la Institución Universitaria EAM, se definen las siguientes políticas:

Políticas en cuanto a docencia

“La EAM propende porque la docencia centre su accionar en la formación integral del estudiante. Esta se sustenta en: el conocimiento disciplinar, la pedagogía y la didáctica”.

La EAM está comprometida con políticas académicas de interdisciplinariedad, fundamentación científica y ética de los conocimientos, flexibilidad y actualización permanente de sus planes de estudio, y planeación curricular en un ambiente de discusión crítica; de acuerdo con su propia concepción del mundo, del hombre, de la sociedad y de la historia.

Las políticas en cuanto a docencia se soportan en: La Vicerrectoría académica, Escuela pedagógica y Unidad E_Learning.

- La EAM apuesta por procesos de formación integral centrados en el estudiante, a partir de su modelo de resultados de aprendizaje.
- La EAM apoya la cualificación permanente de sus docentes desde su rol como persona, docente y profesional.
- La EAM propende por la adopción de prácticas pedagógicas activas y experienciales, estrategias y técnicas didácticas pertinentes apoyadas en las TIC.
- La EAM procura que la evaluación de los estudiantes sea de carácter formativo y corresponda a la contrastación entre los desempeños esperados y los alcanzados.
- La EAM expresa en créditos los espacios académicos, reconociendo actividades tanto para acompañamiento docente, como para trabajo independiente del estudiante.
- La EAM fortalece los escenarios y ambientes de aprendizaje requeridos para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Políticas en cuanto a investigación

“La EAM se compromete a enfocar la función investigativa en el contexto sociocultural y productivo del Quindío, Eje Cafetero y Colombia, con aportes para la transformación de la sociedad a través del conocimiento y saberes de la EAM”.

Las políticas en cuanto a investigación se soportan en: El Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales y el Centro de Innovación y emprendimiento -CDEAM-

- La EAM orienta la función investigativa a la solución de problemas y necesidades del contexto socio-económico local, regional y nacional.
- La EAM considera la investigación un proceso articulado con la actividad académica, a través de la sinergia entre los diferentes grupos de interés.
- La EAM difunde a la comunidad académica y grupos de interés, los resultados y productos de los proyectos de investigación realizados.
- La EAM desarrolla programas y actividades de actualización orientadas al mejoramiento permanente de docentes y estudiantes investigadores.
- La EAM fomenta la cultura de la investigación mediante la sensibilización de la comunidad académica, buscando potenciar competencias investigativas.

La EAM visibiliza la investigación mediante publicaciones especializadas y la participación en eventos regionales, nacionales e internacionales.

Políticas en cuanto a la proyección y responsabilidad social universitaria

La EAM es emprendedora e innovadora, participa en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y del sector productivo, e identificación y aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo local, regional y nacional.

La proyección social expresa la relación permanente y directa que la EAM mantiene con la sociedad; la misma se realiza a través de programas de interacción con los sectores productivos y actores sociales; mediante programas y actividades de diversa índole (académicas, artísticas, sociales y tecnológicas), consultorías y asesorías, educación continuada e intervenciones de servicio social a la comunidad.

Las políticas en cuanto a Proyección Social y Responsabilidad Social Universitaria se soportan en: Comité de Proyección Social, CDEAM, Dirección de Mercadeo, Dirección de Bienestar institucional, Coordinación de Prácticas y las Facultades.

- La EAM promueve y participa en programas orientados al mejor estar de sus grupos de interés y al cuidado del medio ambiente.
- La EAM participa de programas y proyectos para el desarrollo educativo, social y cultural de la región y el país.
- La EAM fomenta el espíritu emprendedor de sus estudiantes, profesores y personal administrativo.
- La EAM participa de alianzas estratégicas con organizaciones de los sectores público y privado.
- La EAM facilita la participación de sus graduados en programas y actividades de cualificación profesional y personal.

Políticas en cuanto a bienestar institucional

El Bienestar en la EAM se concibe como un aporte al proceso educativo mediante acciones formativas que permitan el desarrollo de las diferentes dimensiones humanas: culturales, recreativas, deportivas, sociales, morales, intelectuales, psicoafectivas, artísticas y físicas del ser humano.

Las políticas en cuanto a Bienestar Institucional se soportan en: la Dirección de Bienestar institucional.

- La EAM desarrolla actividades y espacios que complementan la vida académica y administrativa, con el fin de facilitarle a la comunidad institucional el desarrollo integral y la convivencia.
- La EAM fomenta actividades orientadas al fortalecimiento de la comunicación efectiva y asertiva entre sus colaboradores y/o dependencias.
- La EAM emprende programas, acciones y actividades orientadas hacia la responsabilidad social, bajo su rol de institución de educación superior no oficial.
- La EAM implementa y/o fortalece programas orientados a la prevención de la deserción, y la promoción de la graduación de los estudiantes.

Políticas de seguimiento a graduados

La EAM ofrece servicios que promueven el desarrollo personal, así como herramientas para apoyar el proyecto de vida de los graduados.

Las políticas de seguimiento a los graduados EAM direccionan las estrategias para fortalecer los vínculos de los graduados de los diferentes programas académicos de la EAM, con su casa de estudios, de tal manera que se pueda generar la retroalimentación necesaria para definir planes de mejora a los programas académicos, así como contribuir con el desarrollo profesional y personal de los graduados EAM.

Las políticas en cuanto a seguimiento a graduados se soportan en: el Centro de Atención al Egresado (Graduado) CAE.

- La EAM en su política de integración busca fomentar la participación y solidaridad entre los graduados de cada programa académico a través de diversos mecanismos, como encuentros profesionales y eventos sociales y académicos.
- Se actualizará periódicamente la base de datos de los graduados para analizar sus actividades laborales y profesionales y mantener vínculos constantes con ellos.
- Se buscará la elaboración de estudios por parte de cada programa académico, conducentes a cuantificar y evaluar el desempeño laboral y el impacto social de los graduados en sus contextos específicos.
- Se atenderá la capacitación permanente de los graduados en temáticas relativas a su perfil profesional, a bajos costos y con facilidades de pago.
- La EAM propiciará una vinculación efectiva de los graduados a la comunidad académica, para que participen en la definición de políticas de cada programa, en la autoevaluación de este y en la actualización y pertinencia del currículo.

Políticas en cuanto a internacionalización

Las políticas en cuanto a Internacionalización se soportan en: La Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales -ORII-.

- La EAM fomenta la movilidad académica de estudiantes y docentes a nivel nacional e internacional.
- La EAM promueve la adopción e incorporación de dimensiones internacionales e interculturales orientadas a la internacionalización del currículo.
- La EAM ofrece programas para el desarrollo de competencias comunicativas en lengua extranjera (inglés).
- La EAM establece alianzas y convenios interinstitucionales para la vinculación con redes académicas y empresariales a nivel nacional e internacional.
- La EAM estimula los procesos de Internacionalización en casa, a través de actividades académicas y culturales.

Políticas en cuanto al uso y apropiación de las TIC

Las políticas en cuanto al uso y apropiación de las TIC se soportan en: La Unidad de E-Learning y la Dirección de Gestión TIC.

- La EAM propende por la implementación progresiva de procesos, procedimientos y servicios institucionales a través del portal web y campus virtual.
- La EAM dispone de infraestructura tecnológica y de medios educativos con criterios de pertinencia, oportunidad y suficiencia.
- La EAM desarrolla espacios académicos presenciales apoyados por aulas virtuales y/o plataformas educativas.
- La EAM cualifica al personal docente en el uso pedagógico y didáctico de las TIC, y la producción de contenidos educativos.
- La EAM asume compromisos con respecto al uso de la plataforma E-Learning, al emitir comentarios, en la utilización de información personal y en el manejo de datos abiertos.

Al hacer uso de la plataforma E-Learning

- No publicar, reproducir, distribuir información, contenido digital inapropiado, transgresor o difamatorio.
- No Manipular derechos de autor (copyright) de contenidos usados o publicados sin la autorización o correcta referenciación.
- No Falsificar referencias de autores o apropiación de material protegido, fuentes de software, o archivos protegidos.
- No subir archivos que contengan virus o cualquier tipo de programa malicioso.
- Notificar de cualquier violación de derechos de propiedad intelectual bajo la ley Colombiana.

Al emitir comentarios

Los comentarios en recursos comunicativos como foros o cualquier espacio de participación son responsabilidad del usuario y de las consecuencias que se podían generar contra usuarios y terceros.

En la utilización de información personal

- En los casos en los que sea necesaria la recolección de datos personales se solicitara la autorización en consentimiento previo expreso e informado del titular.
- Cuando sea necesaria la recolección y utilización de información personal de los usuarios que sean requeridos para operar las diferentes aplicaciones o información digital que sea solicitada para uso institucional, cumplirá con los requerimientos de la ley 1581 del 2012 y el decreto 1377 de 2013 frente al tratamiento, salvaguarda y protección de la confidencialidad del tratamiento de los datos personales.

En el manejo de datos Abiertos

- Se podrá hacer uso de datos abiertos bajo criterios establecidos en licencia Creative Commons Attribution 4.0, la cual permite distribución, mezcla, modificación siempre y cuando se dé el respectivo crédito por la creación original.
- En el uso de contenidos. con respecto a los contenidos podrá hacer uso de la información con fines académicos o profesionales, pero no para explotación comercial o diferente al fin establecido.
- En cuanto a vínculos de sitios de terceros. cuando existan vínculos a sitios de terceros a través de vínculos que no están bajo el control de la institución no se hace responsable de los contenidos, ni implica la aprobación de estos.

Políticas financieras

La EAM propenderá en todo momento por garantizar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales, a través de la elaboración, ejecución y evaluación presupuestal. Para ello, se soportará en la planeación y el análisis financiero riguroso como herramientas para la toma de decisiones, que contribuyen a que se incrementen los niveles de eficiencia y eficacia del quehacer académico y administrativo. En este mismo sentido, los ejercicios financieros y presupuestales de la institución fundamentan los propósitos misionales establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y en el Plan de Desarrollo.

La Gestión Contable y Financiera está orientada a darle sostenibilidad a toda la Institución, con el fin de lograr el desarrollo de su labor misional. Esto se logra orientando de manera fidedigna, exacta y correcta la gestión de los procesos que garantizan la ejecución de los proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo Institucional. Partiendo siempre de nuestros principios, de los fundamentos generales establecidos sobre Ingresos, costos y gastos.

Políticas Presupuestales

En la proyección institucional, el presupuesto es la herramienta con la que se mide la eficacia y eficiencia de las acciones preestablecidas, y en la garantía y aseguramiento para su realización. Los criterios con los que se elabora el presupuesto en la Institución Universitaria EAM son:

Organización Presupuestal: la organización presupuestal en la Institución Universitaria EAM se realiza por centros de costos.

Asignación Presupuestal: la calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas académicos, como factores fundamentales a considerar en la asignación de recursos presupuestales.

Evaluación Presupuestal: la evaluación presupuestal debe tomar como partida una evaluación ajustada a las necesidades y a su viabilidad, de tal forma que haya racionalidad en la solicitud de los recursos y compromiso en cuanto a los resultados.

Para la elaboración, ejecución y evaluación, la Institución Universitaria EAM se soporta en la planeación y análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones; por ello, a partir del Plan de desarrollo y el correspondiente Plan operativo y de las necesidades que cada uno de los centros de costo determinan para una vigencia fiscal, la Vicerrectoría administrativa, Planeación y el Departamento contable y financiero elaboran el presupuesto de ingresos, costos y gastos e inversiones, siguiendo estrictamente los procesos y procedimientos establecidos para el macroproceso Gestión administrativa, tanto para la elaboración como para la ejecución presupuestal. Existe en los archivos de la vicerrectoría y de las dependencias que tienen que ver con el proceso Presupuesto, evidencias físicas y digitales del mismo.

Así mismo, y con el fin de evidenciar el cumplimiento de las políticas financieras de la institución en lo concerniente al presupuesto, existen actas de reuniones mensuales del comité administrativo, compuesto por la vicerrectora administrativa, el jefe de planeación y la contadora y la tesorera, en las que se hace seguimiento tanto de la ejecución presupuestal como al análisis de estados financieros mensuales, semestrales y anuales y a los flujos de caja mensuales proyectados y ejecutados.

Políticas sobre ingresos

Diversificación en las fuentes de ingresos: la Institución Universitaria EAM trabaja por la consecución de fuentes de financiación diferentes a la matrícula de estudiantes, a través de proyectos de extensión relacionados con la educación continuada, consultoría empresarial y otras actividades, susceptibles de generar nuevos ingresos a la institución, como la investigación y la elaboración y ejecución de proyectos a empresas públicas y privadas de la región; en la actualidad, está trabajando en el diseño de nuevos programas de pregrado, programas de posgrado y diplomados que requieren los profesionales y empresas de la región que generaran recursos frescos para el cumplimiento de las funciones misionales.

Procesos, procedimientos y actividades relacionados con el recaudo, el manejo y el control adecuado de los dineros de su propiedad: la institución universitaria EAM tiene y aplica políticas para el recaudo, para eficaz y eficiente manejo y el control del dinero que ingresa por los diferentes conceptos relacionados con la actividad académica con los que financia el funcionamiento, en la búsqueda continua de la calidad, de actividades inherentes al cumplimiento de sus funciones misionales; existen evidencias físicas o digitales del cumplimiento de las mismas.

Excedentes: atendiendo a la naturaleza de la institución y bajo un estricto manejo racional y conservador, se manejan los excedentes que garanticen el cubrimiento de las necesidades futuras en el ejercicio del desarrollo de los objetivos misionales: en especial se hace énfasis conservador en las inversiones que realice la institución, para asegurar su desarrollo en infraestructura, tecnología y otros elementos necesarios para el logro de las funciones misionales. Cada año, el Consejo Directivo y la Sala General aprueban en que se invertirán los excedentes del ejercicio fiscal.

Políticas sobre costos y gastos

Optimización: semestre tras semestre, se optimiza la capacidad operativa de la EAM, sin sacrificar la calidad académica.

Racionalidad: la EAM aplica estándares de control en todas las compras e inversiones, que garanticen la entrega oportuna de los elementos o servicios, la cantidad debida y la calidad exigida. Existen procesos y procedimientos para la Vicerrectoría Administrativa en los que intervienen la Vicerrectoría, el departamento contable y financiero, el almacén y la auditoría interna. En todos estos procesos y procedimientos se realizan actividades de los que existen actas y archivos, físicos y digitales.

Economía: todos los procesos operativos son realizados permanentemente, de tal manera que, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, se garantice la eficiencia y eficacia en el manejo contable y financiero de la institución.

Control de pagos y salidas de dineros de la institución: existen y se aplican procesos, procedimientos y actividades, eficientes y eficaces, con los que se busca transparencia total en el giro y salidas de efectivo de la EAM de los que se conservan evidencias físicas o digitales.

Estudio de viabilidad Económica

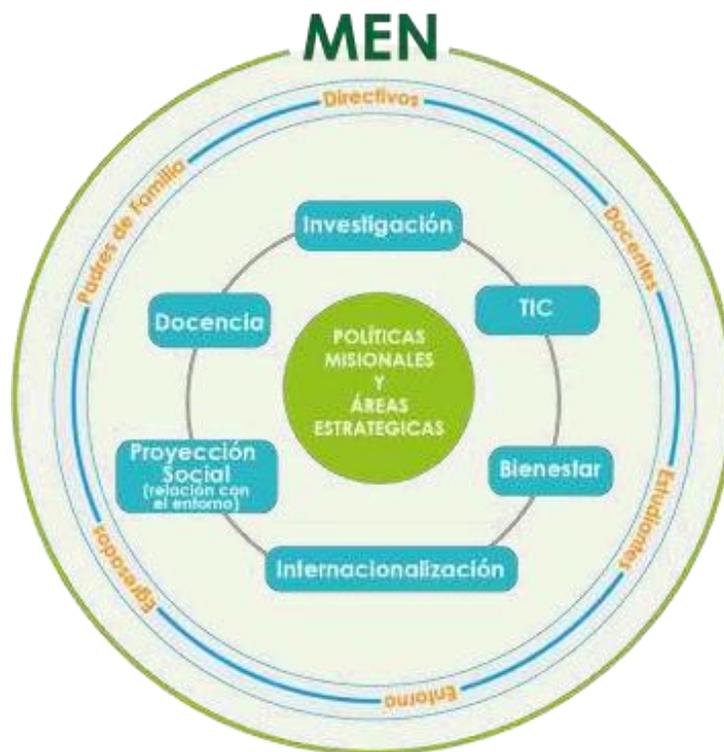
La concepción de un estudio de viabilidad financiera se constituye para la EAM en una herramienta eficaz para facilitar el proceso de toma de decisiones al interior de la institución. Con él se busca minimizar las

incertidumbres sobre el posible éxito o fracaso de un proyecto en particular, verificando su coherencia con los lineamientos establecidos para la planeación financiera: calidad, pertinencia, y sostenibilidad. De esta manera se corrobora cómo, a partir de un planeamiento basado en evidencia empírica, la racionalidad y la prudencia, se proyecta como determinado emprendimiento contribuye a los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo, como son: optimización de los recursos, diversificación de las fuentes de ingreso, y fortalecimiento institucional.

La EAM entiende que, para realizar el estudio de viabilidad financiera de un proyecto, es indispensable comenzar el análisis desde un apropiado y profundo conocimiento de este. Por ello hace plena diferenciación entre los costos directos e indirectos atribuibles de desarrollo del nuevo emprendimiento, y de los costos en los que incurre actualmente de la EAM a nivel organizacional, que de ninguna manera se afectarían por la decisión de implementar o no el proyecto que se está analizando. Existe evidencia física y digital de los estudios de viabilidad financiera de los proyectos elaborados por la EAM para el MEN y para empresas públicas y privadas.

A continuación, se presenta a manera de resumen, una ilustración que busca poner en contexto la integración de las políticas institucionales antes definidas y su relación con las áreas estratégicas de la institución.

Ilustración 2. Integración de políticas institucionales y áreas estratégicas.



Oferta académica

El MEN mediante Resolución No. 21330 de noviembre 15 de 2016 reconoció el cambio de carácter a Institución universitaria, bajo la denominación Institución Universitaria EAM, SNIES 4709.

Entre los años 2017 - 2019, a raíz del reconocimiento del cambio de carácter a Institución Universitaria, la EAM emprendió la actualización de su oferta de programas de pregrado, pasando de tres a dos niveles propedéuticos; el MEN emitió la aprobación para modificación de los registros calificados, como se muestra a continuación.

Facultad de Ciencias Administrativas y Financieras

Programa Administración de Empresas

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Mod. RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Gestión Empresarial	6	12006 del 06 septiembre de 2013	3314 del 02 de abril de 2019		52292	98
Administración de Empresas	9	12007 del 06 Septiembre de 2013	3315 del 02 de abril de 2019	0413	52563	159

Programa Administración de Negocios Internacionales

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Comercio Internacional	5	13251 del 08 de julio de 2022		102694	83
Administración de Negocios Internacionales	8	13252 del 08 de julio de 2022	0419	52562	138

Programa Contaduría Pública

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Gestión Contable y Financiera	5	13940 del 15 de julio de 2022		104338	82
Contaduría Pública	8	13941 del 15 de julio de 2022	0411	53422	138

Programa de Hotelería y Turismo

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Hotelería y Turismo	9	2608 del 21 de febrero de 2020	0413	109225	150

Facultad de Ingeniería

Programa Ingeniería de Software

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Mod RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Desarrollo de Software	6	16648 del 20 noviembre de 2013	13343 del 14 agosto de 2018		107297	93
Ingeniería de Software	9	16650 del 20	13344 del 14	0613	52410	153

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Mod RC	Código CINE	SNIES	Créditos
		noviembre de 2013	agosto de 2018			

Programa Ingeniería Industrial

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Gestión de Procesos Industriales	6	10920 del 17 de octubre de 2019		101620	106
Ingeniería Industrial	9	10921 del 17 de octubre de 2019	0719	101621	156

Programa Ingeniería Mecatrónica

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Mod RC	Código CINE	SNIES	Créditos
Tecnología en Automatización Industrial	6	12535 del 13 agosto de 2015	10923 del 17 de octubre de 2019		108014	107
Ingeniería Mecatrónica	9	12536 del 13 agosto de 2015	10924 del 17 de octubre de 2019	0714	52409	156

Especialización en Analítica de Datos Aplicada a los Negocios

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	SNIES	Créditos
Especialización en Analítica de datos aplicada a los negocios	2	25382 del 30 de diciembre de 2021	110908	28

Especialización en Calidad de Software

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	SNIES	Créditos
Especialización en Calidad de software	2	3801 del 18 de marzo de 2022	111094	26

Facultad de Publicidad, Diseño y Comunicación

Programa Publicidad

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	SNIES	Créditos
Tecnología en Procesos publicitarios	5	7522 del 02 de mayo de 2022	111200	81
Publicidad Digital y Mercadeo	8	7523 del 02 de mayo de 2022	111201	142

Programa Diseño Visual Digital

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Modificación RC	SNIES	Créditos
Tecnología en Modelado y Animación Gráfica	6	21989 del 22 de noviembre de 2016	2940 del 22 de febrero de 2018	106051	96

Nivel	Semestres	Resolución MEN RC	Resolución MEN Modificación RC	SNIES	Créditos
Diseño Visual Digital	9	21988 del 22 de noviembre de 2016	2941 del 22 de febrero de 2018	103031	154

Capítulo II. Desarrollo Metodológico

Balance Seguimiento a Plan de Desarrollo 2022

A partir del seguimiento realizado en noviembre 30 de 2022 a Plan de Desarrollo, se hizo un corte que permitiera evaluar la situación actual de cada avance de los ejes estratégicos y componentes definidos para seguimiento. Este seguimiento se logra a través de la revisión de los planes operativos asociados a cada eje, y para los cuales se recolectaron las respectivas evidencias que permitieran soportar los porcentajes o unidades de calificación para las acciones programadas en el periodo. A continuación, se presenta a manera de esquema el resultado general obtenido y su composición con respecto a los planteamientos iniciales.

Ilustración 3. Balance Seguimiento a Plan de Desarrollo 2022.

		INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA EAM PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2028 PLAN OPERATIVO TRANSICIÓN 2022	
		Cumplimiento	
CUMPLIMIENTO GENERAL			69,8%
EJE ESTRATÉGICO 1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		46,6%
Componente 1	1. Direccionar la institución en el cumplimiento de sus metas		62,0%
Componente 2	2. Implementar el sistema de aseguramiento de la calidad		75,0%
Componente 3	3. Fortalecer el sistema de planeación en la IU EAM		39,0%
Componente 4	4. Fortalecer el sistema de gestión de calidad en la IU EAM		9,0%
Componente 5	5. Fortalecer la visibilidad institucional en los contextos regional, nacional e internacional		48,0%
EJE ESTRATÉGICO 2	DESARROLLO INSTITUCIONAL		70,9%
Componente 1	1. Modernizar la infraestructura tecnológica (Plan de Desarrollo Tecnológico)		75,5%
Componente 2	2. Ampliar la Infraestructura Física (Plan de Desarrollo Físico)		95,0%
Componente 3	3. Fortalecer el Desarrollo Humano de los funcionarios de la Institución		20,0%
Componente 4	4. Implementar un modelo de estructura organizacional		94,0%
Componente 5	5. Administrar de manera eficiente los Recursos Financieros en la Institución		70,0%
EJE ESTRATÉGICO 3	FORTALECIMIENTO ACADÉMICO		89,1%
Componente 1	1. Ampliar la oferta académica de programas de pregrado		50,0%
Componente 2	2. Crear una oferta académica del postgrado		100,0%
Componente 3	3. Mantener la deserción estudiantil de los diferentes programas académicos en un dígito		100,0%
Componente 4	4. Reducir la morbilidad estudiantil a un 10% en EA institucionales y en 20% en los básicos y disciplina		93,3%
Componente 5	5. Incrementar los índices de retención y permanencia anual del personal docente en un 75%		100,0%
Componente 6	6. Vincular a cada programa académico con redes de alto reconocimiento académico, empresarial, etc.		60,0%
Componente 7	7. Fortalecer y operacionalizar al menos una alianza U + E + E efectiva por facultad cada dos años		100,0%
Componente 8	8. Categorizar en A o su equivalente, un grupo de investigación por facultad		100,0%
Componente 9	9. Asegurar un nivel de actualización de graduados al menos un 90% (a partir del 2007)		88,0%
Componente 10	10. Consolidar Beneficios y servicios para los graduados (Bienestar, académico, comercial, etc.)		100,0%
EJE ESTRATÉGICO 4	PROMOCIÓN INSTITUCIONAL		82,3%
Componente 1	1. Fortalecer la interacción con los segmentos de mercado local, regional y nacional		85,0%
Componente 2	2. Fortalecer el impacto de los medios publicitarios utilizados por la Institución		70,0%
Componente 3	3. Fortalecer la eficiencia de la comunicación externa de la institución		92,0%
EJE ESTRATÉGICO 5	BIENESTAR INSTITUCIONAL		60,2%
Componente 1	1. Incrementar el impacto de programas para potenciar las dimensiones personal y social		25,0%
Componente 2	2. Generar impacto en el medio a través de programas culturales, artísticos y estéticos.		40,0%
Componente 3	3. Proyectar nivel nacional y regional el club social y deportivo EAM.		100,0%
Componente 4	4. Fomentar la formación en principios y en valores, la espiritualidad, las competencias ciudadanas, e		48,0%
Componente 5	5. Programas en retención estudiantil		88,0%

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados antes presentados, se plantea llevar a plan de mejoramiento aquellas actividades que no alcanzaron el desarrollo esperado y que a su vez nutren la matriz de indicadores de seguimiento de la reformulación de Plan de Desarrollo para dar continuidad al seguimiento a partir de las líneas base encontradas y calculadas en la medición. A continuación, se plantea entonces la metodología a desarrollar en la concepción del Plan de Desarrollo Institucional con horizonte 2023-2029.

Metodología de construcción del Plan de Desarrollo Institucional PDI

La institución universitaria EAM basa la elaboración del plan de desarrollo bajo la metodología de Marco lógico complementado con la aplicación de análisis DOFA, la cual se realizó de forma participativa, con la colaboración de líderes de ejes, los cuales a su vez trabajaron con sus diferentes grupos de interés, completando las diferentes etapas que conllevan al diseño de las múltiples matrices.

El Marco lógico, se define como “una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”¹² bajo las diferentes etapas de la metodología, como son:

1. Identificación del Problema
2. Árbol de problemas
3. Análisis de la participación
4. Árbol de Objetivos
5. Análisis de Alternativas
6. Lógica horizontal
7. Indicadores
8. Medios de verificación
9. Supuestos

Desde la alta dirección se definieron los diferentes ejes estratégicos para la segmentación del plan desarrollo, los cuales son:

1. Direccionamiento estratégico
2. Desarrollo institucional
3. Fortalecimiento académico
4. Bienestar institucional y proyección social
5. Promoción institucional y extensión
6. Aseguramiento de la calidad
7. EAM virtual

¹² ILPES, CEPAL. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Chile, 2005.

Metodología para elaboración de árboles¹³

Identificación del problema

El punto de partida para la formulación del proyecto es la identificación y el análisis de la situación actual, lo cual permite identificar los problemas de la población sobre los cuales se propone intervenir, y seleccionar el problema central que será abordado por el proyecto.

Tabla 3. Identificación del problema.

Momentos o pasos	Explicación
Enunciar y seleccionar los principales problemas sobre el tema.	Listado e identificación de principales problemas actuales -no futuros o anteriores- a través de metodologías como la lluvia de ideas y escribir los problemas en tarjetas individuales.
Especificar la existencia del problema central	Un problema es una situación negativa, no es la carencia de algo: Problema: baja cobertura educativa primaria Carencia: falta de libros

Fuente: ILPES, CEPAL

La Institución Universitaria EAM conformó diferentes grupos de trabajo, teniendo en cuenta los diferentes ejes estratégicos, definiendo sus líderes, los cuales direccionaron a los integrantes de cada estructura a intervenir, de forma participativa y colaborativa.

Desarrollo del Árbol del problema

Un instrumento metodológico usualmente empleado para especificar el problema central es el “Árbol del problema”, que permite analizar las causas y efectos del problema planteado, y por lo tanto facilita precisar la contribución del proyecto a la solución de este problema.

Tabla 4. Desarrollo Árbol del problema.

Momentos o pasos	Explicación
a. Enunciar el problema central	Formular el problema central en forma resumida y concreta. Escribirlo en el centro de la página.
b. Seleccionar y registrar las causas del problema central	Registrar las causas en la parte baja -raíz- del árbol. Organizarlas en orden de causalidad, y especificar número de causas directas.
c. Seleccionar y registrar los efectos del problema central	Registrar los efectos en la parte alta -ramas- del árbol. Organizarlas en orden de causalidad, y especificar número de causas directas.
d. Definición del esquema: problema central, causas y efectos	Elaborado el árbol preliminar, revisar, verificar, ajustar, validar su lógica y consistencia.

Fuente: ILPES, CEPAL

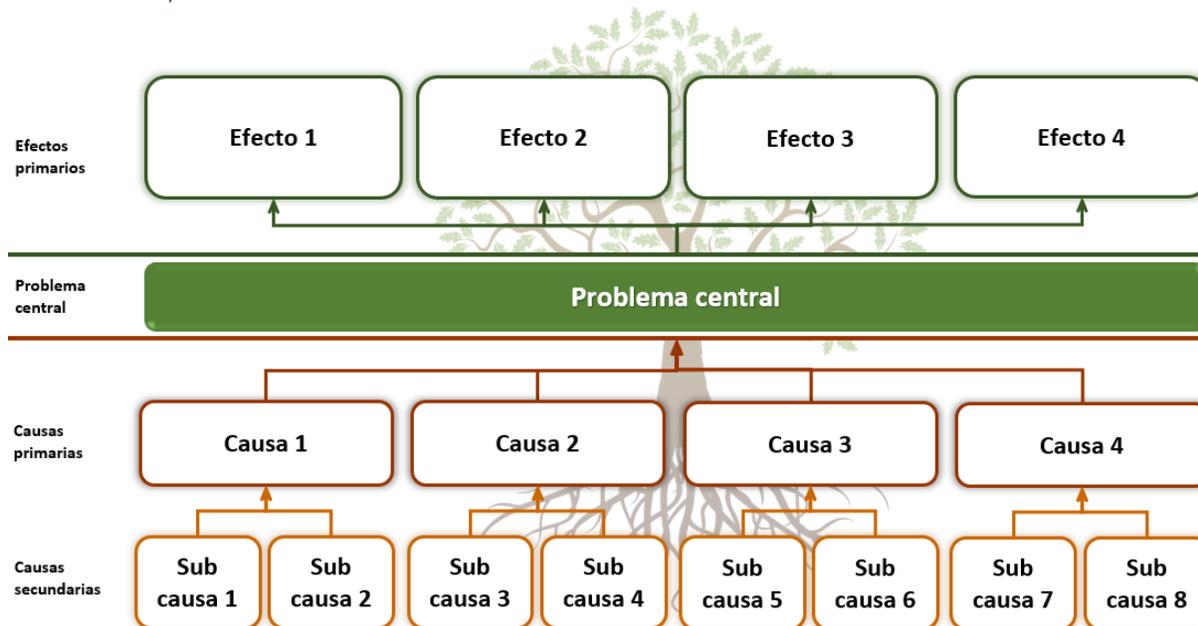
La estructura utilizada por la EAM para la recolección de información es la siguiente:

¹³ Bibliografía general sobre Metodología Marco Lógico:

NORAD Grupo trabajo metodológico. “Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”. Edición actualizada.

Resumen descripción método Zoop: <http://www.jjponline.com/marcologico/general.html>

Ilustración 4. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

Análisis de la participación

El proceso tiene en cuenta a las personas, a los grupos, instituciones y organizaciones; incorpora diversidades – sexo, etnia, cultura, situación socioeconómica, discapacidades-. Permite identificar a quiénes afecta el problema, cómo, sus condiciones para enfrentarlo, y las relaciones que mantienen con otros actores implicados de manera directa e indirecta.

Tabla 5. Análisis de la participación.

Momentos o pasos	Explicación
a. Identificación de involucrados	Elaborar listado de todos los agentes directos e indirectos involucrados y que inciden en aspectos del proyecto, o que les afecta positiva o negativamente para investigación al respecto.
b. Establecer categorías	Identificar los agentes, sea individuales o colectivos, grupos, gremios y similares, y con esta base establecer categorías para el análisis.
c. Descripción dificultades	Especificar claramente los intereses o dificultades, o cómo afecta el proyecto a cada individuo o grupo. Para priorizar se pueden utilizar criterios como: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de problema en relación con lo planteado - Intereses y necesidades - Potencial en términos de fortalezas y debilidades - Relaciones de cooperación o dependencia, de conflictos e intereses.
d. Priorización de agentes o involucrados	Priorizar los agentes sobre los cuales es mayor la incidencia -sea positiva o negativa- del problema.

Fuente: ILPES, CEPAL

La EAM como se explicó anteriormente, creó diferentes grupos de trabajo liderado por la persona más idónea en el eje estratégico e involucrando a las personas encargadas de los procesos en cada una de estas.

Árbol de objetivos

Permite identificar las posibles soluciones y se expresan de manera contraria al problema y a los enunciados sobre causas y efectos del árbol de problemas. También permite identificar de manera concreta la población afectada directamente por el proyecto.

Descripción de la situación futura que será lograda al solucionar el problema.

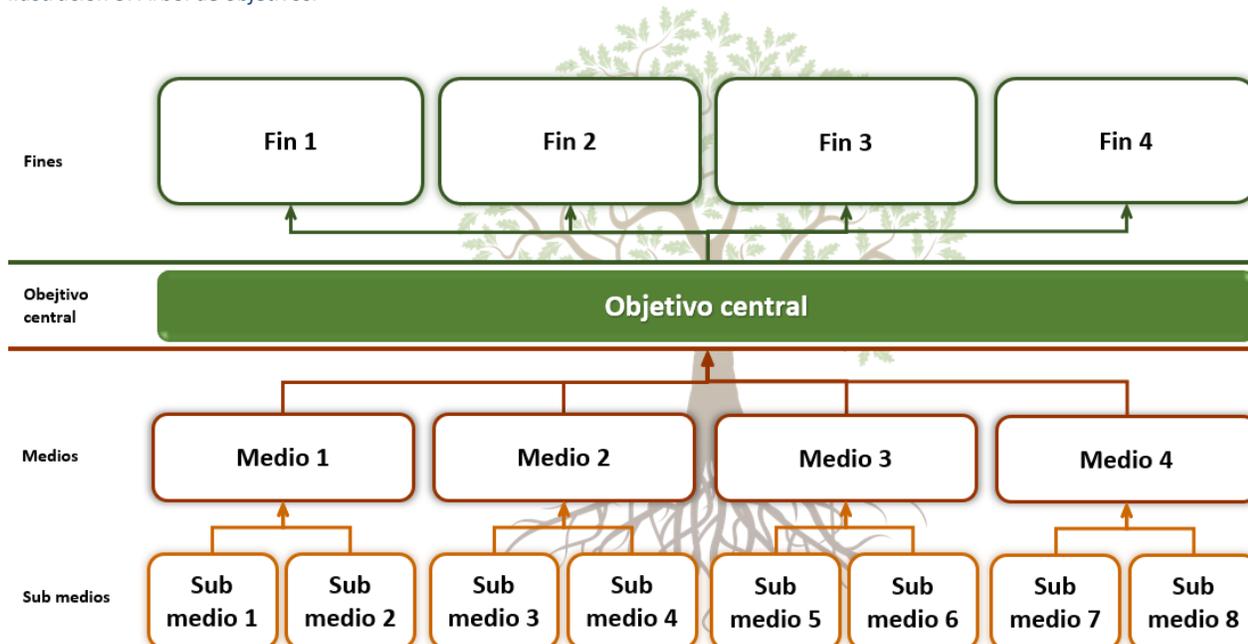
Tabla 6. Análisis objetivos.

Momentos o pasos	Explicación
a. Transformar los problemas en objetivos	Enunciar los problemas en situaciones positivas o condiciones deseables y posibles.
b. El problema central es el objetivo central - Las causas son medios - Los efectos son fines	Diseñar nuevamente y bajo el modelo de un árbol lo que se transforma en objetivo central, las causas son las raíces, los fines son las ramas.
c. Revisar y validar el árbol de objetivos	Analizar la consistencia del objetivo planteado con sus medios y fines. Ajustarlo las veces que se considere necesario. Se pueden ajustar, añadir o eliminar frases; o descartar objetivos que no se consideren necesarios y fundamentales.

Fuente: ILPES, CEPAL

La estructura utilizada para la recolección de información es la siguiente:

Ilustración 5. Árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis de Alternativas

Son las diversas formas cómo puede solucionarse el problema; o los diversos medios para lograr el objetivo. De las soluciones alternativas que se planteen y de su valoración surge la estrategia que se decide para el proyecto. Se analizan en función de aspectos como tecnología, localización, tiempo, riesgos, costos.

Tabla 7. Análisis de alternativas.

Momentos o pasos	Explicación
a. Excluir objetivos no deseables o no realizables	Analizar todos los objetivos establecidos y desechar los que no son posibles de realizar o los que no son deseables en el momento.
b. Definir acciones que permitan lograr los medios	Se especifican actividades que permitan lograr los objetivos definidos como medios para superar el problema central. <ul style="list-style-type: none"> - Puede realizarse mediante lluvia de ideas de actividades - O propuestas concretas cuando se conoce a fondo el tema y el diagnóstico plantea el tipo de actividades factibles - U otra metodología similar
c. Establecer las alternativas posibles	De acuerdo con los medios y las acciones definidas se organizar las alternativas posibles para realizar el análisis de la selección o combinación para definir la alternativa del proyecto.

Fuente: ILPES, CEPAL

Las personas involucradas en los diferentes ejes estratégicos plantearon alternativas a la solución de los diferentes interrogantes encontrados en las anteriores fases, teniendo en cuenta las diferentes variables con las que cuenta la EAM.

Lógica horizontal de la MML

Interrelaciona 4 conceptos (Sanín 2008)

- **Nivel de objetivos:** resumen narrativo de cada nivel de objetivo. Describe la situación esperada
- **Indicadores:** expresión de medida o de calificación de los niveles de objetivos
- **Medios de verificación:** evidencias que informan sobre la medida de cumplimiento del objetivo
- **Supuestos:** factores externos cuya ocurrencia es necesaria para asegurar el logro objetivo

En la EAM se definió la siguiente lógica horizontal:

Tabla 8. Lógica horizontal adaptada por la EAM.

Objetivo							
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Línea base	Meta anual	Medios de verificación	Supuestos

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que se lleva una secuencia, la cual permite identificar, medir, comparar y hacer seguimiento a los diferentes objetivos propuestos.

Los indicadores

Construcción de los indicadores y formulación de metas esperadas para los objetivos en los 4 niveles.

- Informa desde la formulación lo que se debe alcanzar para asegurar el logro de los resultados
- Permite verificar durante el proceso si se avanza en la dirección, intensidad y ritmos requeridos

Tabla 9. Indicadores.

Momentos o pasos	Explicación
a. Elaborar lista de indicadores necesarios y disponibles	Para cada uno de los niveles de objetivos.
b. Precisar los indicadores bajo los criterios “CCT”	Cada indicador debe responder al menos a: CCT Cantidad: ¿Cuánto? Calidad: ¿De qué tipo? Tiempo: ¿Cuándo?
c. Verificar que los indicadores cumplan características de calidad	Específico Medible Realizable Pertinente Definido en el tiempo
d. Clasificar los indicadores según tipo de medida, momento y tipo de cálculo	Tipo de medida: cualitativo – cuantitativo Momento: Intermedio o de proceso / de Resultado al final del proceso / de Impacto un tiempo después de terminado el proyecto Tipo de cálculo: Directo o “proxi”
e. Validar la selección de los indicadores para utilizar	Ahorro en indicadores: seleccionar los más representativos y el menor número posible. Por razones de costo, recolección y análisis

Fuente: ILPES, CEPAL

Un indicador puede definirse según la comisión europea para la educación, como “la medición de un objetivo a perseguir, de un recurso a movilizar, de un efecto alcanzado, de una estimación de calidad, o una variable de contexto. Un indicador ofrece información cuantificada con el propósito de ayudar a los participantes en acciones públicas a comunicarse, negociar y tomar decisiones [...] Un indicador cuantifica un elemento que se considera relevante para el monitoreo o evaluación de un programa (1999, p. 17)”. Al tener en cuenta la anterior definición la EAM adoptó indicadores que le permitieran tomar decisiones estrategias para su normal funcionamiento y el logro de objetivos planteados en su plan de desarrollo.

Los medios de Verificación

Con base en los indicadores seleccionados se deben establecer los métodos y fuentes de recolección de información de manera que sea posible hacer monitoreo y evaluar las metas propuestas, bajo las siguientes consideraciones:

Tabla 10. Medios de verificación.

Momentos o pasos	Explicación
a. Revisar los indicadores y proponer posibles medios de verificación	Se elabora una propuesta - listado inicial del tipo de medios de verificación posibles y deseables
b. Aspectos para tener en cuenta para definir los medios de verificación	Recolección <ul style="list-style-type: none"> - Fuente de información - Método de recolección - Responsable de la recolección - Momento y frecuencia de la recolección Análisis <ul style="list-style-type: none"> - Método de análisis
c. Modalidad de entrega de los medios de verificación	Registros Informes Documentos analíticos Documentos institucionales

Fuente: ILPES, CEPAL

- Los medios de verificación son la base del sistema de información, tanto para el seguimiento como para la evaluación del proyecto
- Se deben definir los medios de verificación para cada uno de los niveles de los objetivos, y detallarlos de manera específica
- Es necesario que se establezcan desde el momento de la formulación del proyecto, dado que pueden requerir actividades especiales para su consecución que generan costos y éstos deben incluirse en el presupuesto del proyecto.
- A periodicidad y complejidad de los medios de verificación varían según el nivel de objetivos: para los niveles superiores son más complejos y requieren productos más acabados.
- Considerar la devolución de la información a todas las instancias involucradas, así como la difusión a otras instancias según pertinencia.

En los medios de verificación de la institución encontraremos las diferentes evidencias, documentos, archivos que sustenten que el indicador se está cumpliendo, o si por el contrario se debe realizar el plan de mejoramiento respectivo.

Supuestos

Se definen para cada uno de los niveles de objetivos. Representan riesgos - posibles amenazas externas que no pueden ser controladas por la gerencia del proyecto. Deben darse las condiciones positivas para que el proyecto logre su propósito.

Tabla 11. Supuestos.

Momentos o pasos	Explicación
a. Elaborar lista de supuestos	Establecer una primera tipología de los riesgos posibles: Financiero – Social – Político – Legal – Ambiental.

Momentos o pasos	Explicación
b. Seleccionar los supuestos	Un riesgo o amenaza se tiene en cuenta como “supuesto” si: <ul style="list-style-type: none"> - No puede ser controlado por la gerencia del proyecto - Es efectivamente necesario que ocurra - Determina la posibilidad de éxito o fracaso del proyecto
c. Redactar los supuestos	Este es un aspecto fundamental en el planteamiento de los supuestos. Debe ser expresado de manera positiva, como un objetivo a alcanzar o mantener.

Fuente: ILPES, CEPAL

- Un supuesto con alta probabilidad de ocurrencia y sin posibilidad de ser ajustado usualmente conlleva a que el proyecto se cambie o se cancele.
- Aunque los supuestos no son controlados por la gerencia, ésta si puede desarrollar actividades que posibiliten la ocurrencia de estos.
- También los supuestos deben ser medibles y verificables.

Si bien los supuestos son incontrolables, la institución trabajará en las variables controlables (Fortalezas y debilidades) y se preparara para las incontrolables como (oportunidades y amenazas) lo cual permitirá que la EAM se encuentre lo mejor preparada posible.

Un análisis DOFA

A continuación, se complementa el análisis anterior con una definición de DOFA para la Institución Universitaria EAM de manera integral, partiendo del conocimiento y los planteamientos de los líderes de proceso y la retroalimentación del PDI anterior.

Tabla 12. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en oferta académica. • Programas de posgrado pertinentes. • Ubicación geográfica estratégica (triangulo del café). • Educación virtual. • Políticas de incentivos a la educación, investigación e internacionalización a nivel nacional • Cambios en modelo de aseguramiento de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de IES a nuestra zona de influencia. • Oferta local de programas en modalidad distancia tradicional y virtual. • Programas académicos de la competencia con acreditación de alta calidad. • Saturación del mercado. • Alta tasa de desempleo de la región. • Deserción escolar en los colegios. • Desplazamiento de bachilleres a otras ciudades. • Programas gubernamentales como "Ser Pilo Paga"
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el país como IES referente en la formación por ciclos propedéuticos. • Proceso de articulación. • Convenios academia - empresa - estado (investigación, internacionalización, empleabilidad). • Infraestructura Física. • Infraestructura tecnológica: desarrollos propios acorde a las necesidades. • Reconocimiento en investigación. • Acompañamiento Integral a la comunidad académica. • Competencia del personal docente. • Buenos resultados en las pruebas nacionales. • Experiencia y trayectoria en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la tasa de estudiantes matriculados. • Alta rotación del personal. • Limitación financiera. • Obsolescencia de equipos. • Programas sin acreditación de calidad. • Estrategias de comunicación interna. • Débil sistema de planeación y seguimiento a la gestión. • Continuidad de los procesos (Rotación del personal). • Adaptación a los puestos de trabajo (Inducción). • Seguridad de la información. • Planes de mercadeo poco eficientes. • Clima laboral. • Consolidación de procesos de aseguramiento de la calidad
---	---

Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las premisas para cada uno de los análisis interno y externos, se procede entonces a la aplicación de criterio que permita identificar la prioridad o nivel de impacto de cada una con respecto a la institución. Para ello se asignará una calificación de impacto alto, medio o bajo, de manera que se logre dar un orden para priorizar la formulación de estrategias que permitan atender de manera más oportuna aquellas condiciones que están generando mayor afectación o que por el contrario se configuran en oportunidades que se deben atender cuanto antes para generar los beneficios esperados a la entidad.

Tabla 13. Definición de factores claves de éxito / Análisis de impacto en el negocio.

OPORTUNIDADES	Impacto	AMENAZAS	Impacto
Innovación en oferta académica	Alto	Ingreso de IES a nuestra zona de influencia	Alto
Programas de posgrado pertinentes	Alto	Oferta local de programas en modalidad distancia y virtual	Medio
Ubicación geográfica estratégica (triángulo del café)	Bajo	Programas académicos de la competencia con acreditación de alta calidad	Medio
Educación virtual	Alto	Saturación del mercado	Bajo
Políticas de incentivos a la educación, investigación e internacionalización a nivel nacional	Medio	Alta tasa de desempleo de la región	Bajo
		Deserción escolar en los colegios	Medio
Cambios en el modelo de aseguramiento de la calidad	Alto	Desplazamiento de bachilleres a otras ciudades	Medio
FORTALEZAS	Impacto	DEBILIDADES	Impacto
Reconocimiento en el país como IES referente en la formación por ciclos propedéuticos	Alto	Disminución en la tasa de estudiantes matriculados	Alto
Proceso de articulación	Alto	Alta rotación del personal	Medio
Convenios academia - empresa - estado (investigación, internacionalización, empleabilidad)	Alto	Limitación financiera	Alto
Infraestructura Física	Bajo	Obsolescencia tecnológica	Bajo

Infraestructura tecnológica: desarrollos propios acorde a las necesidades	Bajo	Programas sin acreditación de calidad	Medio
Reconocimiento en investigación	Medio	Estrategias de comunicación interna	Medio
Certificación en gestión de calidad	Medio	Débil sistema de planeación y seguimiento a la gestión	Alto
Acompañamiento Integral a la comunidad académica	Medio	Continuidad de los procesos (Rotación del personal)	Medio
Competencia del personal docente	Medio	Adaptación a los puestos de trabajo (Inducción)	Alto
Buenos resultados en las pruebas nacionales	Alto	Seguridad de la información	Alto
Experiencia y trayectoria en la región.	Medio	Planes de mercadeo poco eficientes	Alto
		Clima laboral	Medio
		Consolidación de procesos de aseguramiento de la calidad	Medio

Fuente: elaboración propia

A partir de la priorización o calificación presentada, se procede a revisar las resultantes en impacto “Alto”, pues es con éstas con las que se debe iniciar el proceso para el planteamiento de las estrategias que alimentarán los ejes estratégicos a desarrollar en este documento y que se convertirán en los pilares sobre los cuales se sustentará toda la planeación de acciones para el horizonte 2029 de la entidad. A continuación, se plantean las primeras estrategias definidas para incluir y asociar a los ejes base de la propuesta de futuro que más adelante se irán nutriendo con las acciones identificadas en el normal funcionamiento que deban robustecerse.

Tabla 14. Análisis de contexto - Definición de estrategias.

Estrategias FO	Estrategias FA
<p>Eje: Fortalecimiento Académico - Eje: EAM Virtual Ampliar la oferta de programas académicos pregrado - posgrado.</p> <p>Eje: Desarrollo Institucional. Modernizar la infraestructura Tecnológica de la Institución Ampliar la Infraestructura Física acorde a las necesidades de las actividades administrativas y académicas de la Institución</p> <p>Eje: Bienestar Institucional Incrementar el impacto de programas para potenciar las dimensiones personal y social de la comunidad académica</p>	<p>Eje: Fortalecimiento Académico Mantener la deserción estudiantil de los diferentes programas Vincular a cada programa académico con redes de alto reconocimiento académico, empresarial, investigativo, de proyección social, docencia y pedagogía. Consolidar un portafolio de servicios para los graduados</p> <p>Eje: Bienestar Institucional Generar impacto en el medio a través de programas culturales, artísticos y estéticos Incrementar los índices de retención y permanencia de los estudiantes</p> <p>Eje: Aseguramiento de la Calidad Implementar el sistema de aseguramiento de la calidad en los términos recomendados por el MEN</p>

Estrategias DO	Estrategias DA
<p>Eje: Fortalecimiento Académico Incrementar los índices de retención y permanencia del personal docente</p> <p>Eje: Desarrollo Institucional Administrar de manera eficiente los Recursos Financieros en la Institución</p> <p>Eje: Bienestar Institucional Fomentar la formación en principios y en valores</p> <p>Eje: Aseguramiento de la Calidad Definir el modelo de operación y puesta en marcha del aseguramiento de la calidad y sistemas de gestión en los términos recomendados por el MEN.</p> <p>Eje: EAM Virtual Consolidar la oferta de programas académicos pregrado – posgrado y/o educación continuada en modalidad virtual.</p>	<p>Eje: Desarrollo Institucional Fortalecer el Desarrollo Humano de los funcionarios de la Institución Implementar un modelo de estructura organizacional que garantice un desarrollo académico y administrativo en la Institución. Fortalecer el sistema de Planeación Institucional Fortalecer el sistema de Gestión de Procesos en la Institución</p> <p>Eje: Bienestar Institucional Programas en retención estudiantil Incrementar anualmente el índice de inclusión</p> <p>Eje: Visibilidad Institucional Fortalecer la inserción Institucional en contextos regionales, nacionales e internacionales Incrementar los índices de movilidad anual de docentes y estudiantes por programa</p> <p>Eje: Promoción Institucional Fortalecer la promoción institucional</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Ejes y líneas estratégicas

Una vez se logra un primer abordaje de las estrategias que marcan la ruta de las acciones a planear a partir de hechos portadores de futuro, se ha definido aplicar una metodología que permita presentar y a su vez identificar los ejes estratégicos que soportan el Plan de Desarrollo Institucional EAM 2023-2029. Atendiendo estos lineamientos, a continuación, se presenta de manera esquemática el PDI y su interacción con los ejes y los procesos tanto misionales como de apoyo.

Ilustración 6. Estructura PDI 2023 - 2029.



Fuente: elaboración propia

Como parte de la oportunidad de integración de los planteamientos definidos de PDI y cada uno de los ejes antes presentados, se considera la necesidad de articular cada uno de ellos con el mapa de procesos institucional, lo que permite evaluar pertinencia, así como responsabilidad o corresponsabilidades para la atención y puesta en marcha de los ejes y líneas estratégicos planteados con respecto a la cotidianidad de la operación y la misionalidad de cada área. A continuación, se presenta el esquema de mapa de procesos y la integración del mismo con los ejes estratégicos propuestos.

Ilustración 7. Mapa integración de ejes estratégicos PDI.



Fuente: SGC EAM

Los ejes estratégicos del plan de desarrollo institucional EAM “Por una educación de alta calidad”, se encuentran cimentados sobre las áreas de apoyo y las funciones misionales como docencia, investigación, proyección social, internacionalización y bienestar institucional.

Docencia está comprometida con políticas académicas de interdisciplinariedad, fundamentación científica y ética de los conocimientos, flexibilidad y actualización permanente de sus planes de estudio, y planeación curricular en un ambiente de discusión crítica; de acuerdo con su propia concepción del mundo, del hombre, de la sociedad y de la historia.

La investigación para la EAM es prioridad relacionar los procesos investigativos con el contexto socio – cultural y productivo, para ello identificará los problemas de la sociedad, los estudiará y analizará, y presentará alternativas de solución o manejo, para realizar aportes a la ciencia y a la tecnología, así como al desarrollo de la sociedad, identificando y potenciando oportunidades locales y regionales.

Proyección social expresa la relación permanente y directa que la EAM mantiene con la sociedad; la misma se realiza a través de programas de interacción con los sectores productivos y actores sociales; mediante programas y actividades de diversa índole (académicas, artísticas, sociales y tecnológicas), consultorías y asesorías, educación continuada e intervenciones de servicio social a la comunidad.

La EAM, comprende la internacionalización como un componente transversal de sus tres funciones sustantivas como una tendencia generalizada del contexto globalizado; propenderá por la inserción exitosa de sus estudiantes, docentes y graduados, fomentando la movilidad académica, la internacionalización del currículo y el desarrollo de competencias en lenguas extranjeras.

El Bienestar en la EAM se concibe como un aporte al proceso educativo mediante acciones formativas que permitan el desarrollo de las diferentes dimensiones humanas: culturales, recreativas, deportivas, sociales, morales, intelectuales, psicoafectivas, artísticas y físicas del ser humano”.

Estas políticas fundamentales para la institución, sostiene los ejes estratégicos de la EAM, los cuales son los siguientes:

EJE No. 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Problema

Articulación de planes, programas y proyectos deficiente, dificultando la obtención de metas de corto, mediano y largo plazo.

Causas

Como fundamento o comienzo de una situación determinada, la cual evidencia el problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico “Direccionamiento Estratégico”, se identifican:

- **Deficiencia en alineación institucional:** se presenta falta de alineación de los procesos con los objetivos institucionales.
- **Talento humano poco comprometido** con los objetivos institucionales y con deficiencias en manejo de software especializados (ofimática, Power BI, entre otros).
- **Debilidad en planeación institucional:** el departamento de planeación presenta una dificultad en la puesta en marcha y seguimiento del plan de desarrollo al carecer de un sistema integrado de información y un apoyo técnico, ya que no existen unos protocolos claros de comunicación por lo que no llega el mensaje claro, de las diferentes áreas institucionales, generando lentitud en procesos administrativos.
- **Debilidad en los procesos de calidad:** Baja cultura de calidad en los procesos y procedimientos, lo que se convierte en barreras para articulación efectiva de los procesos misionales y de apoyo..
- **Escasa interacción con otras instituciones de educación superior en el contexto regional, nacional e internacional:** actualmente, se cuentan con pocas alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, que contengan proyectos regionales, nacionales e internacionales que permitan impactar positivamente en estos entornos.
- **Débil articulación con sectores público y privado** a fin que la oferta educativa de pregrado y postgrado, además de los servicios complementarios de la institución sean pertinente con la necesidades del entorno.

Efectos

Son las consecuencias que producen las causas sobre el problema planteado en este caso para el eje “Direccionamiento estratégico”.

- **Problemas de cumplimiento de metas:** la EAM ha presentado inconvenientes en el normal cumplimiento de términos en sus metas.
- **Sistema de calidad poco articulado con las instancias pertinentes con las políticas del MEN y CNA:** como se trató anteriormente la EAM, presenta debilidades en su sistema integrado de gestión –SIG-, lo cual no permite una armonía con el Ministerio de Educación Nacional y sus respectivas condiciones a evaluar.

- **Bajo posicionamiento de marca:** siendo la EAM un referente importante en la región, pero por algunos de los motivos planteados anteriormente y por fallas en la estrategia de comunicación genera en ocasiones falta de conocimiento de la existencia de las organizaciones, por algunas comunidades o sectores.
- **Bajo cumplimiento de la visión institucional:** la organización presenta proyectos que no impactan lo esperado en el medio en el cual se interactúa, el cual debe ser el más beneficiado por nuestra responsabilidad social empresarial.
- **Dificultad para tomar decisiones:** La falta de datos centralizados y fácilmente accesibles puede dificultar la toma de decisiones eficaces y basadas en datos.

Objetivo

Articular los planes, programas y proyectos fortalecida con metas de corto, mediano y largo plazo cumplidas y en ejecución que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la EAM.

Medios

- **Procesos alineados a los objetivos institucionales:** se debe conocer el poder formal en la organización, mejorando los protocolos de comunicación e inducción, para así lograr una jerarquización en la institución educativa EAM eficiente.
- **Recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos institucionales:** los empleados tanto administrativos y académicos obtendrán una cualificación pertinente y eficaz por medio de elaboración de perfiles adecuados, selección de personal riguroso y capacitaciones oportunas procurando contrarlar la alta rotación de este talento humano.
- **Seguimiento al plan de desarrollo** a través de indicadores de gestión alimentados por un sólido y centralizado sistema de información por parte de planeación.
- **Cultura de la calidad** integrada a todos los procesos y procedimientos administrativos y misionales de la IU EAM.
- **Alianzas estratégicas** con instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional dinamizando la movilidad estudiantil y docente, con proyectos de inversión conjuntos presentados a organismos nacionales e internacionales
- **Implementación de un sistema de gestión de procesos digital** para centralizar y automatizar los procesos, el desarrollo de interfaces intuitivas y fáciles de usar para los estudiantes, la adopción de tecnologías avanzadas para la integración de datos y la implementación de métricas clave para medir la eficiencia y satisfacción.
- **articulación con sectores público y privado** con una variada, fuerte y pertinente oferta educativa de pregrado y postgrado y servicios complementarios apoyando o ejecutando proyectos compartidos en el sector público y privado.

Fines

Se trata del “porqué”, lo cual explica o justifica los motivos a alcanzar por los medios planteados, y nos llevara a cumplir el objetivo principal planteado por el eje estratégico “direccionamiento estratégico”.

- **Alto porcentaje en cumplimiento de metas:** Metas del plan de desarrollo cumplidas de acuerdo a los tiempos e impactos deseados.

- **Sistema interno de aseguramiento de la calidad sincronizado con el MEN y CNA:** el equilibrio de los elementos medidos en calidad por la EAM tanto del Ministerio de Educación Nacional y CNA, en cuanto a sus componentes, objetivos y metas, permitirá alcanzar la acreditación de alta calidad institucional. La EAM con un Sistema de Gestión de Calidad fuerte tiene el objetivo de maximizar la efectividad y optimización de sus procesos, con el fin de llevar a cabo acciones que optimicen en términos de tiempo y gasto financiero la operación de la institución.
- **Posicionamiento de la marca EAM** en el contexto regional y Nacional, como institución universitaria con programas académicos y servicios complementarios con pertinencia y calidad.
- **Fortalecer el área de planeación y desarrollo:** la institución busca reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, analizando la situación actual y sus variables controlables e incontrolables, los posibles sucesos futuros, además de proponer y redefinir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Mayor impacto en el entorno:** la organización implementa las políticas de responsabilidad social universitaria que le permiten mejorar el impacto de todos sus proyectos y las acciones de proyección social para el beneficio de su entorno inmediato y los diferentes grupos de interés.
- **Incremento del número de estudiantes** de pregrado y postgrado en todas las facultades en actuales y nuevos programas.
- **Datos centralizados y fácilmente accesibles** facilitando la toma de decisiones eficaces. Actualización tecnológica en hardware, software y cultura del cambio y transformación tecnológica mejorando las ventajas comparativas y competitivas de la institución.

Compromisos y acciones

Tabla 15. Matriz ejecutiva Eje 1.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Direccionar la institución en el cumplimiento de sus metas.	1.1 Ajustar y desarrollar la normatividad institucional vigente, las políticas y lineamientos necesarios para dirigir a la Institución hacia el cumplimiento de los nuevos objetivos estratégicos, fortaleciendo el ADN institucional.	- Rectoría - Planeación - Equipo SIAC
	1.2 Desarrollar los lineamientos para el modelo integrado de planeación y gestión Institucional.	
	1.3 Diseñar, implementar y monitorear un sistema de indicadores para validar la gestión institucional, construir informes de rendición de cuentas y evaluar los procesos de desarrollo y crecimiento institucional, de acuerdo con las metas propuestas.	
	1.4 Actualizar, desarrollar e implementar los lineamientos y la política de fortalecimiento organizacional y gobernanza para el funcionamiento adecuado y exitoso de la EAM.	
2. Revisar, ajustar y armonizar el proyecto institucional con la misión y visión orientándola al año 2030	2.1 Ajustar la plataforma estratégica al nuevo proyecto institucional.	- Rectoría - Decanos de facultad - Gestión TIC - Vicerrectoría Académica - Unidad E-learning
	2.2 Revisar y ajustar las políticas institucionales de acuerdo con la nueva misión y visión los aspectos reglamentarios, normativos y operativos requeridos por el PDI (2023-2029).	
	2.3 Desarrollar e implementar modelos educativos pertinentes para la educación del siglo XXI.	
	2.4 Desarrollar e implementar modelos curriculares flexibles y en correspondencia con las tendencias del siglo XXI.	
	2.5 Medir e incrementar el alcance de la Escuela pedagógica.	

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
3. Implementar un sistema de planeación en la institución universitaria EAM	3.1 Diseñar un sistema de indicadores respecto a las funciones misionales y áreas estratégicas, para evaluar el impacto y crecimiento institucional y así poder medir su desarrollo y evolución de acuerdo con el PDI (2023-2029) 3.2 Implementar tableros de control que permitan monitorear y realizar seguimiento de indicadores en tiempo real, para toma de decisiones asertivas.	- Rectoría - Vicerrectoría Administrativa - Planeación
4. Incrementar la visibilidad institucional en los contextos regional, nacional e internacional a través de la consolidación de la unidad de extensión y promoción institucional para la gestión de programas de educación continuada, convenios empresariales, licitaciones y programas y proyectos de extensión.	4.1 Desarrollar políticas y programas que potencialicen la inserción Institucional en los contextos: regional, nacional e internacional 4.2 Replantear y proponer los acuerdos o convenios interinstitucionales que dinamicen el relacionamiento nacional e internacional de la EAM 4.3 Reglamentar e implementar la Movilidad Docente de acuerdo con la prospectiva institucional. 4.4 Reglamentar e implementar la Movilidad estudiantil de acuerdo con la prospectiva institucional. 4.5 Medir e incrementar el bilingüismo en estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la institución. 4.6 Incrementar la participación de la institución como protagonista en el contexto local y regional a través del liderazgo de iniciativas sectoriales, establecer convenios con instituciones públicas y privadas que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la institución. 4.7 Crear y diseñar políticas que soporten una unidad de emprendimiento, innovación y proyectos especiales, la cual corresponda a la nueva dinámica institucional. 4.8 Crear e implementar una Business School para la gestión de programas de educación avanzada y continuada que impacte el sector productivo. 4.9 Gestionar convenios para el ofrecimiento de programas especiales mediante alianzas estratégicas -eventual- 4.10 Consolidar el portafolio institucional de programas y servicios corporativos 4.11 Crear e implementar la unidad de proyectos especiales, que considere el rastreo de proyectos y licitaciones, la conformación de un banco de expertos y la formulación de proyectos a riesgo compartido. 4.12 Crear un banco de proyectos para aplicación de convocatorias nacionales, en las áreas del conocimiento afines a la institución	- Rectoría - Vicerrectoría Académica - ORII
5. Implementar políticas ambientales y de responsabilidad social en la institución.	5.1 Crear y ejecutar las políticas para la implementación de buenas prácticas ambientales de acuerdo con la normatividad vigente y de responsabilidad social universitaria. 5.2 Evaluar constantemente las alternativas ambientales para la migración paulatina de los modelos actuales de funcionamiento a otras opciones amigables con el medio ambiente en el mediano y largo plazo. 5.3 Realizar los diferentes seguimientos a las políticas Ambientales que permitan encontrar las debilidades y fortalezas, así como monitorear el avance de los diferentes indicadores propuestos.	- Rectoría - SIAC

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
6. Implementar el sistema de información en la institución universitaria EAM	6.1 Implementar un sistema de información suficiente para optimizar los procesos en la EAM, que permitan facilitar la obtención de indicadores relevantes para dar respuestas a diferentes requerimientos internos y externos.	- Vicerrectoría Administrativa - Planeación - Gestión TIC
	6.2 Crear y/o implementar los aplicativos necesarios para la recolección de información para el normal funcionamiento de la institución.	
	6.3 Reducir al máximo los procesos de información manuales, para ahorrar en el tiempo de consulta de los datos, ya sea desde un ordenador o en la nube, siendo accesibles desde cualquier lugar; Optimizando registros y administraciones documentales.	
	6.4 Contar con un apoyo asistencial para los procesos secundarios, y así el área de Planeación se dedique a sus funciones estratégicas.	
7. Orientar la transformación digital de la Institución Universitaria EAM a través de la implementación de tecnologías que generen eficiencias en cada uno de los procesos	7.1. Identificar y clasificar procesos por niveles de automatización e impacto en los procesos generales de la institución.	- Rectoría - Vicerrectoría Administrativa - Planeación - Gestión TIC
	7.2. Fomentar una cultura de innovación y adaptación al cambio, centrando la comunicación en las ventajas de la automatización en los procesos internos.	
	7.3. Desarrollar un plan de automatización que permita abordar este proceso de forma eficiente, escalable y sin traumatismos.	
	7.4. Adquirir y desarrollar el software necesario para lograr un ecosistema digital robusto y un acceso ininterrumpido a los servicios y sistemas automatizados.	
	7.5 Definir las métricas clave que permitan no solo medir la cantidad de procesos automatizados si no también la adopción de los sistemas que intervienen en el proceso por parte de los stakeholders.	

Fuente: elaboración propia

EJE No. 2: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Problema

Ineficiencia en la gestión de procesos administrativos, físicos y financieros que soporten los procesos misionales de la Institución: se evidencia una demora en la aprobación, entrega y desembolso de los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en la institución.

Causas

Como fundamento o comienzo de una situación determinada, la cual evidencia el problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico “Desarrollo Institucional”, se identifican:

- **Baja disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos y medios educativos:** actualmente la institución cuenta con tecnología que demanda actualización / reposición de laboratorios limitados y hardware y software que deben de ser actualizado.
- **Fallas en el manejo del recurso humano en la institución:** el área de talento humano presenta inconvenientes en lo que respecta a la inducción, reinducción, capacitación y selección de los perfiles idóneos para los cargos.

- **Baja nivel de apropiación en el manejo del sistema de gestión de calidad por parte de los funcionarios de la institución:** las funciones del área encargada no han contado con una alta difusión y capacitación para los colaboradores al respecto, y su complementariedad en esta tampoco ha sido comunicada ampliamente.
- **Falta de conocimiento y apropiación del manejo de Planeación en la institución:** la coordinación de planeación y desarrollo ha tenido problemas para funcionar normalmente por la falta de liderazgo en algunos de los ejes estratégicos institucionales, además alguna parte de los funcionarios no tienen conocimiento del plan de desarrollo institucional.
- **No se define de forma clara los perfiles y los requisitos del cargo en la institución:** se ha detectado que la EAM, posee ciertas falencias en el momento de la capacitación ya que no queda claro las funciones primarias y secundarias del cargo, en sus diferentes competencias como también la saturación de tareas en algunas dependencias.

Efectos

Son las consecuencias que producen las causas sobre el problema planteado en este caso para el eje “Desarrollo Institucional”.

- **Cierre de programas:** a futuro puede existir la posibilidad de no contar con los estudiantes suficientes que permitan la apertura de los primeros semestres en algunas carreras –dado que no alcancen el cupo mínimo de alumnos definido por la institución-
- **No acreditación de programas:** el objetivo principal del plan de desarrollo es la acreditación de alta calidad institucional, este problema podría ser un obstáculo para alcanzarlo, además de la no intervención de problemas actuales, tendríamos que ampliar nuestro espectro de tiempo en la ejecución, retrasando las actividades y acciones estratégicas.
- **Disminución de la planta de personal:** La reducción de nuestra planta administrativa y académica por factores financieros, a consecuencia de la reducción de nuestros ingresos.
- **Impacto negativo en el flujo de caja:** El flujo de caja puede verse perjudicado por el aumento de gastos e inversiones y no lograr un equilibrio en las entradas, salidas y excedente de recursos líquidos.
- **Disminución de estudiantes:** Este efecto es uno de los más preocupantes para la educación superior, volviéndose una amenaza cada vez más latente y real, apoyada por las estadísticas actuales.
- **Desarticulación en los procesos de apoyo:** para los procesos misionales el soporte de los procesos secundarios, la falta de claridad en los perfiles y funciones se debe a la escasa definición de los procesos o la desarticulación en los mismos.
- **Disminución en las fuentes de captación de recursos:** la reducción en las unidades de negocio es un efecto, que la institución EAM debe controlar de forma eficiente y oportuna en el menor tiempo posible.

Objetivo

Garantizar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y de infraestructura para el cumplimiento de los objetivos institucionales del cambio de carácter a través de la acreditación de alta calidad, ampliación la oferta académica de pre y postgrado en las diferentes modalidades, fortalecimiento de proyectos de extensión, consolidación de la imagen institucional y diversificación geográfica de la institución, asegurando la solidez financiera de la EAM.

Medios

Son las acciones o instrumentos que nos permite alcanzar el objetivo, en este caso para eje estratégico “Desarrollo Institucional”.

- **Disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos y medios educativos acordes con las necesidades académicas y administrativas:** Actualización, mejora e innovación de laboratorios, hardware y software, talleres, entre otras, con un plan de mejoramiento tecnológico a través de la disposición de recursos financieros, colocando a disposición todos los recursos materiales, especializados y pedagógicos con los que cuenta la institución para el desarrollo normal de sus actividades diarias y las proyecciones de la misma.
- **Manejo pertinente del recurso humano en la institución:** Enriquecer el plan de capacitación que apunte a las necesidades de formación en la institución del personal administrativo y académico, que redunde en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Además de contar con un proceso de contratación adecuado y célere.
- **Se define de forma clara los perfiles, los requisitos del cargo y articulación de procesos en la institución:** Articular todos los procesos y procedimientos de las áreas de apoyo institucional, que permita redefinición de perfiles y manuales de funciones y roles de los empleados de la organización, evitando una saturación de funciones y buscando la productividad de la organización.
- **Apropiación en el manejo del sistema de gestión de calidad por parte de los funcionarios de la institución:** La relación coherente, funcional, eficiente y eficaz, entre áreas, a través de procesos y procedimientos estandarizados, hace que el sistema de gestión de la calidad funcione, para esto es necesario hacer a todos partícipes importantes del funcionamiento del sistema, su apropiación se hará de forma lúdica, practica con miras a la digitalización de los procesos y procedimientos.
- **Conocimiento y apropiación del manejo de Planeación en la institución:** el área de planeación y desarrollo es vital para dar a conocer y articular entre los diferentes procesos, lideres y directivos, los ejes estratégicos del plan de desarrollo EAM, soportado con un sistema de información fortalecido que permita trabajar con datos relevantes para la toma de decisiones.
- **Gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros:** Gestionar la solidez financiera de la EAM, asegurando de la liquidez e incremento de la rentabilidad, con diversificación de los ingresos a través de la ejecución n de proyectos especiales de la IU EAM teniendo en cuenta las necesidades académicas y administrativas.

Fines

Se trata del “porqué”, lo cual explica o justifica los motivos a alcanzar por los medios planteados, y nos llevara a cumplir el objetivo principal planteado por el eje estratégico “Desarrollo Institucional”.

- **Satisfacción a las partes interesadas:** se pretende crear una respuesta positiva, en todos nuestros grupos de interés, que permitan crear una cultura de calidad institucional en un entorno laboral amable, que contribuya al trabajo en equipo.
- **Acreditación de programas:** la EAM busca la acreditación de sus programas e institucional con el fin de promover la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo, como un factor inherente a la educación superior.
- **Recurso humano, capacitado, satisfecho y ajustado al tamaño de la institución:** los empleados de la institución tanto administrativos como académicos, tendrán los mejores estándares de formación,

capacitación, además de propenderse por un ambiente laboral que busque la felicidad de los colaboradores, y la productividad desde el punto de vista del número de estudiantes y la relación con los ingresos de la institución.

- **Impacto positivo en el flujo de caja:** los ingresos de caja se deben ver aumentados, por el incremento del número de estudiantes gracias a la ampliación oferta académica pertinente, extensión geográfica de los servicios educativos y la unidad virtual, además de la diversificación de los ingresos ejecutando los proyectos especiales y la optimización de gastos e inversiones del recurso financiero
- **Aumento en el número de estudiantes:** Lograr a través de la diversificación y aumento de la oferta académica de pre y postgrado en las diferentes modalidades, pertinente con el contexto regional, nacional y mundial, el crecimiento en educandos.
- **Eficiencia en los procesos:** es importante contar con la habilidad para obtener un resultado planteado con los recursos presupuestados y así optimizar las tareas y actividades planteadas para llegar a las metas.
- **Aumento de las fuentes de captación de recursos:** la EAM diversificará sus unidades de negocio, que permitan, fuera de los programas académicos actuales, que mejoren la vida de toda la comunidad y potencial comunidad académica, como pueden ser proyectos o alianzas estratégicas, permitiendo aumentar los ingresos de la institución.

Compromisos y acciones

Tabla 16. Matriz ejecutiva Eje 2.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Modernizar la infraestructura Tecnológica de la Institución (Plan de Desarrollo Tecnológico) y de medios educativos y audiovisuales	1.1 Diseñar y ejecutar el plan de desarrollo tecnológico que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales de acreditación de la calidad, ampliación de la oferta académica y crecimiento del número de estudiantes. El plan incluye: Plan de requerimientos físicos y de redes con el cual se pretende mejorar la infraestructura física y lógica de la institución, Plan de modernización de salas de cómputo, plan de licenciamiento discriminado por facultad, dotación tecnológica de laboratorios, dotación audiovisual y/o medios educativos.	- Vicerrectoría Administrativa - Vicerrectoría Académica - Gestión TIC
2. Ampliar la Infraestructura física y/o convenios de uso de infraestructura acorde a las necesidades de las actividades administrativas y académicas de la Institución (Plan de Desarrollo Físico)	2.1 Realizar y/o renovar convenios para el uso de la infraestructura y el plan de renovación de infraestructura sectorial impactando áreas administrativas, académicas y recreativas.	- Vicerrectoría Administrativa - Infraestructura Física
	2.2 Establecer y conservar alianzas interinstitucionales con entidades del sector productivo para el aprovechamiento de espacios de crecimiento e integración de los estudiantes a sector real.	
	2.3 Ampliación y mejoramiento de infraestructura física requerida con el crecimiento Institucional.	
3. Estimular el Desarrollo Humano de los funcionarios de la Institución.	3.1 Desarrollar programas de formación y capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas en el área administrativa. Propender por mantener o mejorar la productividad, ajustar los perfiles, plan de carrera de funcionarios, escala salarial, ascensos, multi cargos, teletrabajo	- Vicerrectoría Administrativa - Talento Humano

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
	<p>3.2 Desarrollar programas de cualificación de personal: que contenga reglamento donde se incluyan temas como, programas de cualificación, valor del aporte de la entidad, retribución, tiempo entregado, inversión anual mínima para reflejarlo en \$ presupuesto, plan de formación con asociaciones facultades programas- MEN-incentivos, cláusula económica proyectada de acuerdo con la inversión, productividad académica, transferencia del conocimiento, cursos o módulos orientados de acuerdo con la línea, derechos de autor sobre estudios o productos logrados, entre otros.</p> <p>3.3 Mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal utilizando estrategias TICs.</p> <p>3.4 Diseñar y ejecutar una política de bienestar laboral, que incluya salario emocional, beneficios extralegales, reconocimientos entre otros, que mejore el ambiente laboral sobre el principio del equilibrio presupuestal.</p> <p>3.5 Establecer un sistema de indicadores en gestión del talento humano (GTH), que establezcan entre otros, rotación personal administrativo, docente, ausencia laboral, satisfacción del talento humano, entre otros, con los cuales se tomen decisiones que propendan por mejorar continuamente el GTH.</p> <p>3.6 Implementar el programa “Soy graduado EAM, trabajo para mi casa de estudios”. Revisar indicador y medición de graduados vinculados con la institución.</p>	
<p>4. Implementar un modelo organizativo direccionado a la acreditación de alta calidad</p>	<p>4.1 Diagnosticar necesidades de la estructura organizacional que responda a las necesidades contempladas en el decreto 1330 de 2019 y el acuerdo 02 de 2020</p> <p>4.2 Mejorar el proceso de Inducción y reinducción de personal del personal administrativo y académico. Con el objetivo de obtener la acreditación de alta calidad.</p> <p>4.3 Modificar y mejorar el proceso de evaluación y reevaluación de desempeño a todo el personal. (Academia con revisión de TI)</p> <p>4.4 Establecer la articulación y compromiso, de todos los procesos de la Institución universitaria EAM con el plan de desarrollo institucional, a través de la socialización e información permanente del plan, con el fin de proyectar la acreditación de alta calidad.</p> <p>4.5 Definir el plan de capacitación anualizado en coherencia con la acreditación de alta calidad, a través de la generación de insumos como la evaluación y/o reevaluación de desempeño que identifiquen competencias o habilidades se deben desarrollar del todo el personal, así como requerimientos externos.</p>	<p>- Talento Humano - Vicerrectoría Administrativa</p>
<p>5. Administrar de manera eficiente los Recursos Financieros en la Institución</p>	<p>5.1 Diversificar fuentes de Ingresos, con diferentes unidades de negocio que atiendan las necesidades del mercado.</p> <p>5.2 Mantener una ejecución presupuestal eficiente en las actividades del Plan de Desarrollo Institucional (2023-2029), a través de una serie de indicadores financieros con medición periódica dentro de cada año, así como interanual, que contribuya a mejorar la liquidez y rendimiento de la institución como palanca para llevar a la IU EAM a la acreditación de alta calidad de sus programas e institucional, además de llevar su misión a otras regiones geográficas de Colombia.</p>	<p>- Vicerrectoría Administrativa - Planeación</p>

Fuente: elaboración propia

EJE No. 3: FORTALECIMIENTO ACADÉMICO

Después de múltiples reuniones del equipo de trabajo, el cual construyó el árbol de problemas y el árbol de objetivos correspondientes al eje académico asociado al macroproceso “Gestión académica”, se encontró lo siguiente:

Problema

Escaso impacto de la EAM en el entorno: se identificó dicho problema después del taller efectuado con los diferentes grupos de interés, y una vez realizados los filtros de información institucional. Se establece con claridad que actualmente la institución no genera el impacto esperado en el entorno.

Causas

Como fundamento o comienzo de una situación determinada, la cual evidencia el problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico “Fortalecimiento académico”, se identifican:

- **Baja pertinencia de la oferta académica:** se encontró que el portafolio de programas académicos de pregrado no es totalmente congruente, como tampoco satisfactorio con lo que espera el mercado laboral o sector productivo además con la reducida oferta de programas de posgrado.
- **Alta deserción y morbilidad estudiantil:** esta causa no solo es una causa de la EAM, si no en todas las instituciones de educación superior, especialmente en los primeros semestres de los programas académicos donde los alumnos abandonan los estudios debido a la pedagogía obsoleta practicada por algunos docentes, medios educativos deficientes, entre otros.
- **Fuga de capital intelectual (personal docente):** una buena parte de los docentes emigran a otras universidades de la región, especialmente cuando han alcanzado una hoja de vida destacada y/o estudios posgraduales por motivos de clima laboral o sistema de contratación.
- **Bajo impacto de la investigación:** algunos proyectos de investigación no alcanzan el impacto esperado por la institución en el mundo real o en el mercado laboral de la región, contribuyendo a la generación de conocimiento necesario para solucionar problemas reales del sector productivo debido a la poca comunicación y capacitación de la triada universidad, estado y empresa.
- **Desarticulación del sistema de aseguramiento de la calidad:** el área encargada de la calidad se encuentra desintegrada del área académica, lo anterior debido a poca coordinación de procesos y actividades establecidas, además existe baja consolidación de unidades de apoyo académico administrativo.
- **Baja interacción con el graduado:** nuestro centro de atención al graduado ha presentado ciertas falencias en la comunicación con nuestros graduados, especialmente con los más antiguos. De manera adicional su operación ha sido intermitente y posee deficiencias en su portafolio de servicios.

Efectos

Son las consecuencias que producen las causas sobre el problema planteado en este caso para el eje “Fortalecimiento académico”.

- **Crecimiento insuficiente en la población estudiantil:** el poco aumento en los nuevos estudiantes afectan a la EAM, como a todas las instituciones de educación superior en los últimos años.

- **Insuficientes condiciones para la acreditación:** aunque se ha venido trabajando en los últimos años en la acreditación de alta calidad, aún falta ciertos elementos que permitan a la institución transitar el camino para alcanzar dicho estatus.
- **Alta y continua rotación del personal académico:** como se vio anteriormente esta variable actúa en doble vía (causa-efecto) ya que el problema desencadena que algunas personas vinculadas a la academia emigren a otras instituciones regionales.
- **Bajo reconocimiento de la investigación en el entorno:** la EAM, aunque posee grupos y proyectos de investigación en cada una de las facultades, estos no permiten no alcanzan aún el reconocimiento Colciencias, y por consiguiente lucen estancados frente a otras instituciones pares.
- **Insuficientes logros en la interacción U + E + E:** se debe tener en cuenta que para que funcione la triada universidad, empresa, estado deben existir alineación y sinergia entre los aliados, y no es un secreto los problemas de gobernabilidad en el Quindío, además del poco sentido de colaboración entre las organizaciones.
- **Bajo sentido de pertenencia de la comunidad académica:** el sentimiento de vinculación o dependencia que experimenta un miembro de la EAM se puede ver influenciado por problemas internos de trabajo o problemas personales, los cuales se manifiestan en apatía y un escaso sentido de pertenencia con la institucionalidad.
- **Presupuesto limitado para la ejecución de planes, programas y proyectos:** al ser una institución universitaria pequeña, los recursos financieros son limitados y se debe priorizar según el plan de desarrollo propuesto.

Objetivo

Propender por el desarrollo y mejoramiento continuo de las funciones misionales de la educación superior, impactando positivamente su entorno según lineamientos de la normatividad en materia de educación superior (MEN, CNA) y las buenas prácticas de gestión reconocidas por la comunidad académica.

Medios

Son las acciones o instrumentos que nos permite alcanzar el objetivo, en este caso para eje estratégico “Fortalecimiento académico”.

- **Oferta académica pertinente:** la institución EAM busca tener una variedad de programas académicos de pregrado y posgrado que respondan a las necesidades del entorno local, regional y nacional y así permitir el desarrollo económico.
- **Deserción y morbilidad estudiantil controlada:** la comunidad académica explora diferentes metodologías para lograr la reducción de estos ítems, especialmente en los primeros semestres, donde se encuentra el mayor número de retiros.
- **Alta retención de capital intelectual (Docentes):** la EAM examina en la actualidad diferentes procesos que permitan crear un empoderamiento institucional, además de establecer diferentes incentivos por producción académica por parte del personal docente.
- **Alto impacto de la investigación:** el centro de investigaciones aplica constantemente estrategias, propende por la cualificación de los docentes investigadores, busca alianzas con el sector productivo, buscando

encontrar los puntos críticos a intervenir en el entorno, especialmente local, de la mano de los diferentes entes gubernamentales -municipales y departamentales-.

- **Sistema interno de aseguramiento de la calidad –SIAC-:** actualmente se está trabajando con ahínco en esta área, ya que dentro del plan de desarrollo se busca la acreditación de alta calidad en un largo plazo y este componente es fundamental.
- **Alta interacción con el graduado:** en el momento se vienen mejorando los canales de interacción con nuestros graduados, para lograr una mayor comunicación y cumplimiento de sus necesidades particulares. Lo anterior a través del fortalecimiento del “Centro de atención al egresado -CAE- “

Fines

Se trata del “porqué”, lo cual explica o justifica los motivos a alcanzar por los medios planteados, y nos llevara a cumplir el objetivo principal planteado en el eje estratégico “Fortalecimiento académico”.

- **Crecimiento sostenible de la población estudiantil:** con este fin se quiere alcanzar el incremento suficiente de estudiantes que permita ser una institución líder en el número de educandos y graduados que aporte al desarrollo económico de la región.
- **Condiciones suficientes para la acreditación:** el plan de desarrollo tiene como principal objetivo a largo plazo lograr la acreditación institucional de alta calidad, la cual se logrará cumpliendo en alto grado cada una de las metas planteadas.
- **Baja rotación del personal académico:** se pretende lograr unas condiciones institucionales que permitan que el capital intelectual, permanezca vinculado lo suficiente en la EAM, y que esta se convierta en su proyecto de vida.
- **Alto reconocimiento de la investigación en el entorno:** se busca lograr que nuestros grupos de investigación alcancen un alto reconocimiento nacional, además de aumentar el impacto local, regional y nacional con sus productos y resultados.
- **Destacados logros en la interacción U + E + E:** se adelanta la promoción y participación en los diferentes grupos que conforman la triada, universidad, empresa y estado para lograr un alto reconocimiento social a partir del impacto en la solución de problemas reales.
- **Alto sentido de pertenencia de la comunidad académica:** se quiere de un grupo de trabajo académico empoderado de sus funciones ya que esto permitirá alcanzar la política de calidad planteada institucionalmente; esto se logrará con la estrategia “todos somos EAM” que busca una unión de todos los colaboradores.
- **Presupuesto oportuno para la ejecución de planes, programas y proyectos:** desde la alta dirección se viene mejorando procesos para la financiación, consecución y optimización de recursos, lo cual permitirá una mejor distribución y equilibrio en la realización de los procesos desde lo financiero.

Compromisos y acciones

Tabla 17. Matriz ejecutiva Eje 3.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Ampliar la oferta académica de programas de	1.1 Acometer los estudios de mercado y factibilidad para nuevos programas	- Vicerrectoría académica

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
<p>pregrado -propia o en convenio-, en las áreas de las ciencias administrativas, la ingeniería, las artes y el diseño; de acuerdo con las necesidades del entorno, en modalidad presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores; considerando ampliación de cobertura a otras regiones del país.</p>	<p>1.2 Formalizar convenio para el ofrecimiento conjunto de programas – eventual-</p> <p>1.3 Elaborar el documento maestro para presentar solicitud de registro ante el MEN</p> <p>1.4 Adecuar y actualizar la infraestructura física, tecnológica y de medios educativos, según requerimientos del MEN - incluye aulas virtuales de apoyo a la presencialidad.</p> <p>1.5 Asegurar aspectos administrativos y académicos para la puesta en marcha y funcionamiento del programa según aprobación del MEN.</p>	<p>- Vicerrectoría administrativa - Facultades- Unidad e-learning - Dpto. de investigaciones - EAM virtual</p>
<p>2. Ampliar la oferta académica de programas de pregrado -propia o en convenio-, en las áreas de ciencias sociales, humanas, básicas y de la salud; de acuerdo con las necesidades del entorno, en modalidad presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores; considerando ampliación de cobertura a otras regiones del país.</p>	<p>2.1 Acometer los estudios de mercado y factibilidad para nuevos programas</p> <p>2.2 Formalizar convenio para el ofrecimiento conjunto de programas – eventual-</p> <p>2.3 Elaborar el documento maestro para presentar solicitud de registro ante el MEN</p> <p>2.4 Adecuar y actualizar la infraestructura física, tecnológica y de medios educativos, según requerimientos del MEN - incluye aulas virtuales de apoyo a la presencialidad</p> <p>2.5 Asegurar aspectos administrativos y académicos para la puesta en marcha y funcionamiento del programa según aprobación del MEN.</p> <p>2.6 Crear las escuelas, departamentos o unidades de Ciencias básicas y humanidades</p>	<p>- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Facultades - Unidad e-learning - Dpto. de investigaciones - EAM virtual</p>
<p>3. Crear una oferta académica de postgrado -propia o en convenio-, de acuerdo con las necesidades del entorno, en modalidad presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores; considerando ampliación de cobertura a otras regiones del país.</p>	<p>3.1 Acometer los estudios de mercado y factibilidad</p> <p>3.2 Formalizar convenio para el ofrecimiento conjunto de programas – eventual-</p> <p>3.3 Elaborar el documento maestro para presentar solicitud de registro calificado ante el MEN</p> <p>3.4 Adecuar y actualizar la infraestructura física, tecnológica y de medios educativos, según requerimientos del MEN - incluye LMS institucional y Campus virtual-</p> <p>3.5 Asegurar aspectos administrativos y académicos para la puesta en marcha y funcionamiento del programa según aprobación del MEN.</p>	<p>- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Facultades - Unidad e-learning - Dpto. de investigaciones - EAM virtual</p>
<p>4. Mantener tasas de deserción, graduación y morbilidad académica al menos al nivel de los indicadores nacionales.</p>	<p>4.1 Fortalecer y ampliar la cobertura del Programa de acompañamiento integral (PAI), en su condición de área responsable de las estrategias de retención, graduación estudiantil, y acompañamiento integral de los estudiantes.</p> <p>4.2 Fortalecer los procesos de selección y admisión de estudiantes nuevos y de transferencia interna y externa</p> <p>4.3 Implementar programas específicos de fortalecimiento académico pedagógico y didáctico para el personal docente.</p> <p>4.4 Implementar y fortalecer estímulos para la excelencia (académica, deportiva, cultural, social)</p>	<p>- Vicerrectoría administrativa - Vicerrectoría académica - Facultades - Bienestar institucional - Escuela pedagógica - Prácticas empresariales - PAI</p>

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
	<p>4.5 Crear un grupo de estudio, reflexión académica e investigación en temas de educación, pedagogía, didáctica y evaluación - Mediano plazo, se detallará Plan de Ejecución en los indicadores de medición</p> <p>4.6 Fortalecer las prácticas empresariales y sociales</p>	
<p>5. Fortalecer la comunidad de profesores de la institución incluyendo aspectos como vinculación, retención, permanencia y cualificación.</p>	<p>5.1 Flexibilizar condiciones de contratación en cuanto a la permanencia, salario y criterios de escalafón (formación a nivel de PhD, producción intelectual, excelencia académica y profesional, entre otros)</p> <p>5.2 Implementar y ejecutar un plan quinquenal para el desarrollo profesoral acorde a las recomendaciones del MEN</p> <p>5.3 Participar en eventos relevantes de educación con experiencias significativas de los docentes, derivadas estas de la aplicación del modelo pedagógico en aula</p> <p>5.4 Promover la publicación de material para consulta académica, derivada de los procesos exitosos y experiencias significativas en el aula.</p> <p>5.5 Proyectar el crecimiento anual de docentes de carrera por facultades de según índices objetivos, por ejemplo: profesores TC / 100 estudiantes.</p> <p>5.6 Reglamentar la participación del personal académico administrativo en el rol docente.</p> <p>5.7 Ampliar los estímulos para la formación de especialización y/o maestría a un docente por facultad de manera bienal</p> <p>5.8 Ampliar los estímulos para la formación de doctorado a un docente por facultad de manera quinquenal</p> <p>5.9 Establecer convenios y/o alianzas con otras IES para la formación avanzada del personal docente –maestría y doctorado-</p> <p>5.10 Reglamentar estímulos para docentes que adelantan formación avanzada –maestría y doctorado- (agenda semanal, docencia directa, investigación, permisos especiales, entre otros)</p> <p>5.11 Implementar y ofrecer espacios académicos bilingües en los programas académicos de pregrado y postgrado –componente profesional y electivo-</p> <p>5.12 Crear un programa de formación avanzada para los docentes en educación, pedagogía y didáctica propias de las áreas de conocimiento incluidas en la oferta académica institucional.</p>	<p>- Rectoría - Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Facultades - Escuela pedagógica - Dirección de TH</p>
<p>6. Vincular cada una de las facultades con redes de alto reconocimiento académico, empresarial, investigativo, de proyección social, docencia y pedagogía.</p>	<p>6.1 Evaluar la pertinencia de las alianzas y membresías actuales a partir del impacto institucional derivado de los servicios utilizados, beneficios aprovechados y prestaciones incorporadas en la infraestructura tecnológica y de medios educativos institucionales.</p> <p>6.2 Prospeccionar y obtener afiliación a las organizaciones y redes académicas afines a cada programa</p> <p>6.3 Participar de los eventos organizados por las redes y asociaciones académicas y empresariales</p> <p>6.4. Proponer, participar y desarrollar estudios orientados a la identificación de problemas y necesidades del orden local, regional y nacional”</p>	<p>- Vicerrectoría académica - Facultades - CDEAM - ORII - Dpto. de investigaciones - Prácticas empresariales</p>
<p>7. Formalizar y</p>	<p>7.1 Evaluar convenios vigentes de cooperación U+E+E+SC</p>	<p>- Vicerrectoría</p>

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
operacionalizar al menos una alianza U + E + E + SC, por facultad cada dos años. Nota: se sugiere dejar aquí y compartir con ORII, por eso se incluye dentro de los líderes	7.2 Evaluar oportunidades para el establecimiento de nuevas alianzas U+E+E+SC	académica - Vicerrectoría Administrativa - Facultades - Dpto. de investigaciones - CDEAM - ORII
	7.3 Participar en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos a nivel municipal, departamental y nacional entre U+E+E+SC	
	7.4 Participar en los eventos organizados por entes gubernamentales, alianzas académicas y empresariales	
8. Categorizar en A1 / A o su equivalente, un grupo de investigación por facultad.	8.1 Participar de la convocatoria Min Ciencias para la medición de grupos de investigación	- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría Administrativa - Facultades - Dpto. de investigaciones - ORII
	8.2 Fortalecer la Cultura investigativa en los diferentes programas académicos	
	8.3 Formalizar alianzas con redes y grupos de investigación nacionales e internacionales, para cada grupo de investigación	
	8.4 Visibilizar / vincular los programas académicos con el sector empresarial, para atender / proponer alternativas de solución a necesidades y problemas	
9. Fortalecer la cultura emprendedora de la comunidad académica.	9.1 Fortalecer y reestructurar el Centro de innovación y emprendimiento CDEAM.	- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría Administrativa - Facultades - CDEAM
	9.2 Acompañar programas de emprendimiento en las IEM aliadas, dirigido a los grados 10 y 11.	
	9.3 Fortalecer y articular a estudiantes y docentes emprendedores con el sector empresarial.	
	9.4 Acompañar / asesorar a los graduados para la creación y fortalecimiento de sus empresas, emprendimientos e ideas de negocio.	
	9.5 Implementar la escuela de liderazgo de la EAM.	
10. Fortalecer el programa de graduados de la institución como parte de la dinámica institucional, realizando seguimiento permanente a su actividad profesional.	10.1 Implementar el programa “La EAM busca sus graduados”	- Vicerrectoría académica - Facultades - Prácticas empresariales - CAE - Mercadeo
	10.2 Realizar el encuentro de graduados EAM (bienal)	
	10.3 Realizar estudios de impacto de los graduados en el medio (bienal)	
	10.4 Realizar una publicación para los graduados destacados a nivel: empresarial, académico, científico, deportivo, cultural y social	
	10.5 Implementar el portal web para la gestión de los graduados	
	10.6 Implementar un directorio empresarial de graduados EAM	

Fuente: elaboración propia

EJE No. 4: BIENESTAR INSTITUCIONAL, PROYECCIÓN SOCIAL E INCLUSIÓN

Problema

Actividades y servicios del área de bienestar institucional con poca pertinencia e inadecuada ejecución.

Causas

Como fundamento o comienzo de una situación determinada, la cual evidencia el problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico “Bienestar Institucional y Proyección Social”, se identifican:

- **Limitación para la ejecución de actividades y formaciones complementarias deportivas, culturales y artísticas:** existe una limitada oferta de actividades y formaciones complementarias deportivas, culturales y artísticas para la comunidad académica, debido a que se cuenta con una carente innovación en la oferta y bajo presupuesto para la apertura de los mismos.
- **Falta de estructuración de programas para la salud integral:** En el área de bienestar institucional en conjunto con la coordinación del PAI se presentan dificultades en la articulación requerida para la atención de factores de riesgo y protectores a nivel biopsicosocial. Lo cual implica que no se logra conformar indicadores que aporten al desarrollo integral de la comunidad institucional y por tanto se desestime la pertinencia de generar acciones de prevención y orientación particularizada a casos que lo requieren.
- **Debilidades en la estructuración y ejecución del programa de acompañamiento integral (PAI):** Se identifica la carencia de recursos para la contratación del talento humano para la conformación del equipo psicosocial y administrativo completo, que ejecute las actividades para la prevención de la deserción y el logro de la graduación de los estudiantes.

Efectos

Son las consecuencias que producen las causas sobre el problema planteado en este caso para el eje “Bienestar Institucional y Proyección Social”.

- **Baja representatividad institucional en eventos internos y externos:** los grupos representativos EAM han tenido una escasa y reducida participación en actividades programadas por parte de asociaciones regionales y nacionales; lo cual es efecto de una limitación presupuestal para la conformación de espacios que promuevan la participación y formación en áreas deportivas, culturales y artísticas
- **Poca participación de los grupos de interés:** los grupos de interés presentan una baja participación en las actividades programadas a nivel deportivo, cultural, artístico y de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, debido a que presuntamente prevalece la percepción de que la oferta de los mismos no es amplia ni innovadora por lo que se infiere una carente aportación de la misma al desarrollo humano.
- **Carencia de estrategias de caracterización e identificación de población en condición de riesgo psicosocial:** Actualmente no se cuenta con un diagnóstico que permita determinar la cantidad de personas que requieren una atención particularizada en coherencia con los factores de riesgo y vulnerabilidad que puedan estar presentando lo cual resta impacto de las atenciones psicosociales y académicas que se puedan brindar
- **Aumento en la deserción estudiantil:** el crecimiento de la deserción puede constituir una amenaza en el corto plazo, producido por la limitación en las estrategias de retención estudiantil planteadas por el proyecto de atención integral, dentro de cual no se hace un seguimiento riguroso a los procesos de acompañamiento para garantizar la graduación estudiantil.

Objetivo

Mejorar la pertinencia y ejecución adecuada de las actividades y servicios que ofrece el área de bienestar institucional.

Medios

Son las acciones o instrumentos que nos permite alcanzar el objetivo, en este caso para el eje estratégico “Bienestar Institucional y Proyección Social”.

- **Generar estrategias que permitan una mayor difusión y participación en los servicios ofertados por el área de bienestar institucional:** Se promoverán estrategias de participación colectiva en la construcción de ofertas que resulten impactantes y novedosas para la comunidad académica, mediante el comité de bienestar institucional como eje articulador de las apreciaciones de los grupos de interés; posibilitando que se perciba de una manera más amplia la construcción de condiciones de bienestar integral por parte de todos los involucrados, lo cual deberá fortalecerse mediante la consolidación de estrategias de difusión y se les genere un presupuesto que permita su ejecución
- **Desarrollo de programas para la salud integral:** Implementación de actividades secuenciales y planeadas que permitan la caracterización e identificación de personas que requieren una atención particularizada en coherencia con los factores de riesgo y vulnerabilidad biopsicosocial que puedan estar presentando. Lo cual posibilitará determinar las acciones que se deben ejecutar a nivel individual, grupal y familiar permitiendo un equilibrio entre los factores físicos, biológicos, emocionales, mentales, espirituales y sociales.
- **Fortalecimiento del programa de atención integral:** Robustecer las estrategias de caracterización y diagnóstico de estudiantes que requiere acompañamiento académico y psicosocial, a fin de identificar sus necesidades y determinar planes de trabajo efectivos para la atención de los mismos en articulación con docentes de apoyo y equipo psicosocial. Proyectando que posteriormente, se pueda lograr un semillero de auxiliares docentes que también puedan acompañar el proceso, no solo en orientación académica sino con habilidades sociales para transmitir el conocimiento e impactar la interiorización de los contenidos. Condiciones que posibilitarán generar un entorno de retención y contención adecuado, para mitigar la deserción que emerge por múltiples causas.
- **Desarrollo de programas de promoción socioeconómicos:** Determinar los perfiles de estudiantes que requieren apoyos socio-económicos y a partir de ello establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, que permitan generar una oferta de apoyos que tenga una divulgación masiva y reconocida por los estudiantes

Fines

Se trata del “porqué”, lo cual explica o justifica los motivos a alcanzar por los medios planteados, y nos llevara a cumplir el objetivo principal planteado por el eje estratégico “Bienestar Institucional y Proyección Social”.

- **Reconocimiento institucional en el contexto:** la Institución Universitaria EAM, busca ser un referente en cuanto al desarrollo integral en el ámbito de la educación superior local, regional y nacional, por tanto, requiere ser participe y protagonista a través de los diferentes eventos académicos, deportivos y culturales, de carácter local, regional y nacional, con el fin de que esto afiance la imagen externa que se tiene de la institución.

- **Participación de los grupos de interés:** la EAM tiene como objetivo específico, la contribución de forma activa de todos los grupos de interés internos y externos, en la oferta ofrecida por bienestar Institucional y Proyección Social, logrando un aporte a su desarrollo integral.
- **Diagnóstico y caracterización de factores de riesgo psicosocial dentro de los actores inmersos en la comunidad institucional:** Realizar un proceso de caracterización propio o en alianza con otras entidades que permita determinar factores de riesgo biopsicosociales en los integrantes de la comunidad EAM para lograr con ello atender las necesidades que son identificadas
- **Conocimiento de los programas y servicios de Bienestar institucional:** fortalecer las campañas de medios de difusión de las diferentes actividades, creadas y promovidas por Bienestar institucional y proyección social.
- **Mejorar el resultado de los indicadores asociados a la graduación estudiantil y la disminución de la deserción estudiantil:** se adelantará un acompañamiento académico y psicosocial que posibilite abordar las causas del bajo rendimiento académico y los indicadores de deserción más significativos, diseñando un sistema de identificación de alertas tempranas que perfile a los estudiantes con mayor índice de propensión a la deserción
- **Alianza con otras entidades prestadoras de servicios y entidades de focalización externa:** es fundamental lograr lazos con socios estratégicos, que nos posibiliten acceder a diferentes servicios que permitan fortalecer la oferta y atención institucional para garantizar condiciones de bienestar integral que incluso en ocasiones, deben ser atendidas por entidades externas, como lo son los casos de remisiones a salud mental o salud física. Así mismo la oferta de los servicios institucionales a entidades externas que puedan ser nichos de captación de grupos de interés es crucial para el posicionamiento a nivel contextual.

Compromisos y acciones

Tabla 18. Matriz ejecutiva Eje 4.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Ampliar la cobertura de servicios en salud física y mental – Modalidades presencial y virtual -, de acuerdo con el crecimiento y desarrollo institucional.	1.1 Establecer alianzas y/o convenios para la prestación de los servicios de atención a la comunidad EAM.	- Bienestar Institucional - PAI - Vicerrectoría Administrativa
	1.2 Diseñar programas preventivos orientados a la promoción de hábitos de vida saludables y fortalecimiento de la salud mental por medio de estrategias presenciales y virtuales	
	1.3. Fortalecer los programas para el desarrollo de actividades recreo/deportivas de la comunidad académica.	
2. Aumentar la gama de servicios de Bienestar Institucional ofertado a la comunidad EAM en el ambiente institucional tanto presencial como virtual.	2.1 Crear un programa con base en la campaña yo soy EAM enfocado en potenciar el sentido de pertenencia y la capacidad colaborativa a nivel institucional desde el saber, saber hacer y el ser.	- Bienestar Institucional - Coord. de deportes - Vicerrectoría Administrativa - Talento Humano - Comunicaciones - SIAC
	2.2 Fortalecer el clima organizacional a través de actividades que fomenten la sana y armónica convivencia en el personal de la institución mediante el salario emocional.	
	2.3 Consolidar una estrategia de formación continuada para personal docente, administrativo, egresados y estudiantes enfocado a estrategias del fortalecimiento del ser para la transformación social.	
	2.4 Implementar mecanismos de participación activos síncrona y asíncrona para la atención de los grupos de interés internos y externos – Modalidad Virtual y presencial generando mesas de	

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
	concertación (comités de bienestar).	
	2.5 Propiciar el centro de interés cultural y la escuela de talentos como estrategias para potencializar la participación y visibilidad externa de la institución.	
3. Fortalecer el programa de acompañamiento integral PAI	3.1 Ampliar la cobertura de atención de los estudiantes, tanto en aspectos académicos como psicosociales.	- Bienestar Institucional - Coord. de cultura - Vicerrectoría Administrativa
	3.2 Crear un sistema de caracterización y diagnóstico de los estudiantes que determine su perfil académico y psicosocial y su nivel de riesgo de deserción estudiantil.	
	3.3 Consolidar un semillero de auxiliares de aprendizaje para la potencialización de talentos de estudiantes con excelencia académica y lograr su transmisión de conocimientos con adecuadas estrategias pedagógicas y sociales.	
	3.4 Consolidar un programa de apoyos socio-económicos bajo alianzas y/o convenios con entidades externas y condiciones internas que posibiliten subsidios de apoyo a estudiantes que lo requieren.	
	3.5 Promover el desarrollo de un programa de becas con la participación en grupos deportivos – culturales representativos.	
4. Creación y fortalecimiento del programa de inclusión	4.1 Diseñar programas y estrategias que propendan por el cumplimiento del programa de inclusión.	- Bienestar Institucional - Talento Humano - Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría Administrativa - SIAC
	4.2 Culturizar la comunidad EAM para el manejo e implementación de la política Inclusión.	
5. Diseñar programas de proyección social que favorezcan la imagen interna y externa	5.1 Fortalecer la estrategia experiencia EAM con el fin de focalizar población objetiva a futuros estudiantes nuevos.	- Bienestar Institucional - PAI - Vicerrectoría Administrativa - Vicerrectoría Académica
	5.2 Articular con la academia proyectos de impacto social desde el área de conocimiento de cada facultad a fin de generar valor social a los espacios académicos brindados.	
	5.3 Continuar con el desarrollo de los cursos cortos de la escuela de padres.	

Fuente: elaboración propia

EJE No. 5: PROMOCIÓN INSTITUCIONAL Y EXTENSIÓN

Problema

Deficiente comprensión de las necesidades y preferencias de los consumidores, de la demanda de servicios ofrecidos, la identificación de oportunidades que permita aumentar el número de estudiantes en los programas ofertados.

Causas

fundamento o situación que evidencia un problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico 'Promoción Institucional y Extensión':

- **Falta de investigación de mercado:** La universidad no tiene estudios para conocer las necesidades del mercado, los cambios en las tendencias y demandas de empleo, las habilidades y competencias requeridas por los empleadores, etc.
- **Toma de decisiones tomadas basadas en percepciones:** Es necesario plasmar las decisiones en un plan de mercadeo a largo plazo con estrategias sólidas que permitan generar identidad.
- **Falta de conexión con el sector empresarial:** La universidad no tiene relaciones suficientes con empresas y organizaciones del sector, lo que dificulta el conocimiento de las tendencias y necesidades laborales.
- **Falta de retroalimentación de los graduados:** No contamos estrategias que permitan tener una comunicación directa con los graduados de la Institución, debido a la ausencia de una base de datos vigente con los datos que nos permita acercarnos a los mismos.
- **Falta de análisis de datos para toma de decisiones:** No contamos con información basada en datos que nos permitan tomar decisiones para obtener el logro del área y de la Institución.

Efectos

- **Falta de relevancia:** Desconocer las necesidades del mercado no permite a la Institución ofrecer programas de estudio alineados con las habilidades y conocimientos requeridos por los empleadores y el mercado, lo que puede hacer que sus graduados tengan dificultades para encontrar trabajo.
- **Pérdida de competitividad:** Al no tener en cuenta las tendencias del mercado, la Institución puede quedar atrás en términos de innovación y desarrollo de nuevos programas de estudio, lo que afecta su ventaja competitiva y su posición en el mercado.
- **Baja demanda:** Ante la falta de oferta de programas de estudio relevantes para el mercado, se experimentó una disminución focalizada en la demanda de sus servicios educativos, lo que impactó negativamente el presupuesto.
- **No reconocimiento de la marca:** La falta de reconocimiento en el mercado puede dar como resultado la baja demanda de estudiantes y la pérdida de ingresos.
- **Bajo cumplimiento de los objetivos** de ingreso del número esperado de estudiantes nuevos y la retención de los actuales.
- **Deficiencia o baja optimización del recurso:** Al no conocer bien el mercado y no tener datos que nos permitan identificar una ruta óptima para determinar que la inversión o inversiones en pauta publicitaria y eventos sea la adecuada para llegar eficientemente a nuestros públicos objetivos.

Objetivo

Mejorar la comprensión de las necesidades y preferencias de los consumidores a través del conocimiento del mercado, la demanda de servicios ofrecidos, la identificación de oportunidades, que permita aumentar el número de estudiantes en los programas ofertados a través del reconocimiento de la marca para los segmentos de interés.

Medios

- **Realizar estudios de mercado** para conocer las necesidades del sector empresarial, su demanda laboral y retroalimentar la academia a fin de generar ideas de una nueva oferta educativa pertinente.
- **Establecer relaciones y convenios** con empresas y organizaciones para conocer las tendencias y sus necesidades, además, de facilitar la inserción laboral de los graduados.

- **Implementar estrategias comunicacionales** que permitan tener una comunicación directa con los grupos de interés de la Institución, con una base de datos actualizada que genere acercamiento con los mismos.

Fines

- **Optimización de los recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos**, dispuestos para el proceso de mercadeo, comunicaciones y publicidad.
- **Generar un flujo de información pertinente y permanente** que le permita a la Academia proponer una nueva oferta educativa.
- **Aumento y retención de la población estudiantil**: Uno de los más importantes objetivos específicos a alcanzar, es el aumento y retención de nuestros estudiantes, para así poder aumentar los recursos financieros e invertir inteligentemente en la EAM.
- **Conocimiento de las oportunidades en el mercado**: Esto permitirá ejecutar nuevas estrategias que amplíen nuestro mercado a nivel regional y nacional.
- **Posicionamiento de la marca**: Se pretende que las estrategias ejecutadas, den como resultado el posicionamiento nacional de la marca con una imagen positiva, más cercana, humana, profesional, emprendedora y como referente de calidad.

Compromisos y acciones

Tabla 19. Matriz ejecutiva Eje 5.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades del sector empresarial, su demanda laboral y retroalimentar la academia a fin de generar ideas de una nueva oferta educativa pertinente.	1.1. Diseñar instrumentos pertinentes que recopilen la data necesaria para identificar las posibilidades o limitaciones de la Institución. (Encuestas, entrevistas, grupos focales).	- Director de mercadeo - In House - Comunicaciones - CAE
	1.2. Implementar técnicas de recopilación de información que permitan establecer procesos de acceso a datos de navegabilidad del perfil de los estudiantes potenciales.	
	1.3. Informes de resultado de tendencias, dirigidas a socializar la data relevante y necesaria para la toma de decisiones para el diseño de programas académicos.	
	1.4. Validar la pertinencia de los programas académicos de la EAM en el sector empresarial y productivo.	
	1.5. Realizar benchmarking que nos permita tener actualizado el universo de Instituciones de Educación Superior y/o programas académicos en la región y zona de influencia.	
2. Establecer relaciones y convenios con empresas y organizaciones para conocer las tendencias y sus necesidades, además, de facilitar la inserción laboral de los graduados.	2.1. Realizar alianzas y convenios con entidades públicas y privadas que permitan recolectar nueva información para el estudio del mercado y de las necesidades del sector productivo.	- Director de mercadeo - Comunicaciones - ORII
	2.2. Fortalecer la visibilidad de la ORII en ferias educativas a nivel nacional e internacional que permitan ampliar los mercados de estudiantes y proyectos potenciales.	
	2.3. Generar convenios comerciales e institucionales para que los estudiantes activos, docentes, administrativos y graduados puedan acceder a beneficios y servicios con descuentos.	
	2.4. Mantener comunicación permanente con los actores de los convenios, con el fin de fortalecer las relaciones interinstitucionales.	

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
	2.5. Establecer estrategias que permitan generar y fortalecer vínculos con organizaciones en diversos sectores empresariales.	
	2.6. Diseñar el portafolio de In House para prestar servicios a nivel externo y así convertirse en una Unidad de Negocio.	
3. Implementar estrategias comunicacionales que permitan tener una comunicación directa con los grupos de interés de la Institución, con una base de datos actualizada que genere acercamiento con los mismos.	3.1. Consolidar un plan de medios publicitarios pertinentes, inclusivos y de gran alcance para penetrar mercado nacional e internacional campañas publicitarias BTL y ATL.	- Director de mercadeo - In house - Comunicaciones
	3.2. Estructurar un plan de medios publicitario ATL y BTL que involucre los canales digitales, soportado en una estrategia de marketing digital y avalado por el análisis de data.	
	3.3. Actualizar base de datos de los graduados, estudiantes potenciales, empresas, medios, colegios,	

Fuente: elaboración propia

EJE No. 6: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Problema

La brecha existente entre la calidad de los procesos académicos y los procesos administrativos: los procesos académicos y los procesos administrativos se han manejado de forma independiente, impidiendo que la calidad permee ambas estructuras fundamentales y se desarrollen conjuntamente para el crecimiento institucional

Causas

Como fundamento o comienzo de una situación determinada, la cual evidencia el problema para la institución universitaria EAM respecto del eje estratégico “Aseguramiento de la Calidad”, se identifican:

- **Desarticulación del sistema de aseguramiento de la calidad:** el área encargada de la calidad se encuentra desintegrada del área académica, lo anterior debido a poca coordinación de procesos y actividades establecidas, más aún, teniendo en cuenta los nuevos cambios realizados en la normatividad del MEN.
- **Baja consolidación de unidades de apoyo académico-administrativo:** debido a la alta rotación de personal se hace difícil mantener en la institución personas con el conocimiento idóneo tanto en procesos administrativos como en la normatividad vigente propuesta por el MEN, en términos de autoevaluación con fines de acreditación de programas y a nivel institucional.
- **Poca integración de procesos de calidad asociados a Sistemas de Gestión con el Aseguramiento de Calidad bajo criterios MEN:** debido a que el manejo del aseguramiento de calidad se da desde la academia en tanto los acercamientos a un Sistema de Gestión se adelantan desde las áreas administrativas y de apoyo, genera que las salidas de ambos procesos se presenten de manera independiente, incluso de cara al cliente interno.

Efectos

Son las consecuencias que producen las causas sobre el problema planteado en este caso para el eje “Aseguramiento de la Calidad”.

- **Baja concentración de la información:** aunque se ha adelantado en los últimos periodos la consolidación de condiciones iniciales y su abordaje para la acreditación de alta calidad, hace falta un líder de proceso que articule las dependencias responsables y valide su cumplimiento.
- **Dispersión de la responsabilidad de medición y seguimiento:** debido a la baja adherencia de la cultura de aseguramiento de la calidad y ante la falta de un líder integrador desde la dirección, se hace más difícil la consolidación de la información, y valoración de su pertinencia para el alcance de los objetivos propuestos.
- **Poco desarrollo de Sistemas de Gestión y baja articulación con aseguramiento de la calidad:** El desarrollo de los Sistemas de Gestión se encuentra limitado a SST (que se actualiza constantemente), debido a la falta de condiciones de asignación de recursos de personal responsable para cada enfoque.

Objetivo

Definir planes, programas, proyectos y estrategias que aseguren un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad -SIAC-, como mecanismo para el fomento de una cultura institucional de autoevaluación y autorregulación permanente y sistemática, de rendición de cuentas y compromiso efectivo con el mejoramiento continuo; con miras a la acreditación de alta calidad -institucional y de programas académicos-.

Medios

Son las acciones o instrumentos que nos permite alcanzar el objetivo, en este caso para eje estratégico “Aseguramiento de la Calidad”.

- **Recopilación y control de versiones de evidencias a través de modelo sistemático de gestión de las mismas:** implementación de una forma de trabajo colaborativo donde se reporta la información en un repositorio destinado para tal fin y el líder del proceso se encarga de validar completitud, calidad y pertinencia según cronograma definido a partir de las necesidades institucionales en cada tema.
- **Designación de liderazgo en el manejo del sistema de gestión de calidad en funcionarios de la institución:** las funciones del área encargada tienen alcance suficiente para abordar los sistemas de gestión actuales y por implementar, así como el de la capacitación para los colaboradores al respecto.
- **Sistema integrado de aseguramiento de la calidad –SIAC-:** se está trabajando con rigurosidad en esta área, ya que la institución busca la acreditación de alta calidad a largo plazo y este componente es fundamental.

Fines

Se trata del “porqué”, lo cual explica o justifica los motivos a alcanzar por los medios destinados, y nos llevara a cumplir el objetivo principal planteado por el eje estratégico “Aseguramiento de la Calidad”.

- **Acreditación institucional y de programas:** la EAM busca la acreditación de sus programas a través de la promoción de la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo, como un factor inherente a la educación superior.
- **Efectividad en la gestión de calidad:** contar con la habilidad del capital humano para obtener resultados esperados con los recursos presupuestados, y así optimizar los flujos de trabajo en las actividades planteadas.
- **Implementación de sistemas de gestión:** es importante cumplir con los requisitos para la gestión de la calidad en diferentes aspectos según las definiciones; la gestión ambiental, gestión tecnológica y de

seguridad y salud en el trabajo, que permitan obtener resultados positivos para la institución a través del seguimiento al cumplimiento de tareas y actividades planteadas en los planes de acción definidos.

Compromisos y acciones

Tabla 20. Matriz ejecutiva Eje 6.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas ¹⁴	Líderes
1. Implementar, mantener y fortalecer nuevos Sistemas Interno de Aseguramiento de la Calidad SIAC	1.1 Implementar el Sistemas Interno de Aseguramiento de la Calidad SIAC	- Rectoría - Vicerrectoría académica
	1.2 Informe anual de evidencias para seis (6) Condiciones institucionales -Decreto 1330- (*****)	- Vicerrectoría administrativa y financiera
	1.3 Solicitud de Renovación de Condiciones institucionales -Decreto 1330-	- Dirección de Planeación y Desarrollo - Facultades - Sistema Integrado de Gestión SIG
2. Fortalecer la gestión relacionada con los procesos asociados a la obtención, renovación y modificación del registro calificado para programas académicos de pregrado y posgrado según la normatividad MEN vigente	2.1 Solicitud de RC para programas de pregrado en modalidad VIRTUAL (*)	- Rectoría - Vicerrectoría académica
	2.2 Nuevos programas de pregrado (nivel Tecnológico, nivel Universitario, Ciclos propedéuticos)	- Vicerrectoría administrativa y financiera
	2.3 Programas de Especialización universitaria	- Equipo SIAC
	2.4 Solicitud de Renovación de Registro calificado para programas de Pregrado (**)	- Facultades
	2.5 Solicitud de Renovación de Registro calificado para programas de Posgrado (***)	- Escuela pedagógica
3. Propender por el desarrollo armónico de las funciones misionales de la educación superior, lo cual encamine la institución a la acreditación de programas académicos e institucionales en los términos previstos por el CNA.	3.1 Preparación informe de condiciones iniciales para acreditación de programas.	- Rectoría - Vicerrectoría administrativa.
	3.2 Presentación ante el CNA del informe de condiciones iniciales (*****)	- Vicerrectoría académica.
	3.3 Visita del CNA para reconocimiento de condiciones iniciales	- Planeación - SIAC
	3.4 Proceso de autoevaluación de programas	- Facultades
	3.5 Visita del CNA para verificación de informe final y planes de mejoramiento	- Departamento de Investigaciones
	3.6 Acreditación de programas (uno por facultad)	- Bienestar Institucional

¹⁴ (*) Para el año 2023 se radicará ante el MEN la solicitud para el programa de pregrado nivel Universitario Denominado Marketing

(**) Corresponde a los programas de Diseño visual digital (2024), Ingeniería Industrial (2025), Hotelería y Turismo (2026), Administración de Negocios internacionales (2028), Contaduría pública (2028), Publicidad digital y Mercadeo (2028), Administración de empresas (2029), Ingeniería de software (2029).

(***) Corresponde a los programas Especialización en Analítica (2027); Especialización en Calidad de Software (2028); Especialización en comportamiento del consumidor (2029), Especialización en Gestión estratégica de Branding (2029).

(****) Situación sujeta a clasificación en categoría A1 / A / B de grupos de investigación. Actualmente mantenemos convenio con la Universidad de Manizales para la Maestría en Tributación

(*****) Informe anual con corte a noviembre 30. En el caso del año 6, con corte a junio 30.

(*****) Incluye plan de mejoramiento de corto plazo (Formato MEN).

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas ¹⁴	Líderes
	3.7 Preparación informe de condiciones iniciales para acreditación institucional	
	3.8 Presentación ante el CNA del informe de condiciones iniciales (*****)	
	3.9 Visita del CNA para reconocimiento de condiciones iniciales	
	3.10 Proceso de autoevaluación institucional	
	3.11 Visita del CNA para verificación de informe final y planes de mejoramiento	
	3.12 Alcanzar la Acreditación institucional	

Fuente: elaboración propia

EJE No. 7: EAM VIRTUAL

Problema

Baja participación de la EAM en la oferta regional / nacional de programas académicos –educación superior y continuada- en modalidades diferentes a la presencial, lo cual implica una clara oportunidad de apertura de mercados en diferentes geografías y para otro público objetivo que diversifique las fuentes de ingreso actuales y pueda funcionar como unidad de negocio independiente y a partir de la cual se pueda generar investigación y participar incluso en concursos del orden estatal para la consecución de recursos.

Causas

- **Baja disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos y medios educativos:** actualmente la institución no cuenta con un músculo tecnológico o una plataforma tal que pueda soportar la implementación de una unidad de negocio de este tipo, empezando por la necesidad de actualización / reposición de las tecnologías actuales.
- **Disminución de estudiantes debido a la deserción o falta de disponibilidad de oferta en modalidad virtual:** actualmente este efecto es uno de los más preocupantes para la educación superior, tanto por la situación económica en general del país, como por la necesidad que tienen los estudiantes de encontrar opciones de estudio que se ajusten a sus disponibilidades de horario (en el caso de los que trabajan) o también que les permita reducir costos de manutención, como sería el caso de estudiantes de otras áreas del país o del exterior que ya no necesiten vivir en Armenia.
- **Disminución en las fuentes de captación de recursos:** es una situación que obliga a pensar en la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos a través de unidades de negocio autosostenibles y que permitan a su vez hacer uso de marca para incrementar participación en otros mercados no explorados hasta el momento.

Efectos

- **Crecimiento insuficiente en la población estudiantil:** la falta de apertura al mercado de la oferta virtual ocasiona que se limite el ingreso de nuevos estudiantes a esta casa de estudios, lo que a su vez impacta en los ingresos económicos y todo lo que esto representa para inversión en renovación de recursos físicos, tecnológicos y el crecimiento institucional.

- **No se aprovechan las oportunidades del mercado:** actualmente la institución oferta programas diferentes, es una característica que también puede aprovecharse para el mercado de la educación virtual pero que al momento no se ha alcanzado y esto no le permite expandirse en el contexto local, regional y nacional.
- **Falta de visibilidad en el contexto nacional:** la EAM no aprovecha las nuevas tecnologías de la información y se limita de forma parcial, al contexto local y regional sin tener en cuenta el mercado nacional, el cual se puede explorar ofreciendo diferentes programas y modalidades diferentes a la presencial, lo que dinamizaría a su vez la presencia de la marca.
- **Fuentes de captación de recursos limitada:** mientras no se explore el mercado de la educación virtual y se abran nuevas unidades de negocios en este campo, la institución mantendrá una participación de sus ingresos casi que exclusiva a las matrículas de modalidad presencial.

Objetivo

Consolidar la unidad de negocio EAM Virtual como oportunidad de fortalecimiento de la oferta académica actual, según su naturaleza y tipología la cual debe ser coherente y pertinente, buscando la sostenibilidad en programas de pregrado y posgrado en modalidades diferentes a la presencial (distancia, virtual, dual).

Diseñar, desarrollar e implementar el Campus Universitario Virtual, el cual incluye: LMS Moodle integrado con el sistema académico y administrativo y los diferentes subsistemas y módulos requeridos para la puesta en marcha la Modalidad Virtual.

Medios

- **Disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos y medios educativos acordes con las necesidades académicas y administrativas:** colocar a disposición todos los recursos materiales, especializados y pedagógicos con los que cuenta la institución para el desarrollo normal de sus actividades diarias mediante la disposición de recursos financieros para la actualización, mejora e innovación de laboratorios, hardware y software, talleres, entre otras, con un plan de mejoramiento tecnológico.
- **Oferta académica pertinente:** la institución EAM busca tener una variedad de programas académicos de pregrado, posgrado y educación continua en modalidades diferentes a la presencial que respondan a las necesidades del mercado.
- **Deserción y morbilidad estudiantil controlada:** la comunidad académica explora diferentes metodologías para lograr la reducción de estos ítems, especialmente en lo referente a los estudiantes que suspenden sus estudios por cambio de residencia o por dificultades con los horarios actuales, especialmente en los primeros semestres que es donde se encuentra el mayor número de retiros.

Fines

- **Crecimiento sostenible de la población estudiantil:** con este fin se quiere alcanzar el incremento suficiente de estudiantes que permita ser una institución líder en el número de educandos y graduados que aporte al desarrollo económico de la región, logrando esto con el aumento de la oferta académica pertinente y posgrados acordes a las necesidades del mercado.

- **Satisfacción a las partes interesadas:** se pretende crear una respuesta positiva, en todos los grupos de interés, que permitan crear una cultura de calidad institucional para trabajar en equipo.
- **Reconocimiento institucional en el contexto:** la Institución Universitaria EAM, busca ser un referente en cuanto al desarrollo integral en el ámbito de la educación superior local, regional y nacional.
- **Aumento de las fuentes de captación de recursos:** la EAM diversificando sus unidades de negocio, que permitan, fuera de los programas académicos en modalidad presencial, otra fuente de recursos como la unidad virtual y la oferta que se puede adherir a ella como pueden ser proyectos o alianzas estratégicas, permitirán aumentar los ingresos de la institución.

Compromisos y acciones

Tabla 21. Matriz ejecutiva Eje 7.

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
1. Implementar la unidad de educación virtual, visionándola como una unidad de negocios sustentable mediante el ofrecimiento de nuevos programas en modalidad virtual, y el desarrollo de contenidos educativos a la medida –OVA	1.1 Implementar el ecosistema tecnológico que soporte la operación de la virtualidad, como una unidad de negocios sustentable.	- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Facultades - Unidad e-learning - Dpto. de investigaciones - Escuela pedagógica
	1.2 Implementar el ecosistema pedagógico requerido para dar soporte a la oferta institucional en modalidad virtual.	
	1.3 Implementar el ecosistema organizacional que permita homologar las actividades de operación y administración del sistema en un entorno virtual.	
	1.4 Implementar el ecosistema comunicacional para la puesta en producción de cursos virtuales.	
	1.5 Fortalecer procesos de investigación, así como la cualificación de los docentes e investigadores como pares y asesores para ambientes de trabajo colaborativo y cooperativo mediado por TIC, permitiendo así el fortalecimiento de una cultura institucional alrededor del tema de la educación virtual y, en consecuencia, su desarrollo.	
	1.6 Implementar un centro de producción de cursos virtuales y de proyectos e-learning a la medida (servicios de asesoría para la creación de programas en modalidad virtual, capacitación a profesores y estudiantes, producción de diseños instruccionales, producción por demanda de contenidos, recursos y actividades, entre otras)	
2. Ampliar la oferta académica de programas de pregrado y posgrado en las áreas de las ciencias administrativas, la ingeniería, las artes y el diseño; de acuerdo con las necesidades del entorno, considerando	2.1 Acometer los estudios de mercado y factibilidad para nuevos programas	- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Mercadeo - Facultades - Unidad e-learning - Dpto. de
	2.2 Formalizar convenio para el ofrecimiento conjunto de programas -eventual-	

Líneas estratégicas	Acciones estratégicas	Líderes
modalidades diferentes a la presencial (distancia, virtual, dual) –propia o en convenio-, considerando la ampliación de cobertura a otras regiones del país.	2.3 Elaborar el documento maestro para presentar solicitud de registro ante el MEN	investigaciones - Gestión TIC
3. Diseñar una oferta académica de programas de pregrado y posgrado en las áreas de ciencias sociales, humanas, básicas y de la salud; de acuerdo con las necesidades del entorno, considerando modalidades diferentes a la presencial (distancia, virtual, dual) –propia o en convenio-, considerando ampliación de cobertura a otras regiones del país.	3.1 Acometer los estudios de mercado y factibilidad para nuevos programas	- Vicerrectoría académica - Vicerrectoría administrativa - Mercadeo - Facultades - Unidad e-learning - Dpto. de investigaciones - Gestión TIC
	3.2 Formalizar convenio para el ofrecimiento conjunto de programas –eventual-	
	3.3 Elaborar el documento maestro para presentar solicitud de registro ante el MEN	
	3.4 Crear e implementar una unidad académico-administrativa pertinente, la cual fortalezca y soporte gradualmente la puesta en marcha de este tipo de programas - Escuela de Ciencias básicas, Ciencias Humanas, Ciencias de la salud, entre otras-	
4. Diseñar un portafolio de programas de educación continuada en modalidad virtual, pertinente con las necesidades y requerimientos de las empresas, organizaciones y público en general	4.1 Acometer estudios de mercado y/o de identificación de necesidades de cualificación y capacitación del talento humano de las empresas y organizaciones de la región y el país.	- Vicerrectoría administrativa - Mercadeo - Facultades - Unidad e-learning - Gestión TIC
	4.2 Formalizar convenios y/o alianzas con empresas y organizaciones de la región y el país, orientadas a la cualificación y capacitación del talento humano de estas.	
	4.3 Diseñar programas de educación continuada orientados a la cualificación permanente de nuestros graduados, personal docente y administrativo.	
	4.4 Ofrecer certificaciones en alianza con proveedores de tecnología de alto reconocimiento -Microsoft, Adobe, Wacom, AWS, entre otros-	

Fuente: elaboración propia

¿Qué se requiere para la creación y puesta en marcha de la modalidad virtual en la institución?

Considera la construcción del diseño, desarrollo e implementación del Campus Universitario Virtual, el LMS Moodle, el sistema administrativo y los diferentes sistemas y módulos que permitan la construcción del producto requerido para poner en marcha la Modalidad Virtual.

Se propone un plan de acción que conlleve al desarrollo del ecosistema tecno pedagógico para la institución, el cual se construye a partir de los aspectos que la institución considera en la filosofía institucional (PEI, Modelo Pedagógico); este sistema precisa los aspectos del sistema académico, el sistema administrativo (que integre la institución), la estructura del LMS y el sistema comunicativo que permitiría la interacción entre los diferentes actores del proceso de manera articulada.

Considerando que, en la formación virtual, se precisa no solo el conocimiento disciplinar, las teorías de aprendizaje y las estrategias didácticas, sino que también es indispensable conocer el medio tecnológico con el fin de generar ambientes de aprendizaje adaptados a la modalidad virtual, considerando las tecnologías como herramientas cognitivas que el estudiante va a utilizar para construir su conocimiento, propone:

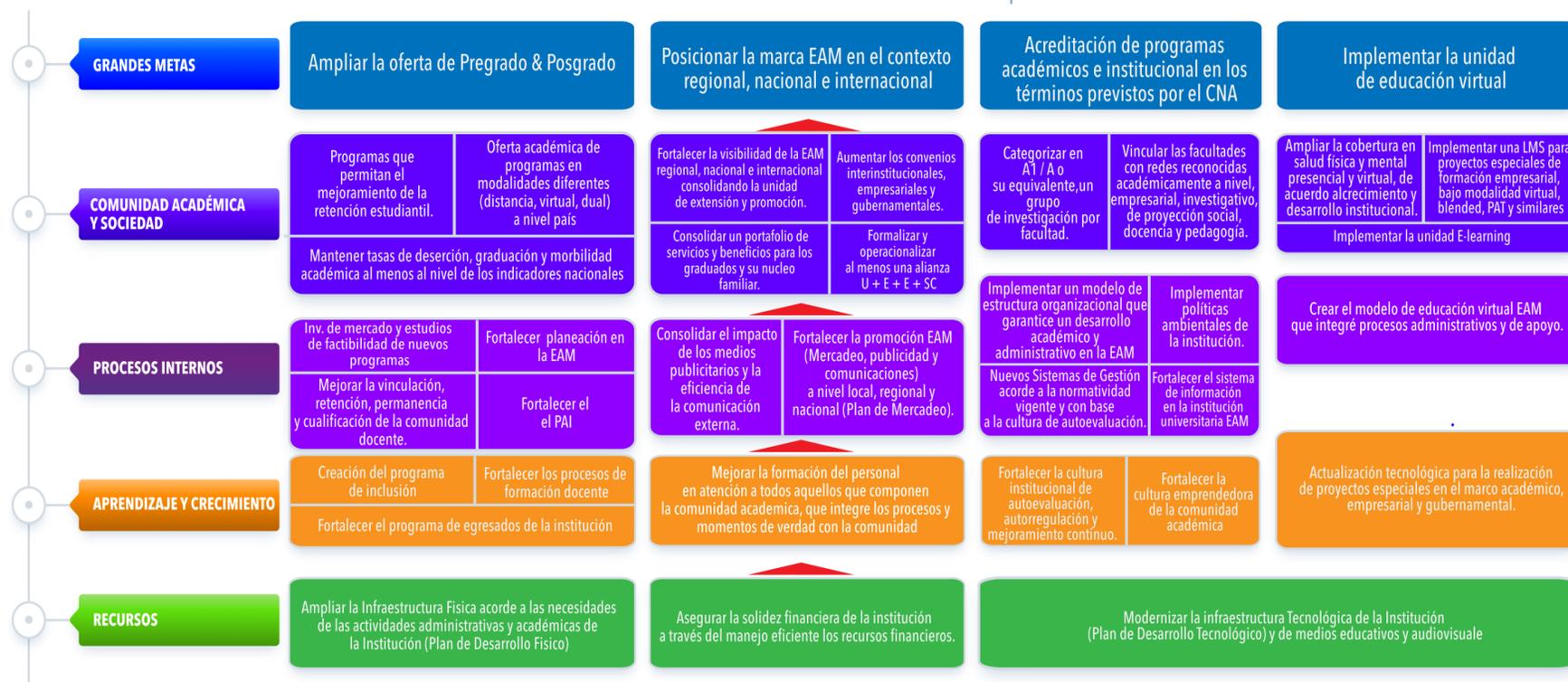
Tabla 22. Anexo técnico - requerimientos para la EAM Virtual.

Ecosistema	Componentes básicos
E1. Implementar el ecosistema tecnológico que soporte la operación de la virtualidad, como una unidad de negocios sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructurar un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ✓ Integrar el Sistema de Gestión Académica ✓ Integrar el Sistema de Gestión Administrativo y Financiero ✓ Integrar mecanismos de interoperabilidad con SACES, SNIES, SPADIES, OLE ✓ Integrar Herramientas básicas de comunicación y trabajo (correo electrónico, mesa de ayuda, almacenamiento remoto de archivos, calendario personal, plataforma de videoconferencia, entre otras) ✓ Definir, estructurar y configurar aspectos referentes a conectividad, Capacidad de la plataforma, Recursos de cómputo y almacenamiento, Mecanismos de alta disponibilidad, escalabilidad, seguridad de la información y seguimiento, auditoría y verificación de la operación de la plataforma.
E2. Implementar el ecosistema pedagógico requerido para dar soporte a la oferta institucional en modalidad virtual.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de las Condiciones de Calidad para los Programas académicos ✓ Definir los medios educativos requeridos en el programa ✓ Revisión y Optimización del PEI, PEP y el Modelo Pedagógico de la Institución. ✓ Construcción de la Plantilla del Diseño Instruccional de la Institución ✓ Construcción de los contenidos temáticos del curso –incluye capacitación a los docentes desarrolladores de contenidos- ✓ Creación y virtualización de cursos
E3. Implementar el ecosistema organizacional que permita homologar las actividades actuales de la operación y administración del sistema en el entorno virtual.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir modelos de contratación, asignación y vinculación de los integrantes que participarían en la Modalidad Virtual –incluye componentes de Gestión Académica y Administrativa- ✓ Documentación de los aspectos requeridos en la parte administrativa ✓ Selección de docentes asegurando el correcto desarrollo de las funciones de docencia, investigación y proyección social en modalidad virtual ✓ Elaboración y/o ajuste de los reglamentos de docentes y estudiantes para modalidad virtual
E4. Implementar el ecosistema comunicacional para la puesta en producción de cursos virtuales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recopilación de los diferentes recursos para la construcción del material educativo que estructura el curso virtual –según el diseño instruccional del curso académico- ✓ Construcción del material educativo -teniendo en cuenta la producción de la etapa anterior- ✓ Evaluación de los mismos con la finalidad de validar la calidad del producto

A partir de los compromisos definidos, y en pro de mejorar la gestión organizacional para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de manera que se aporte a su vez al cumplimiento misional y competitivo de la entidad, se ha propuesto entonces como complemento para demostrar la correlación existente y la convivencia de los ejes con sus respectivas líneas del mismo plan como parte de un todo el uso de la metodología del Balanced Scorecard que permita relacionar los procesos financiero, de cliente, de aprendizaje y procesos internos a partir del principio de causalidad para relacionar sus efectos, donde a través de un esquema se vinculan los ejes y sus líneas entre sí, significando que el cumplimiento de una actividad pueda llevar al cumplimiento de otra y a su vez juntos en efecto cascada contribuyan al cumplimiento del objetivo general. A continuación, se presenta el esquema de mapa estratégico planteado a partir del relacionamiento de los ejes y líneas detallados.

Ilustración 8. Mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: elaboración propia

El conocimiento de los enlaces entre los objetivos, los diferentes ejes y líneas estratégicas permiten que los resultados de los indicadores puedan correlacionarse e irse comportando de manera progresiva, es decir, su ajuste sugiere el crecimiento escalonado o de apalancamiento que se orienta exclusivamente al alcance de los logros de siguiente nivel, lo que se podría convertir el garante de la consecución de los resultados esperados bajo los supuestos contemplados.

Capítulo IV. Seguimiento y control

Lineamientos de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional PDI

La institución universitaria EAM realiza el seguimiento, monitoreo y valoración del avance de su plan de desarrollo institucional a través de los siguientes instrumentos de control, monitoreo y seguimiento. La siguiente es la escala de valoración considerada para valorar el cumplimiento o avance de cada uno de los ejes estratégicos.

Tabla 23. Escala de valoración.

Escala de valoración	Descripción
86 – 100	Se cumple plenamente
68 – 85	Se cumple en alto grado
51 – 67	Se cumple aceptablemente
31 – 50	Se cumple insatisfactoriamente
0 – 30	No se cumple

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Resumen plan operativo.

CUADRO RESUMEN PLAN OPERATIVO SEGUIMIENTO PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2023 – 2029
Eje estratégico
Valoración (fecha)
Línea estratégica
Valoración (fecha)
Acción estratégica
Valoración (fecha)
Observación

Fuente: elaboración propia

La descripción de los elementos es la siguiente:

- **Eje estratégico:** es el nombre del eje estratégico a tratar.
- **Valoración:** corresponde a cada una de las fechas que se han determinado para realizar el seguimiento, lo cual permite mostrar la evolución del indicador, y si este no es el adecuado involucrarlo en un plan de mejoramiento para volverlo realizable en el tiempo previsto.
- **Línea estratégica:** son aquellos módulos que conforman el eje estratégico. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación dan lugar y consolidan el objetivo macro.
- **Acción estratégica:** son los procesos o tareas que propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, o las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, teniendo en cuenta los recursos necesarios para cometer las mismas.

- **Observaciones:** en caso de necesitarse una nota escrita que explica o aclara un dato o información que pueden confundir o hacer dudar, o ampliación de los elementos anteriores

Tabla 25. Cuadro de seguimiento eje estratégico.

EJE ESTRATÉGICO
Objetivo
Indicador
Meta
Avance
% de cumplimiento

Fuente: elaboración propia

La descripción de los elementos es la siguiente:

- **Eje estratégico:** es el nombre del eje estratégico a tratar.
- **Objetivo:** es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende alcanzar de cada eje estratégico. Es lo que impulsa a la institución universitaria EAM a tomar decisiones para perseguir sus aspiraciones de logro.
- **Indicador:** para la institución educativa EAM, el indicador es una escala predeterminada de la condición en un proceso o evento en un momento determinado del seguimiento. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un perfil de la situación de los procesos educativos, ejes estratégicos, líneas y acciones estratégicas
- **Meta:** para la EAM una meta es el resultado esperado o imaginado de un sistema, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico y organizado para el logro establecido. Además, será paulatino o sea progresivo a lo largo del tiempo determinado para finalizarlo. El resultado estará dado en la unidad de medida definida.
- **Avance:** las metas establecidas de acuerdo con cada eje estratégico y línea son alcanzables de acuerdo con la evolución de los procedimientos, un avance será un adelanto en el camino de los logros planteados. Corresponde a la medición de la evolución alcanzada a un momento o fecha determinada –según escala de valoración adoptada-
- **Porcentaje de cumplimiento:** este se mide calculando el aporte porcentual con respecto su avance al periodo de cada indicador teniendo en cuenta los diferentes programas institucionales, cabe anotar que este varía de 0% a 100%, teniendo en cuenta un 0% como no cumplimiento a un 100% como cumplido, mostrándonos la evolución en el tiempo del ítem a analizar

Tabla 26. Cuadro de seguimiento acción estratégica.

ACCIONES ESTRATÉGICAS Y ACTIVIDADES
Cumplimiento plan operativo y/o acción
% de avance de la acción estratégica
Actividades
Ponderación de las actividades
Indicador
Meta

Evidencia / Entregable
Seguimiento
Fecha de Inicio
Fecha Final
% Cumplimiento de Meta
% avance
Observaciones

Fuente: elaboración propia

La descripción de los elementos es la siguiente:

- **Cumplimiento plan operativo y/o acción:** considerando que plan operativo se define para la EAM como el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Este Plan permite planificar y organizar los procedimientos y el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la institución.
- **Porcentaje de avance de la acción estratégica:** es la razón porcentual de las metas establecidas de acuerdo con cada eje estratégico en sus acciones estratégicas, cabe anotar que este varía de 0% a 100%, teniendo en cuenta un 0% como no cumplimiento a un 100% como cumplido, mostrándonos la evolución en el tiempo del ítem a analizar.
- **Actividades:** son los actos que se deben realizar para lograr el avance de las estrategias y así llegar al cumplimiento de las metas, que permitan a largo plazo la terminación a cabalidad del objetivo planteado por la institución EAM.
- **Ponderación de las actividades:** la institución universitaria EAM busca establecer una valoración diferencial según criterio de equilibrio de los variables a estudiar y los diversos actores de la Universidad. Esta jerarquización se hace antes de evaluar el desempeño de la Institución, en su porcentaje de avances y objetivo a alcanzar.
- **Indicador:** anteriormente se había planteado para la institución educativa EAM, el indicador es una escala predeterminada de la condición en un proceso o evento en un momento determinado del seguimiento. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un perfil de la situación de los procesos educativos, ejes estratégicos, líneas y acciones estratégicas
- **Meta:** como se dijo anteriormente para la EAM una meta es el resultado esperado o imaginado de un sistema, es decir, aquello que se espera obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico y organizado para el logro establecido.
- **Evidencia/entregable:** se trata de cualquier producto, resultado, documento verificable que se produce para terminar un proceso, una etapa o un proyecto. En el caso de la EAM será un elemento tangible que pueda ser verificado por el Ministerio de Educación Nacional o la entidad reguladora competente.
- **Seguimiento:** periodicidad en el tiempo en el cual se realizará el avance de lo presupuestado para lograr establecer alertas tempranas y posibles fallas en el sistema, como también el normal desarrollo de las acciones.
- **Fecha de inicio:** esta indica el día, mes y año en el cual empieza la actividad relacionada en el plan de desarrollo
- **Fecha final:** esta indica el día, mes y año en el cual se termina la actividad relacionada en el plan de desarrollo

- **Porcentaje de cumplimiento de meta:** es la razón porcentual del seguimiento de las metas para ser alcanzadas, cabe anotar que este varía de 0% a 100%, teniendo en cuenta un 0% como no cumplimiento a un 100% como cumplido, mostrándonos la evolución en el tiempo del ítem a analizar.
- **Porcentaje avance:** es la razón porcentual de las metas establecidas en su totalidad para ser alcanzado de los objetivos de cada eje estratégico, cabe anotar que este varía de 0% a 100%, teniendo en cuenta un 0% como no cumplimiento a un 100% como cumplido, mostrándonos la evolución en el tiempo del ítem a analizar.

Cultura de autoevaluación y autorregulación.

La cultura de la planeación y el seguimiento de las acciones debe ser y será transversal a toda la Institución Universitaria EAM, es por ello por lo que de acuerdo con los resultados obtenidos en cada revisión de avance de los planes operativos y demás instrumentos resultantes a partir de las definiciones de este plan, deben alimentar un plan de mejoramiento anual, que a su vez nutra la matriz de indicadores de plan operativo del año siguiente. Es decir, los planes operativos e indicadores de seguimiento a este Plan de Desarrollo serán dinámicos y podrán ajustarse en pro del seguimiento de aquellas actividades que durante un periodo no alcanzaron las metas definidas. Los líderes de proceso o encargados de cada eje serán los garantes del constante seguimiento y la conservación de la cultura de autorregulación que permita mantener el foco del alcance de las metas definidas como visión de futura EAM 2029.

Proyectos Especiales

Como parte de los proyectos especiales, se pensó este espacio para definir aquellos planes que aunque están alineados dentro de los ejes estratégicos mencionados durante el documento y se relacionan incluso de manera transversal a toda la institución en algunos de los casos, se considera que requieren de un análisis más detallado, de un horizonte de futuro que incluso puede superar el alcance de plan aquí formulado pero que necesariamente requieren ser estudiados y contemplados para el mejoramiento institucional.

Para el manejo o seguimiento por proyectos, en la institución se ha definido implementar un formato propio ajustado a partir de la metodología general ajustada (MGA) o Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, que no es otra cosa que un instrumento que permite realizar un registro en orden lógico de toda la información necesaria para el seguimiento y evaluación de un proyecto de inversión, la cual se basa también en la metodología de marco lógico. Pero ¿Por qué usar como guía un instrumento de uso en el sector público? La respuesta se hace sencilla si se explica desde la proyección de la institución de diversificar fuentes de recursos e incluso generar unidades de negocio independiente y en su ejecución probablemente se generen vínculos o en algún momento se aspire a contratar con el estado, ya sea desde el desarrollo de proyectos conjuntos, por medio de concursos realizados por entes del orden regional o nacional, o incluso para la presentación en licitaciones de cualquier nivel. He ahí la necesidad de preparar la información desde ahora para que fluya correctamente en cualquier dirección cuando sea necesaria y se eviten reprocesos.

La metodología MGA se organiza a través de módulos y requiere un diligenciamiento secuencial a medida que se van obteniendo los datos o se va estructurando el proyecto, aterrizando cifras, situación problema, alternativas de solución, población a impactar y estudio de viabilidad técnica. Para el caso de la institución universitaria EAM se ha diseñado un formato “Ficha de proyectos EAM” que tiene la siguiente apariencia.

Ilustración 9. Ficha de proyectos EAM.

	FICHA TÉCNICA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN - BPI INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA EAM	Código: _____ Versión: _____ Fecha: _____	
Metodología General para la Formulación de Proyectos de Inversión			
MÓDULOS			
1. IDENTIFICACIÓN	2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA, DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	3. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	4. POBLACIÓN
5. ANÁLISIS DE RIESGO	6. ESQUEMA INSTITUCIONAL Y LEGAL	7. CADENA DE VALOR	
ANEXOS			
ANEXO FORMATO ÁRBOL DE PROBLEMAS	ANEXO FORMATO ÁRBOL DE OBJETIVOS	ANEXO CRONOGRAMA	DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

La ficha diseñada para la institución es un primer acercamiento para la generación de la cultura de seguimiento por proyectos, de igual manera se implementará esta cultura en el seguimiento a los ejes estratégicos como macroproyectos institucionales orientados al cumplimiento de la misión institucional. A continuación, se relacionan los proyectos especiales que han surgido a partir de una lluvia de ideas con los directivos y que se convierten en temas de estudio para ejecuciones futuras previo análisis de factibilidad.

Tabla 27. Proyectos especiales.

Proyecto	Descripción
Fab Lab	Consiste en la construcción de un Fab lab en la institución. Un Fab lab es un taller de fabricación digital de uso personal, es decir, un espacio de producción de objetos físicos a escala personal o local que agrupa máquinas controladas por ordenadores. Su particularidad reside en su tamaño y en su fuerte vinculación con la sociedad más que con la industria.
Inteligencia Artificial	Consiste en la inclusión en la oferta académica de programas de pregrado o posgrado de IA. En términos simples, inteligencia artificial (IA) se refiere a sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas y pueden mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan. La IA se manifiesta de varias formas.
Universidad EAM	Cambio de carácter de Institución Universitaria a Universidad según los parámetros del MEN.
Maestría y doctorado	Consiste en la inclusión en la oferta académica de programas de maestría y doctorado, ya sea propios o en convenio con otras IES
Gimnasio Armenia	Consiste en la creación de una institución de educación básica y media que permita incrementar la productividad, y que permita una articulación hacia atrás para cautivar mercado que garantice la materia prima para el nivel de ES.
Instituto Técnico Laboral	Creación de un Instituto Técnico Laboral que permita cualificar la población en áreas del conocimiento afines que permitan su integración o articulación programada a los procesos formativos de la Institución Universitaria EAM y permita de manera expedita la homologación de espacios académicos y nutrir de esta manera la población estudiantil actual. Dentro de las áreas del conocimiento priorizadas para su investigación, dadas las condiciones actuales de la entidad serían enfermería y gastronomía.
Energías alternativas	Tiene dos frentes, tanto la inclusión en la oferta académica de programas de pregrado o posgrado en energías alternativas, como la búsqueda desde el punto de vista de infraestructura física institucional de la migración paulatina al uso de energías alternativas en el campus.

Proyecto	Descripción
Oferta internacional Cursos cortos	<p>Teniendo en cuenta las facilidades tecnológicas y la creciente demanda de cursos cortos de fortalecimiento de capacidades (educación no formal) la propuesta es robustecer la plataforma tecnológica EAM para ofrecer cursos a nivel internacional, es decir, poder prestar servicios en Ecuador y Panamá como objetivo inicial y a su vez rentabilizar esta unidad de negocios que se dinamizará con tarifas del mercado internacional y no se afectaría por temas de devaluación o demás efectos económicos locales.</p>
Financiera EAM	<p>Consiste en hacer alianzas estratégicas y aprovechar la capacidad de negociación institucional para vincular a la banca de segundo nivel y obtener tasas de interés menores, de manera que se pueda transferir parte de este beneficio a los estudiantes o familia EAM en general para facilitar el costeo de sus estudios, solucionar problemas de movilidad, entre otros, y a su vez la entidad diversifique sus fuentes de ingreso con una unidad de negocio autosostenible.</p>
Incubadora de empresas	<p>Consiste en lograr generar una red que vincule la empresa privada, el estado y la EAM para la creación de una incubadora de empresas, es decir, una unidad de negocio que ayuda a emprendimientos, startups o negocios nuevos a acelerar su crecimiento y éxito brindando apoyo en áreas como: gestión, entrenamientos, oficinas físicas, capital, asesorías y ampliación de la red de contactos.</p>
Residencias universitarias EAM	<p>Consiste en la incursión en el negocio inmobiliario a través de la construcción de residencias universitarias EAM para la creación de una nueva unidad autosostenible que diversifique las fuentes de ingreso.</p>
Aulas audiovisuales	<p>Implementación de aulas dotadas con toda la tecnología audiovisual que permita al estudiante tener experiencias diferenciadoras en la relación docente-estudiante, así como la aplicación de conocimientos en equipos con la tecnología propia y adecuada a las necesidades del mercado y el entorno cada vez más demandante</p>

Fuente: elaboración propia

Abreviaturas usadas

CAE:	Centro de atención al egresado
CDEAM:	Centro de innovación y emprendimiento EAM
CESU:	Consejo Nacional de Educación Superior
CNA:	Consejo Nacional de Acreditación
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
EAM:	Escuela de Administración y Mercadotecnia
ES:	Educación Superior
ICC:	Industrias Culturales y Creativas
ICETEX:	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior
IES:	Instituciones de Educación Superior
MEN:	Ministerio de Educación Nacional de Colombia
MGA:	Metodología General Ajustada
MML:	Matriz de marco lógico
ORII:	Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales
PCC:	Paisaje Cultural Cafetero
PDET:	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PDI:	Plan de Desarrollo Institucional
PI:	Plan Indicativo
PNCTel:	Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
RAP:	Región Administrativa y de Planificación
RAPE:	Región Administrativa y de Planeación Especial
SIAC:	Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
SNIES:	Sistema Nacional de Información para la Educación Superior
TIC:	Tecnologías de la Información y la Comunicación

Referencias bibliográficas

Bases PND 2022-2026

Departamento Nacional de Planeación. Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). República de Colombia. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá D.C., Colombia. Julio de 2015

<http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>

<https://www.iesalc.unesco.org/2021/06/01/covid-19-su-impacto-en-la-educacion-superior-y-en-los-ods/>

ILPES, CEPAL. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Chile, 2005.

Jonas Prising, presidente y CEO de Manpower Group

KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.

Libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf

Ligia Alba Melo-Becerra, Jorge Enrique Ramos-Forero, Jorge Leonardo Rodríguez Arenas, Hector Manuel Zárate-Solano. Efecto de la pandemia sobre el sistema educativo: El caso de Colombia. Banco de la República. Investigaciones económicas. Noviembre 2021

MONTOYA, Cesar. El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 15, núm. 2, julio-diciembre, 2011. Universidad Nacional de Misiones

Naciones Unidas (1976). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

NORAD Grupo trabajo metodológico. “Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”. Edición actualizada.

Plan de Desarrollo 2020-2023 “Armenia pa’ todos”

Plan de Desarrollo Quindío

Plan Nacional de Desarrollo 'Colombia Potencia Mundial de la Vida'

Plan Nacional de Desarrollo 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad'

Plan Quindío 2023

Plan Sectorial de Educación. Panorama de la Educación

Resumen descripción método Zoop: <http://www.jjponline.com/marcologico/general.html>

Tomasevski, Katarina (2004). Indicadores del derecho a la educación. Revista IIDH

Anexos

Tabla 28. Anexos.

Número	Nombre del documento	Tipo de archivo
1	Plan operativo 2022 - Nov 30 Transición	Excel
2	Ficha proyectos EAM	Excel

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



2023
2029

**Por una Educación
de Alta Calidad**

**Institución Universitaria EAM
SNIES 4709
Armenia, Quindío**

**www.eam.edu.co
Avenida Bolívar # 3-11**

EAM
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
SNIES 4709

IES SUJETA A INSPECCIÓN Y VIGILANCIA POR EL MEN