

Por el cual se actualiza el Proyecto Educativo Institucional – PEI, 2019-2027 y se aprueba el Plan Desarrollo, 2020-2022 de la Universidad Ean.

*El Consejo Superior  
de la  
Universidad Ean  
en uso de sus atribuciones estatutarias y  
Considerando:*

Que la Universidad Ean reconocida como tal por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución No. 2470 de 2006, ha utilizado instrumentos idóneos de planeación para el desarrollo institucional, los cuales de manera formal y explícita han quedado plasmados en los documentos: Plan Quinquenal 1981-1985, Plan Septenal 1986-1992, Proyecto Educativo Institucional 1993-1999, Proyecto Educativo Institucional en los años 2000, 2002, 2005, 2007, versiones entre 2009 a 2014 y 2015 a 2019 y Proyecto Educativo Institucional 2019-2027.

Que el Proyecto Educativo Institucional – PEI, busca avanzar en la consecución del Propósito Superior, consolidar la misión, los objetivos, las funciones básicas señaladas en los estatutos, además de mejorar permanentemente los procesos y aspectos relacionados con la calidad ofrecida a la comunidad, concebidos dentro del marco universal del conocimiento.

Que mediante el mecanismo de autoevaluación institucional, se observó que el Proyecto Educativo Institucional – PEI y su Plan de Desarrollo, requieren estar acordes con nuevos retos y cambios globales y del entorno institucional.

Que en la sesión ordinaria de la fecha, el Consejo Superior consideró procedente aprobar la actualización del Proyecto Educativo Institucional PEI, 2019-2027 mediante la inclusión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2022, presentado por la Rectora como una declaración actualizada del compromiso que tiene la Institución con la sociedad.

Que por lo expuesto,

**ACUERDA:**

**ARTÍCULO 1º.** Aprobar la actualización del Proyecto Educativo Institucional – PEI, 2019-2027 adjunto, donde se incluyen los siguientes pilares para la gestión institucional: calidad, innovación, sostenibilidad, visión global, rentabilidad y equidad.

**ARTÍCULO 2º.** Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional, 2020-2022 el cual se adjunta al presente acuerdo y forma parte integral del mismo.

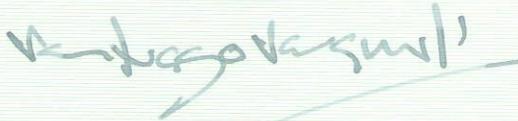


**ARTÍCULO 3º.** La Rectora y el Gerente General presentarán periódicamente ante el Consejo Superior los avances del Plan de Desarrollo Institucional, 2020-2022.

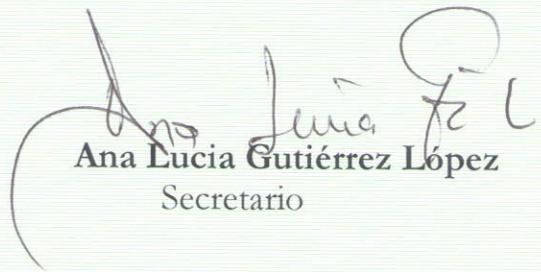
**ARTÍCULO 4º.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las normas que le sean contrarias.

**COMUNÍQUESE PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

Expedido en Bogotá D.C., el 30 de enero de 2020.



**Santiago Jaramillo Villamizar**  
Presidente



**Ana Lucía Gutiérrez López**  
Secretario





## **ACTUALIZACIÓN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL 2019-2027**

### **ANEXO ACUERDO No. 002 de 2020 PLAN DE DESARROLLO**

**Enero de 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LA UNIVERSIDAD EAN EN LA ACTUALIDAD</b>	<b>6</b>
2.1	La Universidad Ean en cifras	6
2.2	De las acreditaciones y la calidad en los procesos	6
2.3	Los enunciados estratégicos	7
2.4	Nuestros grupos de interés	8
<b>3</b>	<b>EL MARCO FILOSÓFICO Y LOS DERROTEROS GENERALES</b>	<b>11</b>
3.1	Propósito Superior	11
3.2	Misión	11
3.3	Visión	11
3.4	Propuesta de Valor	11
3.5	Principios	11
3.6	Pilares de Gestión	12
<b>4</b>	<b>LOS TEMAS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS PARA LA UNIVERSIDAD EAN.</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>LAS ASPIRACIONES (OBJETIVOS) EN EL MARCO 2019 - 2027</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>EL MAPA ESTRATÉGICO 2019 - 2027</b>	<b>16</b>
6.1	El Mapa y los objetivos estratégicos de la Universidad Ean	18
6.1.1	Dimensión demandas sociales y sostenibilidad financiera	18
6.1.2	Dimensión grupos de interés	18
6.1.3	Dimensión procesos misionales	18
6.1.4	Dimensión aprendizaje y crecimiento	19
<b>7</b>	<b>LAS POLÍTICAS GENERALES EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</b>	<b>20</b>
7.1	Emprendimiento sostenible	20
7.2	La Formación integral	20
7.3	La investigación	21
7.4	La comunidad Eanista	22
7.5	Los procesos académicos	23
7.6	El bienestar universitario	24

7.7	La autoevaluación y la calidad	25
7.8	La gestión administrativa y la gobernanza	26
7.9	La Interacción, relación e impacto sobre el medio	27
7.10	Los recursos físicos y financieros	28
<b>8</b>	<b>LA UNIVERSIDAD EAN SE PROYECTA (CAPÍTULO EN CONSTRUCCIÓN PERMANENTE)</b>	<b>29</b>
	<b>ANEXO PLAN DE DESARROLLO</b>	<b>32</b>
<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>LOS PILARES DE GESTIÓN</b>	<b>34</b>
2.1	La definición de los pilares	34
2.1.1	Calidad	34
2.1.2	Innovación	35
2.1.3	Sostenibilidad	35
2.1.4	Visión Global	35
2.1.5	Rentabilidad	36
2.1.6	Equidad	36
2.2	La relación entre los pilares de gestión y el <i>balanced Scorecard</i>	36
<b>3</b>	<b>LAS ACCIONES PARA LOS PILARES</b>	<b>38</b>
3.1	Calidad	38
3.2	Innovación	39
3.3	Sostenibilidad	39
3.4	Visión Global	40
3.5	Rentabilidad	41
3.6	Equidad	41
<b>4</b>	<b>EL PLAN DE ACCIÓN A TRES AÑOS</b>	<b>42</b>

## 1 PRESENTACIÓN

El liderazgo institucional se pone a prueba y se legitima cada vez que se ejerce para indicar el rumbo institucional a su comunidad. La humanidad vive momentos cruciales en los cuales la acción **disruptiva** es fundamental para resolver nuestros *grandes desafíos globales* y pasar de la precariedad y la infelicidad a una era de *abundancia y felicidad*. Tan importante es la conquista personal como la colectiva. En la educación es urgente replantear los supuestos del aprendizaje y por ende los de la enseñanza. Somos una sociedad evolucionada, que se impregna e impacta por la tecnología, y cuyo gobierno al ejercerse por los seres humanos, le llevará a la solución de sus grandes desafíos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS´s, contienen una estrategia global que marca focos de acción prioritaria y constituyen un marco axiológico que define una ética para las sociedades, las organizaciones y los seres individualmente considerados, en virtud de mantener su *calidad de vida*. Los ODS´s orientan la atención hacia desafíos en diferentes materias tales como: alimentos, uso tecnológico, abrigo, energía, salud, ambiente, seguridad, agua, educación, etc. Tan importante es remediar las carencias actuales, como prever y mitigar la ocurrencia de otras.

En materia educativa estamos *ad portas* de entrar en un ámbito transformador de aplicaciones tecnológicas que cambiarán lo conocido en cuanto a experiencias de aprendizaje; esto llevará a la construcción de nuevos roles humanos y valores en ambientes virtuales. La Inteligencia Artificial – IA, por ejemplo, nos llevará a la búsqueda personalización de la educación, mientras que la ciencia genética ya habrá encontrado soluciones a la *hipereficacia* en la gestión del conocimiento. *Robótica, drones, vehículos autónomos, realidad aumentada, fabricación digital, big data, biotecnología, internet de las cosas, blockchain y biología sintética, entre otras*, forman parte de los nuevos territorios de trabajo, que con un nuevo lenguaje crean una nueva realidad.

Nacional y localmente asistimos a un proceso social de reconstrucción a partir de los acuerdos de paz con los grupos armados, al tiempo que crecientes manifestaciones globales de insatisfacción con los regímenes políticos de las últimas generaciones, al punto de representar una crisis de gobernanza generalizada en todas las escalas. La educación y el entorno de la política de ciencia e innovación para el desarrollo sostenible, *reinterpreta el sentido de la ciencia y la innovación para el desarrollo de nuestro país, con la consolidación del enfoque transformativo en el que se centran las discusiones de política más ajustada a las condiciones de esta nueva fase de globalización en crisis.*

En esta ocasión el Proyecto Educativo Institucional como texto que recoge las orientaciones de gestión, contiene la actualización del – PEI de la Universidad Ean, el cual tiene como génesis su antecesor, PEI 2019-2027. Este requiere un ajuste teniendo en cuenta los cambios tanto del entorno, como de la institución y la necesidad de revisar en forma permanente el rumbo institucional, y, por ende, un repensar de lo que es y será la Universidad Ean en el futuro.

El primer elemento a considerar y del cual se nutre el presente PEI, es el proceso de autoevaluación institucional con fines de renovación de la Acreditación Institucional que se surte en el transcurso de los años 2015 y 2016. Este brindó información importante sobre la realidad institucional y, por la pluralidad de participantes y miradas, invita a reflexionar sobre lo que debe ser la Universidad en los próximos años.

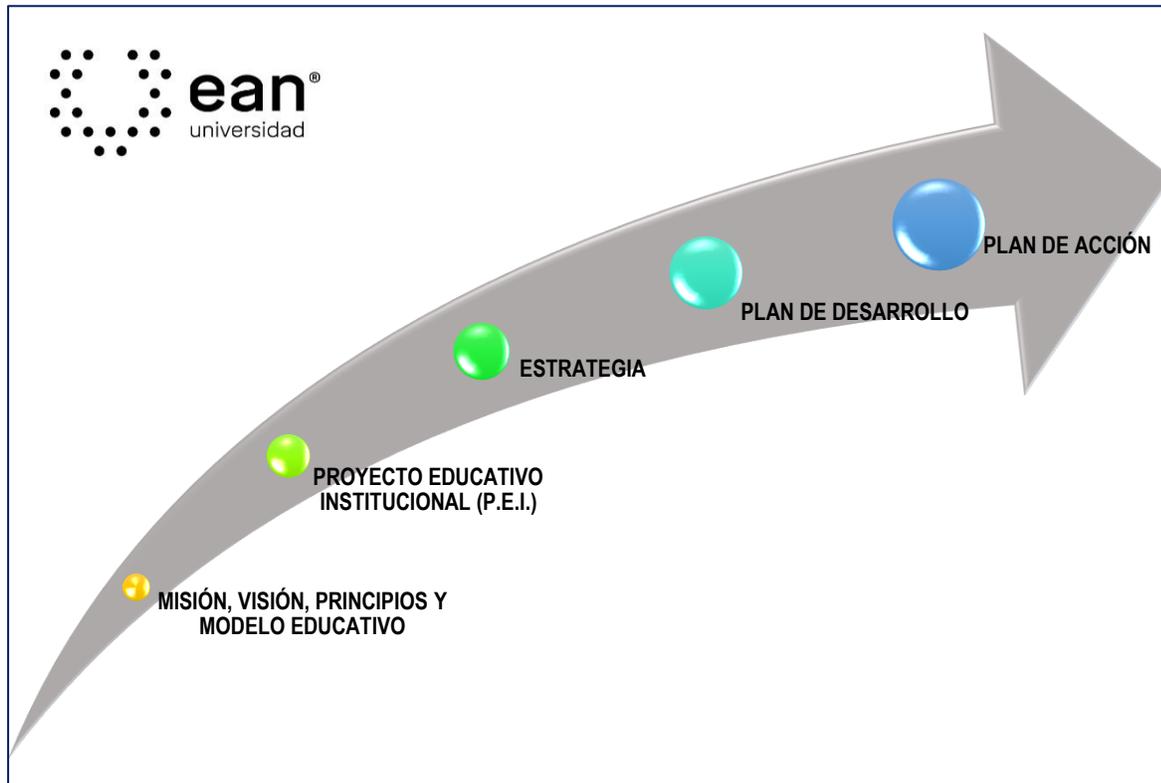
El segundo aspecto tiene que ver con la dinámica obligatoria de evolución y revolución de la cual es objeto y sujeto la institución universitaria, por su naturaleza y función social. El dinámico y volátil contexto colombiano, el escenario del postconflicto y los cambios sociales derivados de la cada vez mayor injerencia de la tecnología en la vida cotidiana,

hacen repensar el rol de la Universidad Ean de cara al cambio generacional, y como reza su política de calidad, puede anticiparse a las necesidades de los diferentes grupos de interés y dar una respuesta oportuna y eficaz.

Este repensar de lo que es y debe ser la Universidad en el futuro, confluye en la necesidad de revisar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, de cara al periodo 2027, año que se ha trazado como un hito para ver los avances en la nueva visión que se ha propuesto y en los logros conexos al Propósito Superior que se ha definido.

Derivado de este contexto, la Universidad adelantó un proceso de reflexión, en el cual actualiza su plataforma estratégica, comenzando por confirmar la misión, la actualización de su visión y el establecimiento de su Propósito Superior, como elemento que plasma su compromiso con la sociedad<sup>1</sup>, la definición de una promesa de valor, con la que la Universidad se compromete con sus más importantes grupos de interés, los principios en los que sustenta su acción, enfocados a la excelencia, la competitividad y el desarrollo sostenible y los pilares para la gestión, dentro de los cuáles se enmarca el plan de desarrollo institucional. Cada uno de estos elementos será explicado en el capítulo de filosofía institucional. En la Gráfica 1, se muestra la ruta estratégica institucional.

Gráfica 1. Elementos de la estrategia empresarial



Fuente: Planeación 2019

<sup>1</sup> Los elementos que sirvieron de insumos y nutrieron la reflexión para la actualización estratégica de la Universidad, se encuentran consignados en diversos documentos como lo son el Plan 2020, el Programa de Proyección y crecimiento, los informes de gestión de los planes de Acción derivados del PEI 2015–2019, el informe de Autoevaluación para la Renovación de Acreditación Institucional, los informes de consultorías y los datos recabados de los procesos de renovación del certificado bajo la Norma ISO 9001 en sus versiones 2008 y 2015, los ejercicios de planeación estratégica realizados con la Sala General y con los líderes, entre otros.

## 2 LA UNIVERSIDAD EAN EN LA ACTUALIDAD

Luego de los 50 años de su fundación en el año 1967, la Universidad Ean continúa en su proceso de crecimiento, buscando anticiparse a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, mediante una oferta de servicios formativos de alta calidad, que sea pertinente a las realidades del contexto social, económico y político del país.

El Proyecto Educativo Institucional - PEI, se constituye como el instrumento que guía y articula la acción organizacional, de cara a honrar el compromiso que la Universidad adquiere con la sociedad y que se expresa en el Propósito Superior; por tal motivo, en esta primera parte del documento se hará una breve exposición de lo que es la Universidad Ean en la actualidad.

### 2.1 La Universidad Ean en cifras

La Universidad Ean ha mantenido un crecimiento constante en el número de alumnos y programas, lo que es reflejo del cumplimiento de su propósito misional y de una oferta académica pertinente y ajustada a las realidades sociales de sus grupos de interés. En la actualidad se cuenta con un portafolio de 108 registros de programas académicos, en tres campos del conocimiento: Administración, Humanidades e Ingeniería y en los niveles de formación de pregrado, especialización, maestría y doctorado, en modalidades presencial y virtual, con presencia en Bogotá y cobertura en todo el país a través de la educación virtual y los convenios regionales. En cuanto al número de estudiantes, hasta finales del segundo semestre de 2019, se contaba con 9240<sup>2</sup>, distribuidos entre todos los niveles de formación, modalidades y regiones. El número de graduados es actualmente de 43.247<sup>3</sup>.

### 2.2 De las acreditaciones y la calidad en los procesos

La Calidad es un imperativo de la Universidad Ean en sus procesos y servicios; muestra de esta orientación por brindar altos estándares de calidad, es la Política de Calidad enunciada en el año 2008, en el Acuerdo No. 021 del 15 de mayo, donde se expresa:

***“En la Universidad EAN, consecuentes con la Misión y Visión, y dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional, aseguramos altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en todos nuestros procesos y servicios, anticipándonos a las necesidades y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés”.***

De acuerdo con este mandato y en cumplimiento de sus actividades misionales, durante el año 2017, renovó su Acreditación Institucional de Alta Calidad, por cuatro años, mediante la Resolución 29499 del 29 de diciembre, del Ministerio de Educación Nacional. En la Universidad Ean es una directriz institucional el someter a proceso de Acreditación de Alta Calidad, los programas que cumplen con requisitos para solicitarla, y trabajar constantemente en su mejora, en el año 2019 cuenta con nueve programas Acreditados en Alta Calidad, en las metodologías presencial y virtual<sup>4</sup>.

Sin embargo, trazando una ruta para avanzar en la calidad de sus servicios, la Universidad, además de las Acreditaciones de Programa e Institucional, ha buscado certificaciones en el contexto internacional que permitan fortalecer los procesos de calidad en la educación y que, desde una mirada externa, contribuyan al proceso de referenciación con otros esquemas y sistemas de calidad. Por ello, desde el año 2008 se sometió a la Acreditación de

<sup>2</sup> Fuente: Registro Académico. 31 de enero de 2020

<sup>3</sup> Fuente: Oficina de Graduados. 31 de enero de 2020

<sup>4</sup> Administración de Empresas – Presencial y Virtual; Lenguas Modernas – Presencial; Economía – Presencial; Ingenierías de Sistemas, Ambiental y de Producción – Presencial, Negocios Internacionales-Virtual, Mercadeo-Virtual

la ACBSP<sup>5</sup> para ocho de sus programas, y se renovó durante el año 2018 por diez años, para once programas en el campo de los negocios<sup>6</sup>.

En el área de las ingenierías se cuenta con la Acreditación ABET<sup>7</sup> para el programa de Ingeniería de Producción en metodología presencial. Por otro lado, el programa de Contaduría Pública, metodología virtual, está acreditado por la ACCA<sup>8</sup>, reconocido como de alta calidad por los profesionales en este campo del conocimiento.

En lo que respecta al emprendimiento (uno de los elementos diferenciadores de la Universidad Ean), esta institución fue pionera en dicho tema<sup>9</sup>. Durante el año 2018 se adelantó el proceso para certificarse ante la ACEEU<sup>10</sup>, que es un consejo internacional dedicado a promover y reconocer universidades comprometidas con el emprendimiento y la innovación, y que en septiembre de ese año, acreditó a la Universidad Ean, como una institución con una clara orientación hacia el espíritu empresarial, por un periodo de cinco años. Con este respaldo internacional, nos convertimos en la primera universidad de América Latina y la segunda en el mundo en obtener esta acreditación. En este proceso, se resaltó la relación y alianzas que mantiene la Universidad con el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación, y su propósito superior que tiene al emprendimiento sostenible como eje formativo.

En lo referente a la gestión, la Universidad Ean mantiene la Certificación ISO 9001, versión 2008 desde dicho año, la cual fue renovada hasta el 2018<sup>11</sup>. En el mismo año se realizó la transición a la norma ISO 9001 versión 2015, y se obtuvo la certificación por tres años (hasta 2021); con esto se busca garantizar altos estándares de calidad en sus procesos, para que redunden en la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

### 2.3 Los enunciados estratégicos

El proceso de revisión del ser y deber ser de la Universidad Ean, culminó en la expresión de los enunciados estratégicos, en los cuales se redefine el enfoque de la institución. Estos son normados en el Acuerdo 043 del 10 de diciembre de 2015, de la Sala General y consideran, a saber, los siguientes aspectos:

- ☉ La Universidad Ean está enfocada en formar profesionales competitivos en el entorno laboral colombiano y en el exterior; los profesores y el pensum buscan transmitir conocimientos prácticos, aplicados a problemas actuales.
- ☉ La investigación está enfocada en generar conocimiento relevante a los programas académicos y en la solución de problemas en las organizaciones.
- ☉ El énfasis de la formación es el emprendimiento y el desarrollo de empresas sostenibles, aplicado a campos estratégicos como:

- ✓ Administración, Finanzas, Economía
- ✓ Ingeniería
- ✓ Humanidades

- ☉ La Universidad crecerá sosteniblemente en tasas moderadas de estudiantes en sus modalidades presencial y

<sup>5</sup> Accreditation Council for Business Schools and Programs - E.U.

<sup>6</sup> Administración de Empresas – Presencial y Virtual; Economía – Presencial; Negocios Internacionales Presencial; Especializaciones en: Gestión Humana; Gerencia del Servicio; Gerencia de Mercadeo; Administración Financiera; Negocios y Finanzas Internacionales; Auditoría y Garantía de la Calidad en Salud; Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

<sup>7</sup> Accreditation Board for Engineering and Technology-ABET

<sup>8</sup> The Association of Chartered Certified Accountants - Reino Unido

<sup>9</sup> La Universidad EAN, antigua Escuela de Administración de Negocios, desde sus orígenes se orientó al emprendimiento, siendo pionera en dicha vocación.

<sup>10</sup> Accreditation for Entrepreneurial and Engaged Universities - Holanda

<sup>11</sup> El año 2017 fue el último año posible de certificación bajo la versión 2008, que fue sustituida por la versión 2015

virtual.

- ☉ Su oferta de valor estará dirigida a estudiantes con expectativas de acceder a una educación de buena calidad.
- ☉ El enfoque de la Universidad Ean será Bogotá con presencia en otras ciudades a través de la modalidad virtual y programas de extensión, educación continuada; formación para el trabajo y el desarrollo humano; servicios de consultoría y de investigación aplicada, entre otros. Igualmente accederá estratégica y progresivamente a los mercados internacionales, para atender necesidades en el ámbito global.
- ☉ Para educación formal, tendrá presencia en diferentes ciudades a través de programas virtuales con posibles alianzas para apalancar la logística y promoción.
- ☉ Tendrá programas de formación continuada y extensión en otras ciudades con posibles aliados para apoyar la divulgación y logística local.
- ☉ La sede de la Universidad Ean continuará en su ubicación actual con inversiones para desarrollar mayor capacidad y mejorar la funcionalidad y comodidad.

El enfoque de internacionalización será el de brindar acceso a los estudiantes a conocimientos y experiencias coherentes con el foco de formación, desarrollo de programas de intercambio, trabajo con profesores y conferencistas invitados, desarrollo en conjunto colaborativo con otras universidades y realización de eventos y vistas. Así mismo, forma parte del atractivo para nuevos estudiantes y apertura de nuevas opciones en el exterior para Educación Superior.

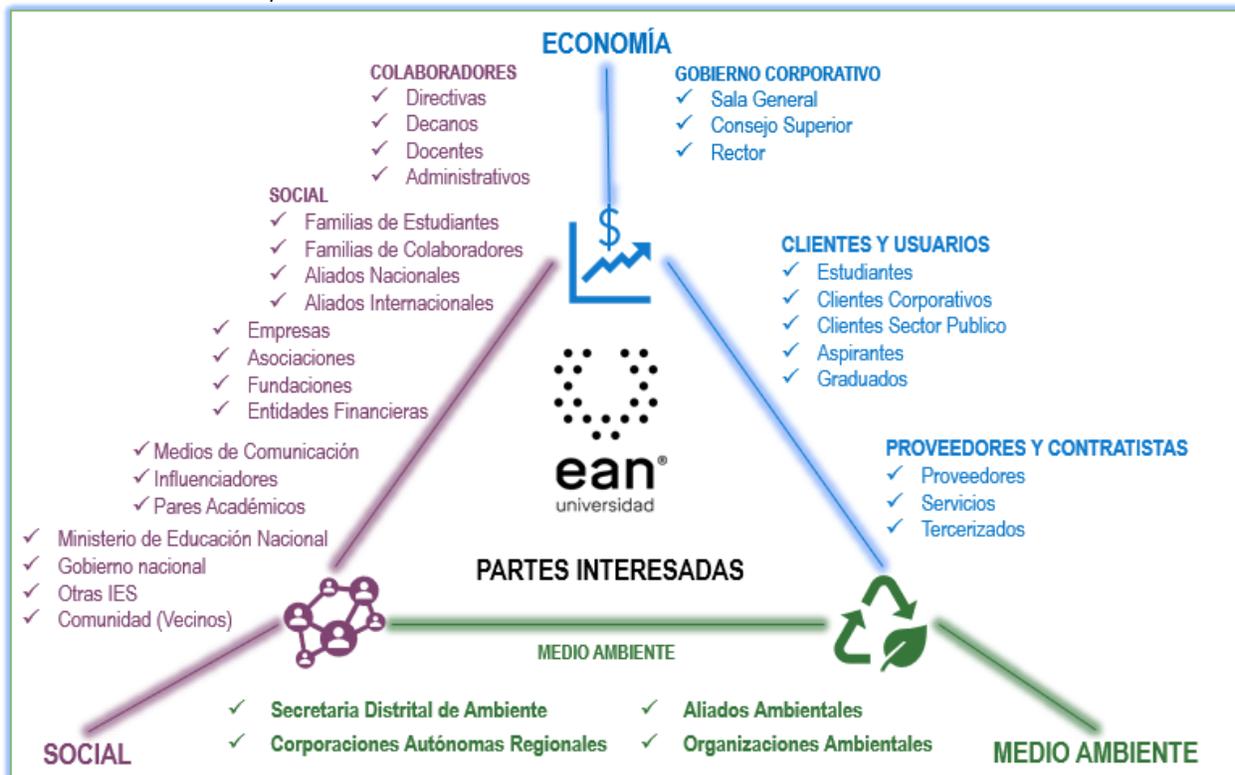
Para culminar el presente acápite sobre lo que es en la actualidad la Universidad Ean, resta por presentar la definición de los grupos de interés con los cuales la institución interactúa y sirve.

## 2.4 Nuestros grupos de interés

Uno de los aspectos más relevantes respecto a lo que a servicio se refiere, máxime cuando la función central de la Universidad Ean es la prestación del servicio público de la educación superior, es la identificación de los grupos de interés, pues son a quienes se busca servir de una manera óptima, motivo por el cual, su determinación y establecimiento de sus necesidades y expectativas es un imperativo.

En el año 2018 la Universidad Ean adelantó un ejercicio para identificar sus grupos de interés, el cual constó de cuatro fases; en la primera, se identificaron 28 partes interesadas (Gráfica 2) y se relacionaron con las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental).

Gráfica 2. Identificación de partes interesadas



Fuente: Gerencia de Planeación (2018)

En la segunda fase se priorizaron de acuerdo con los criterios de toma de decisiones: obtención de ingresos, operación, estrategia y reputación; luego, se clasificaron en esenciales, importantes y cooperadores (cuadro 1).

**Cuadro 1.** Clasificación de los grupos de interés de la Universidad EAN

ESENCIAL	IMPORTANTE	COOPERADOR
Sala General	Aspirantes	Proveedores
Consejo Superior	Graduados	Familias de estudiantes
Rector	Servicios tercerizados	Familias de colaboradores
Estudiantes	Administrativos	Entidades financieras
Decanos	Aliados nacionales e internacionales	Comunidad (Vecinos)
Clientes corporativos y del sector público	Empresas / Asociaciones / Fundaciones	Secretaría Distrital de Ambiente
Directivos	Medios de comunicación e influenciadores	Corporaciones Autónomas Regionales
Docentes	Pares académicos	Organizaciones ambientales
	Ministerio de Educación Nacional	
	Gobierno nacional	
	Otras IES	
	Aliados ambientales	

Fuente: Gerencia de Planeación (2018)

Con esta fase cubierta se construyeron ocho *matrices de materialidad*, en las que se contemplan las necesidades y expectativas de los grupos considerados como esenciales, así como la respuesta que la Universidad brinda y lo que la Universidad espera de dicho grupo de interés. Estas matrices se actualizarán periódicamente de manera que su pertinencia se mantenga y cumpla su utilidad estratégica.

En el capítulo 3, se presentará el marco filosófico que da sentido a la acción organizacional.

### 3 EL MARCO FILOSÓFICO Y LOS DERROTEROS GENERALES

El marco filosófico es la expresión de los elementos axiológicos que la Universidad Ean considera de mayor importancia en su acción institucional, en el cumplimiento de lo establecido por la legislación nacional. Este marco filosófico se actualizó en el año 2017 con la propuesta del Propósito Superior, que se establece como el compromiso que la Universidad Ean adquiere con la sociedad, y con la redefinición de una nueva visión, en aras de lo que se espera alcanzar en el año 2027. En 2018, con la propuesta de valor, que es la materialización del medio a través del cual se articula la misión, la visión y el Propósito Superior de la Institución y con el ejercicio estratégico desarrollado en el 2019, en dónde se establecen los Pilares de la gestión que marcará el derrotero para los próximos años.

#### 3.1 Propósito Superior

*“La Universidad EAN declara ser una Institución, cuyo Propósito Superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible considerando la investigación, el liderazgo y la innovación, elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad”<sup>12</sup>.*

#### 3.2 Misión

*“Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos”<sup>13</sup>*

#### 3.3 Visión

*“Para el 2027 ser referentes en la formación e investigación en emprendimiento sostenible, mediante una entrega innovadora del conocimiento”<sup>14</sup>*

#### 3.4 Propuesta de Valor

*Desarrollar capacidades, a la medida, para generar soluciones que mejoren la sociedad y el entorno.*

#### 3.5 Principios

La Universidad Ean actúa dentro de los siguientes postulados y principios<sup>15</sup> en función de la excelencia, la competitividad de Colombia y el desarrollo sostenible:

- I. La acción académica se orienta a la formación de profesionales integrales, emprendedores, responsables, honestos, eficientes, disciplinados y creativos, en función de un espíritu de servicio a la sociedad y conservación del medio ambiente.
- II. La Universidad Ean considera como su principal factor de desarrollo el talento de los profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo y directivos. Por consiguiente, propiciará ambientes adecuados para su crecimiento personal, para la mejora continua de su formación académica y emprendedora y para el mantenimiento de un espíritu de convivencia y fraternidad.

<sup>12</sup> Acuerdo No. 002 del 19 de enero de 2017 - Sala General Universidad Ean.

<sup>13</sup> Estatutos Universidad Ean. Acuerdo No. 032 del 17 de septiembre de 2012. Artículo 5.

<sup>14</sup> Acuerdo No. 003 del 19 de enero de 2017 - Sala General Universidad Ean.

<sup>15</sup> Resolución No. 1671 de 2013. Artículo 6. Ministerio de Educación Nacional.

- III. En el proceso educativo de los estudiantes, la Universidad Ean considera como inherente a su formación el desarrollo de sus competencias emprendedoras para que contribuyan activamente a la solución de necesidades sociales, con una actitud enmarcada en el respeto por el otro y en los derechos humanos.
- IV. La Universidad Ean actúa en concordancia con la Constitución Política de Colombia, la Ley y la normatividad vigentes, los principios y objetivos que regulan la educación superior y las normas que la rigen en otros países donde la Universidad Ean desarrolla programas.
- V. En la actividad educativa, la Universidad Ean fortalecerá los valores éticos, morales, cívicos, culturales, religiosos y científicos, que permiten al ser humano actuar con libertad y buscar el perfeccionamiento de su personalidad.

### 3.6 Pilares de Gestión

Para responder a los enunciados filosóficos institucionales, es necesario que la Universidad Ean se desempeñe efectiva y eficientemente, a través de una gestión innovadora, responsable, y adaptativa, para ello se han establecido 6 pilares, que se comportarán como las bases firmes, sobre la que se tomarán las decisiones para la construcción del futuro planteado en este Proyecto Educativo Institucional y que guiarán la acción de los líderes de los diferentes procesos, estos pilares son dinámicos y por tanto pueden permanecer en el tiempo o transformarse dadas las circunstancias institucionales, las prioridades que se establezcan, de acuerdo con los cambios que surjan en el campo de la educación superior y de las transformaciones del entorno en el que se mueve la institución. Los 6 pilares<sup>16</sup> para la gestión son los siguientes: calidad, innovación, sostenibilidad, compromiso global, rentabilidad y equidad.

---

<sup>16</sup> Estos pilares surgen como resultado del ejercicio estratégico realizado en el segundo semestre de 2019, bajo la dirección de la Rectoría y fueron presentado en la sesión del Consejo Superior del 17 de octubre de 2019.

#### 4 LOS TEMAS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS PARA LA UNIVERSIDAD EAN17.

La definición del Propósito Superior y la revisión de la plataforma estratégica, generó un proceso de análisis sobre los aspectos que se deben priorizar, pues son estos los elementos centrales que permitirán alcanzar la visión y avanzar en el desarrollo del logro inacabado del Propósito.

En este ejercicio, la Universidad Ean decide priorizar cuatro temas, que, por sus características, significado y sentido, se consideran como prioritarios, pues ellos permiten la alineación de las acciones de la institución y guían los comportamientos deseados de los Eanistas para aportar en la generación de valor, de cara a concretar la propuesta de valor y honrar su compromiso con la sociedad. Estos temas se ilustran en el Gráfico 3.

**Gráfica 3.** *Temas Estratégicos Prioritarios Universidad Ean*



Fuente: Gerencia de Planeación (2018)

A continuación, se brinda una breve explicación del sentido de cada tema:

- 1) **Posicionar la Universidad como referente en Emprendimiento Sostenible:** Esto entendido como la declaración de querer convertirse en una autoridad y en un modelo en Emprendimiento Sostenible mediante nuestras acciones, nuestros productos y nuestro discurso.
- 2) **Mantener y mejorar la calidad en los productos y procesos de la Institución:** Le damos permanencia a nuestra Política de Calidad establecida en el Acuerdo 21 del 15 de mayo de 2008, según la cual: “En la Universidad Ean (...) aseguramos altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en todos nuestros procesos y servicios, anticipándonos a las necesidades y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés”.

<sup>17</sup> Presentados a instancia de Sala General en sesión del día 17 y 18 de mayo de 2017

- 3) **Mejorar el posicionamiento de la Institución en el ámbito académico:** Perseveramos en la búsqueda de mejores resultados, que los logrados hasta el momento, en el desarrollo de nuestras funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión.
- 4) **Desarrollar una cultura de innovación para el diseño y entrega de los productos y servicios de la Institución:** Satisfacemos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, buscando agregar valor en todas nuestras relaciones de una manera creativa y novedosa.

Resultado del ejercicio de determinación de los temas estratégicos, se optó por utilizar la metodología de diseño del *Balanced Scorecard*, de los profesores Kaplan y Norton, para con ello tener un instrumento de gestión que permitiera a través de un mapa estratégico plasmar la estrategia de la Universidad Ean con horizonte al año 2027.

Así, una vez concretados los temas estratégicos, se procedió a establecer los objetivos que dan sentido a cada uno de estos temas y que conforman las aspiraciones para realizar en el periodo 2019 - 2027.

## 5 LAS ASPIRACIONES (OBJETIVOS) EN EL MARCO 2019 - 2027

Los objetivos propuestos en el marco 2019 - 2027 para alcanzar la visión y los logros de avance en la concreción del Propósito Superior se enuncian a continuación:

**Objetivo 1.** Desarrollar capacidades para generar soluciones efectivas, acordes con el proyecto de vida individual, que también mejoren la sociedad y el entorno. (Satisfacción de las Demandas Sociales).

**Objetivo 2.** Garantizar la Sostenibilidad Financiera de la Universidad Ean. (Sostenibilidad Financiera).

**Objetivo 3.** Propender por el Crecimiento Institucional incrementando la cobertura de la Universidad Ean en alumnos, programas y metodologías. (Crecimiento).

**Objetivo 4.** Asegurar la satisfacción de los diferentes grupos de interés. (Satisfacción y Retención).

**Objetivo 5.** Mejorar el posicionamiento de la Universidad Ean en los ámbitos académico y empresarial. (Posicionamiento).

**Objetivo 6.** Garantizar la calidad y eficacia académica en las actividades misionales de la Universidad Ean. (Calidad en la prestación del servicio).

**Objetivo 7.** Asegurar una adecuada gestión del conocimiento que redunde en la calidad académica y contribuya con el posicionamiento de la Universidad Ean. (Gestión del Conocimiento).

**Objetivo 8.** Fortalecer la relación Universidad – Entorno, mediante la adecuada identificación de necesidades y la óptima estructuración de propuestas. (Relacionamiento).

**Objetivo 9.** Fortalecer el proceso de movilidad e interacción con otros agentes que agreguen valor a la gestión de la Universidad. (Visibilidad).

**Objetivo 10.** Velar por la eficiencia y eficacia en la operación en la Universidad Ean. (Eficiencia, eficacia, oportunidad).

**Objetivo 11.** Desarrollar una cultura Eanista que sea coherente con el logro del Propósito Superior. (Cultura).

**Objetivo 12.** Favorecer los procesos de liderazgo, innovación y gestión de conocimiento en la Universidad Ean. (Personas e Innovación).

Cada uno de estos objetivos se desplegará con base en los seis pilares, de manera que los planes de desarrollo de la Universidad tendrán sustento robusto y actualizado en cada ciclo de planeación.

## 6 EL MAPA ESTRATÉGICO 2019 - 2027

El mapa estratégico es la representación gráfica de la causalidad de objetivos que se deben desarrollar para realizar la propuesta de valor, que constituye la materialización de las acciones en pro de la búsqueda del logro del Propósito Superior, y la respuesta a las demandas sociales de los grupos de Interés. Es un instrumento que permite visualizar la estrategia que elige una organización y la forma en que espera articular sus acciones para lograrla.

El sentido del mapa es traducir de manera fácil y clara para la comprensión, cuáles son los principales objetivos y acciones que se deben cumplir para alcanzar los resultados que se esperan. El mapa se ha confeccionado bajo la lógica del *Balanced Scorecard* propuesto por Kaplan y Norton en la obra del mismo nombre, y por ello considera la estructuración de objetivos bajo las dimensiones de aprendizaje y crecimiento, procesos misionales, grupos de interés, financiera, y se ha añadido la dimensión demandas sociales, que refleja el compromiso que la Universidad Ean tiene con la sociedad, en aras de su actividad misional.

Los colores<sup>18</sup> son reflejo del eje de desarrollo o tema estratégico asociado a cada objetivo:

Posicionar a la Universidad Ean como referente en Emprendimiento Sostenible (Azul)

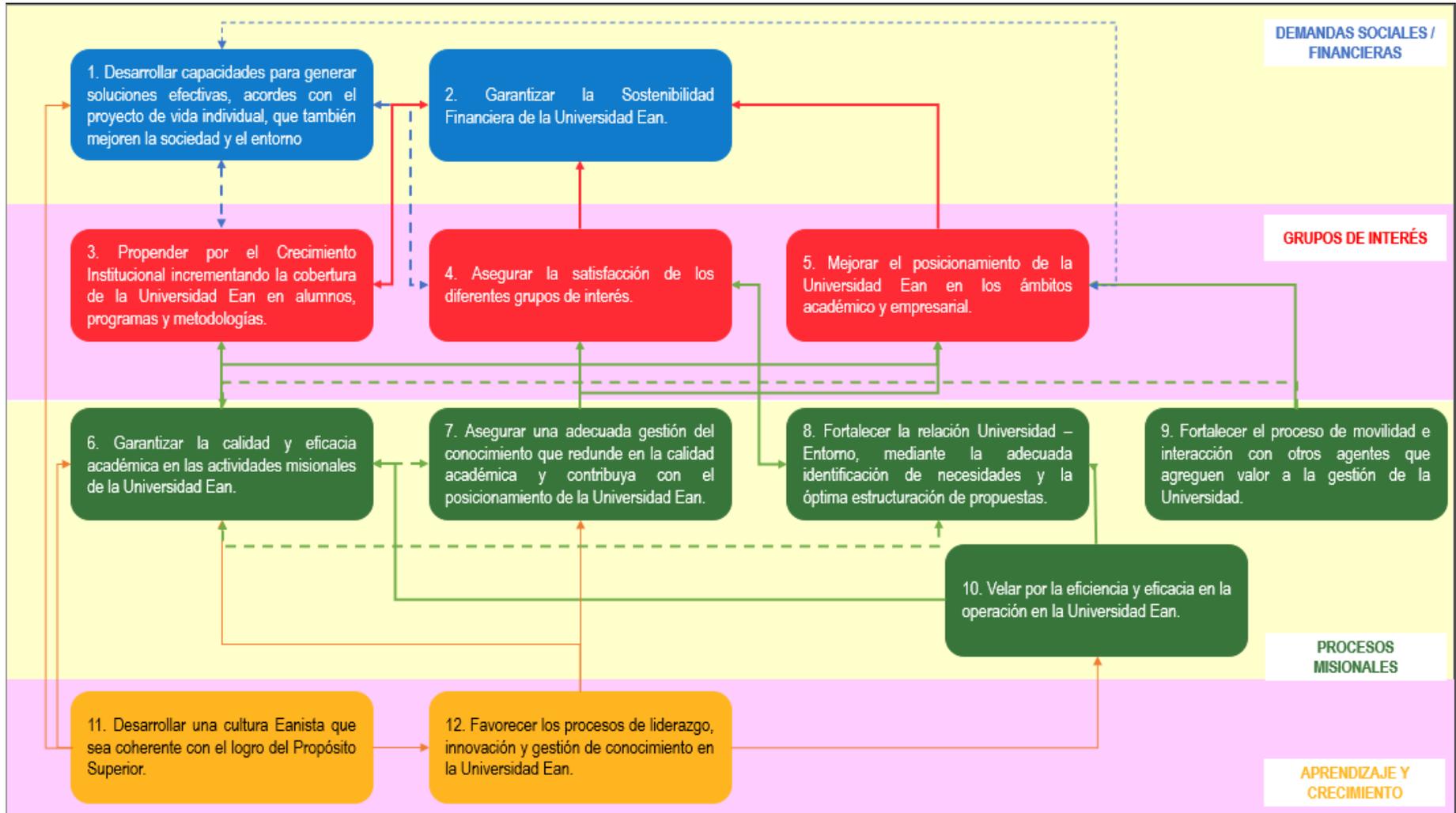
Mejorar el posicionamiento de la Universidad Ean en el ámbito académico (Rojo)

Desarrollar una cultura de innovación para el diseño y entrega de los productos y servicios de la Institución (Amarillo)

Mantener y mejorar la calidad en los productos y procesos de la Institución (Verde)



<sup>18</sup> Los colores guardan relación con los temas de pensamiento integral de William Herrmann; el color azul hace alusión a la parte analítica, el color amarillo a la creatividad, la parte verde al tema organizativo y el rojo a lo relacional.



## 6.1 El Mapa y los objetivos estratégicos de la Universidad Ean

De acuerdo con la estrategia establecida por la Universidad Ean en el marco de su proyección y crecimiento, los objetivos establecidos por dimensión son los siguientes:

### 6.1.1 Dimensión demandas sociales y sostenibilidad financiera

En esta dimensión se encuentran los objetivos asociados a la Promesa de Valor y la Sostenibilidad Financiera de la Universidad, y son:

**Objetivo 1.** Desarrollar capacidades para generar soluciones efectivas, acordes al proyecto de vida individual, que también mejoren la sociedad y el entorno. (Satisfacción Demandas Sociales).

**Objetivo 2.** Garantizar la Sostenibilidad Financiera de la Universidad Ean. (Sostenibilidad Financiera).

### 6.1.2 Dimensión grupos de interés

Por la naturaleza y objeto de la Universidad Ean, no es apropiado hablar de clientes, pues restringe y limita el quehacer de la organización. Así mismo, al ampliar la dimensión a los diferentes grupos de interés, se busca aumentar el espectro de cobertura y de esta manera, atender las diferentes necesidades y expectativas de esos grupos que tienen, como su nombre lo indica, interés e influencia en la Universidad Ean. Por ello, los objetivos asociados a esta dimensión son los siguientes:

**Objetivo 3.** Propender por el crecimiento institucional, incrementando la cobertura de la Universidad Ean en alumnos, programas y metodologías. (Crecimiento).

**Objetivo 4.** Asegurar la satisfacción de los diferentes grupos de interés. (Satisfacción y Retención).

**Objetivo 5.** Mejorar el posicionamiento de la Universidad Ean en los ámbitos académico y empresarial. (Posicionamiento).

### 6.1.3 Dimensión procesos misionales

En esta dimensión se incluyen los objetivos relacionados con los procesos misionales de la Universidad Ean, la formación, la investigación y la extensión y proyección social.

**Objetivo 6.** Garantizar la calidad y eficacia académica en las actividades misionales de la Universidad Ean. (Calidad en la prestación del servicio).

**Objetivo 7.** Asegurar una adecuada gestión del conocimiento que redunde en la calidad académica y contribuya con el posicionamiento de la Universidad Ean. (Gestión del Conocimiento).

**Objetivo 8.** Fortalecer la relación Universidad – Entorno, mediante la adecuada identificación de necesidades y la óptima estructuración de propuestas. (Relacionamiento).

**Objetivo 9.** Fortalecer el proceso de movilidad e interacción con otros agentes que agreguen valor a la gestión de la Universidad. (Visibilidad).

**Objetivo 10.** Velar por la eficiencia y eficacia de la operación en la Universidad Ean. (Eficiencia, eficacia, oportunidad).

#### 6.1.4 Dimensión aprendizaje y crecimiento

Esta última dimensión acoge los objetivos relacionados con las personas y capacidades de innovación, necesarias para la consecución de los objetivos de las demás dimensiones.

**Objetivo 11.** Desarrollar una cultura Eanista que sea coherente con el logro del Propósito Superior. (Cultura).

**Objetivo 12.** Favorecer los procesos de liderazgo, innovación y gestión de conocimiento en la Universidad Ean. (Personas e Innovación).

## 7 LAS POLÍTICAS GENERALES EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL<sup>19</sup>

Construida la base de la estrategia institucional de la Universidad Ean 2020 -2027, y expresada en el mapa estratégico, resta considerar las políticas generales que orientan la acción y los proyectos por desarrollar, para lograr los objetivos propuestos. Así pues, a continuación, se presentan las políticas generales sobre los diferentes tópicos que constituyen el interés de la Comunidad Eanista.

### 7.1 Emprendimiento sostenible

Como se expresa en la misión y es tema estratégico prioritario para el logro del Propósito Superior, la Universidad Ean le apuesta al emprendimiento sostenible, siendo este<sup>20</sup>:

**“Cualquier iniciativa que desde su esencia aplica características de la sostenibilidad para gestionar soluciones innovadoras, con alto potencial de impacto y de acuerdo con las fuerzas del mercado, en ámbitos económicos, sociales y ambientales”.**

En consecuencia, se propenderá porque:

- ☉ El resultado del proceso educativo genere transformaciones positivas en las personas y la sociedad.
- ☉ La evidencia explícita del interés en generar bienestar común y abundancia a través de los actos personales, ciudadanos y empresariales de toda la comunidad universitaria.
- ☉ El planteamiento de estrategias locales con visión y responsabilidad global, que permitan el desarrollo equilibrado en los aspectos ambientales, económicos y sociales de todos los grupos de interés.

Lo que se materializa, mediante las capacidades del estudiante y egresado para:

- ☉ Identificar sus fortalezas, desarrollarlas y aplicarlas para alcanzar su realización personal y social, mientras enfrenta retos locales y globales.
- ☉ Evaluar, plantear y desarrollar oportunidades de emprendimiento sostenible que transformen el entorno y generen abundancia.
- ☉ Analizar las situaciones de su entorno y plantear soluciones con enfoque estratégico, global y sostenible.

Como política general de la formación emprendimiento sostenible, la Universidad Ean realizará actividades formativas, de investigación, extensión o proyección social que favorezcan el desarrollo de capacidades y genere soluciones efectivas, de acuerdo con el proyecto de vida individual, y que también mejoren la sociedad y el entorno.

### 7.2 La Formación integral

La formación integral juega un papel substancial en el quehacer de la Universidad Ean. El definirse como una “Universidad enfocada en formación”, en los enunciados estratégicos del año 2015 (Acuerdo 043, 2015), realza su compromiso misional con este aspecto que busca insertar la impronta del emprendimiento sostenible en los estudiantes, mediante el uso de pedagogías activas, a partir del trabajo colaborativo y la innovación.

<sup>19</sup> Este capítulo retoma muchas de las políticas contempladas en el PEI 2015 – 2019, pues se considera que la continuidad de las mismas robustece el marco de acción y actuación institucional y redundando en los impactos deseados y no deseados de la Universidad Ean. Así mismo se ratifica que muchas de las políticas nuevas se vienen aplicando en el quehacer de la Universidad y lo que genera su inclusión en el presente PEI no es más que el ratificarlas y reafirmarlas.

<sup>20</sup> Tomado de Manifiesto del emprendimiento Sostenible (Universidad Ean, 2017).

La Universidad EAN concibe La Formación Integral<sup>21</sup> como un proceso educativo, en el cual se asume al hombre como totalidad en todas sus dimensiones, sin privilegiar ninguna de éstas. En la medida en que se desarrollen paralelamente las dimensiones y potencialidades del estudiante, se logrará una formación integral.

Para la Universidad EAN, la formación integral trasciende la formación profesional. Su labor educativa se concentra no solamente en la dimensión intelectual, sino también en la ética, mediante la vinculación del enseñar a pensar con el enseñar a ser, para entregar el mejor ser humano profesional al servicio de la sociedad.

La Universidad EAN desarrolla los roles sociales promoviendo la formación de sus estudiantes hacia el mejoramiento de la calidad de vida, considerada como la continua búsqueda de las necesidades de las personas, con el propósito de que: “vivan mejor”, con dignidad humana, conciencia moral y respeto incondicional.

Los principios inspiradores y orientadores de la formación integral, explicados anteriormente, se hacen realidad en la Universidad EAN, mediante proyectos de desarrollo que buscan el mejoramiento equilibrado del Ser Humano en sus diferentes DIMENSIONES.

El modelo desarrollado por la Universidad EAN, para sustentar el Bienestar Universitario<sup>22</sup>, se basa en una clara definición de las dimensiones humanas, hacia las cuales se orientan los programas y proyectos. Estas dimensiones son: física, psicoafectiva, intelectual, socio-política, cultural y axiológica.

- ☉ Dimensión Física. Entendida como un concepto integral de salud, que incluye desde el conocimiento y cuidado de nuestro cuerpo, hasta la prestación de servicios médicos de asistencia y prevención.
- ☉ Dimensión Psicoafectiva. Busca mejorar el conocimiento de sí mismo y de los demás miembros de la comunidad. El objetivo principal de los proyectos realizados en esta área consiste en entender la forma como encaminamos nuestra vida y nos relacionamos con la comunidad.
- ☉ Dimensión Intelectual. Pretende establecer contacto con las áreas del conocimiento, que permitan mejorar el nivel de competencias intelectuales aplicadas a los diferentes contextos.
- ☉ Dimensión Socio-Política. Propicia ambientes que permitan a las personas interactuar con otros para promover y autogestionar las condiciones individuales, de la comunidad y de la sociedad.
- ☉ Dimensión Axialógica. Esta dimensión es el núcleo del sistema de valores que favorecen la existencia del respeto a la ética y a la cultura ciudadana.
- ☉ Dimensión Cultural. Programas y proyectos para el desarrollo cultural de la comunidad Eanista que estimulen la valoración y el desarrollo de expresiones universales como la música, el teatro, la literatura y el arte, así como aquellas actividades que fomenten la sensibilidad hacia la apreciación y comprensión de los diferentes modos de vida, costumbres, conocimientos y de tradiciones nacionales y universales de un ser humano culto con visión multicultural.

### 7.3 La investigación

En materia de investigación, la Universidad Ean favorecerá los procesos de investigación aplicados a la resolución de problemas de las organizaciones y de las comunidades, desde los diferentes roles que desempeñen los Eanistas.

La Investigación que concibe la Universidad Ean es de connotación formativa y aplicada, sin dejar de lado su carácter científico; por ello, se buscará que sus productos y la gestión del conocimiento que de ella derive, redunden en mejoras de la calidad académica y contribuyan con el posicionamiento de la Universidad Ean.

<sup>21</sup> Tomado del Modelo Educativo: Formación por competencias. Versión Décima Segunda 2016. Elaborado por: Gloria María Sierra Villamil. Directora *Assessment Center* y Aseguramiento de la Calidad

<sup>22</sup> Documento de Bienestar. Registro calificado 2005. p 3.

El foco de la Universidad Ean es el emprendimiento sostenible; así pues, este fortalecerá las intervenciones en dicho marco mediante la generación, aporte y transferencia de conocimiento, todo orientado al logro del Propósito Superior.

Fortalecerá las capacidades institucionales en cualificación, experticia y generación de conocimiento pertinente y útil para el desarrollo de la investigación de la Universidad Ean.

Continuará con el desarrollo de acciones que estén encaminadas a la consolidación de los grupos de investigación, incentivando el trabajo interdisciplinario y la movilización de recursos para apalancar los proyectos de investigación de la Universidad Ean.

Propenderá por una investigación que genere desarrollo, innovación, aplicación y en lo posible solución a la problemática y realidad de las organizaciones en los contextos social, económico y ambiental. Todo esto se dinamizará en términos de la aplicación de los principios de sostenibilidad y emprendimiento sostenible.

Favorecerá las actividades de investigación formativa al interior de los diferentes campos del saber en los cuales actúe la Universidad Ean y robustecerá su gestión al interior de los currículos, fortaleciendo el proceso mediante la inserción de estudiantes a los semilleros de investigación. Esto generará productos de valor significativo en el marco del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con apropiación social del conocimiento.

#### 7.4 La comunidad Eanista<sup>23</sup>

La Universidad Ean considera como su principal activo a las personas, pues son los actores que dan materialidad a sus deseos, aspiraciones y resultados. En este marco, la Universidad Ean propenderá por el bienestar y mejora de la calidad de vida de sus miembros. Por lo tanto:

Fortalecerá los espacios de participación de la Comunidad Eanista para brindar mayor pluralidad y representatividad en las decisiones que a ella le atañen.

Continuará generando espacios de apoyo a la comunidad estudiantil, para buscar garantizar su continuidad y mitigar los posibles factores que influyan en su deserción. Esto la constituirá en una Universidad incluyente y participativa.

Facilitará espacios y acciones que permitan el desarrollo de una comunidad Eanista, en la que se hagan visibles los principios y comportamientos asociados a la sostenibilidad y el emprendimiento sostenible, siendo así ejemplo vivo de lo que esto significa.

Articulará actividades que permitan la consolidación del orgullo Eanista y que estén orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia con la Universidad Ean, sus valores y postulados axiológicos.

Promoverá actividades que redunden en el arraigo de una cultura de respeto por la diversidad, la pluralidad, la equidad y la inclusión, como características fundacionales de la comunidad Eanista.

Velará por la actuación probo, transparente, ética y objetiva de los diferentes miembros de la comunidad Eanista.

Brindará espacios para la mejora continua de la cualificación personal y profesional de los diferentes grupos de interés de la Universidad Ean, en aras de lograr niveles superiores de desempeño, durante la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mismos.

Promoverá la cultura de innovación en valor, de procesos y productos, y el emprendimiento, entre todos los grupos de

---

<sup>23</sup> Bajo el concepto de Comunidad Eanista se incluyen a los estudiantes, colaboradores (docentes, administrativos, directivos), y egresados.

interés, de manera que puedan aportar creativa y efectivamente al desarrollo institucional y beneficiarse de sus resultados.

Fomentará entre todos sus miembros una cultura del servicio, donde el respeto, la eficacia, oportunidad y eficiencia sean los pilares de la interacción entre los diferentes actores de la comunidad Eanista.

Garantizará la vinculación de las personas en los diferentes roles de trabajo en la Institución de una forma incluyente y acorde con los derechos humanos; tendrá como criterio de selección la evidencia de poseer las competencias laborales, las competencias transversales que promulga la Universidad y las habilidades, actitudes y aptitudes requeridas en el desempeño de los roles a cargo.

Reconocerá a la Universidad Ean, como entidad formadora, que se constituye en un espacio que contribuya al desarrollo personal de los miembros que constituyen la comunidad Eanista.

Propiciará que la Universidad Ean sea un ambiente adecuado para laborar, estudiar y convivir; por ende, se realizarán actividades que fortalezcan la convivencia, la comunicación, la interacción y el relacionamiento entre los diferentes actores que conforman la comunidad Eanista.

Apoyará a los aspirantes en su proceso de selección para ser una Institución incluyente, en donde se brinden las mismas oportunidades de acceso e ingreso a la Universidad. Se buscará ayudar al estudiante Eanista en su proyecto de vida y poner a su servicio los dispositivos que la Universidad considere necesarios para apoyar su proceso formativo, mitigando los riesgos asociados a su deserción y favoreciendo su continuidad y graduación.

Garantizará la transparencia en los procesos de selección, vinculación y movilidad de sus colaboradores y docentes y realizará revisión y actualización de los reglamentos y normativas que rigen las relaciones entre los miembros de la comunidad Eanista, para mejorar el bienestar y calidad de vida de sus vinculados.

Mantendrá un idóneo perfil del docente Eanista, ajustado al modelo educativo de la Institución, con una mezcla de nivel educativo, capacidades pedagógicas, experiencia empresarial, competencias investigativas, espíritu emprendedor y conciencia sostenible, que refleje en sus comportamientos y actuaciones su compromiso con los valores de la cultura Eanista.

Promoverá la cultura de la innovación en valor, de procesos y productos, el liderazgo y el emprendimiento sostenible, entre todos los grupos de interés, de manera que puedan aportar creativa y efectivamente al desarrollo institucional y beneficiarse de sus resultados.

## 7.5 Los procesos académicos

Los procesos académicos constituyen el eje central del proceso educativo, pues engloban las acciones y actividades que se desarrollan en cuanto a su modelo pedagógico, diseño curricular y la relación entre los diferentes individuos vinculados al acto educativo. Es la formación integral el objeto del transcurrir por la Universidad Ean, y la impronta del emprendimiento sostenible su característica distintiva. En favor de los procesos académicos:

Propenderá por un enfoque curricular con énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza, cuyos diseños giren en torno al estudiante y atiendan a sus necesidades, características y posibilidades, y favorezcan el uso de metodologías activas y del aprendizaje autónomo como fundamento del proceso formativo.

Continuará el fortalecimiento de la excelencia académica para mejorar el posicionamiento académico de la Universidad Ean en los ámbitos académico y empresarial.

Fortalecerá las competencias genéricas, ciudadanas y disciplinares que redunden en el mejor desempeño e idoneidad de los Eanista en sus diferentes roles y campos de actuación.

Realizará continuamente la revisión de su oferta programática, así como de sus metodologías, componentes disciplinares, transversales y electivos, para velar por su pertinencia y relevancia, en función de las demandas sociales y las necesidades del contexto.

Garantizará la calidad y eficacia académica en las actividades misionales de la Universidad Ean.

Revisará periódicamente el modelo educativo de la Universidad Ean, para que las metodologías, métodos, didácticas y demás elementos, sean pertinentes al contexto del estudiante Eanista y coadyuven en su proceso de formación integral para garantizar que se realice una entrega innovadora del conocimiento.

Propenderá por el desarrollo de capacidades de investigación, liderazgo e innovación en los diferentes ambientes formativos de la Universidad Ean.

Velará porque el currículo se mantenga pertinente, flexible e idóneo.

Desarrollará la oferta programática encaminada a satisfacer las demandas sociales actuales y futuras, considerando la mediación de la tecnología como elemento diferencial, y adaptándose a la realidad del estudiante, para que las competencias del emprendedor sostenible sean su sello distintivo.

Promoverá la interdisciplinaria y estimulará la interacción de estudiantes y profesores de distintos programas y de otras áreas del conocimiento.

Promoverá la evaluación permanente de la calidad, efectividad y pertinencia de su oferta académica. Contará para ello con la participación de profesores, estudiantes, empresarios, pares académicos y egresados, y considerará la pertinencia de la acción académica para la sociedad y específicamente para el desarrollo de la **sostenibilidad**, productividad y competitividad de las empresas

Propiciará acciones para permitir que el concepto de educación a lo largo de la vía sea tangible en la oferta programática de la Universidad.

## 7.6 El bienestar universitario

El bienestar universitario ha permitido la concepción de las actividades y dispositivos disponibles por la Universidad Ean para fortalecer los procesos de formación integral y bienestar de la comunidad Eanista. Su concepto va más allá de la tradicional concepción, orientado a los estudiantes, pues amplía su espectro de actividades a los demás miembros que conforman la comunidad de la institución; por ello:

Mantendrá un adecuado clima institucional, en el que prime el crecimiento personal de los miembros de la comunidad Eanista.

Brindará diferentes medios de acompañamiento al estudiante para mitigar su riesgo de deserción, y diseñará dispositivos para buscar que su transcurrir por el proceso formativo sea óptimo. Por tal razón, cuidará de que las tasas de graduación sean adecuadas y coherentes con el nivel de estudios, complejidad y contexto.

Dará a la comunidad Eanista un portafolio de actividades que redunden en su bienestar y que acrecienten el arraigo y el orgullo de ser Eanista.

Promoverá el desarrollo integral de la comunidad Eanista en las diferentes dimensiones del ser, en los roles desempeñados como colaborador, estudiante o egresado y que fortalecen sus capacidades y potencializan sus competencias.

Fomentará acciones que beneficien el proyecto de vida de los integrantes de la comunidad Eanista, que sirvan para fortalecer y enraizar sus competencias en el marco de la sostenibilidad como paradigma deseable de actuación.

## 7.7 La autoevaluación y la calidad

La calidad es un imperativo en el quehacer de la Universidad Ean; es parte de su esencia y enmarca las actuaciones de los miembros de la comunidad Eanista, así como de sus diferentes procesos, y está en conjunción con la Política de Calidad y la evolución del Sistema de Gestión de Calidad que soporta la operación de la Universidad; por eso:

Asegurará que las actuaciones de la Universidad en sus diferentes procesos, procedimientos, rutinas, actividades y operaciones estén enmarcadas en la búsqueda continua de la anticipación de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de los diferentes grupos de interés de la Institución.

Mantendrá el reforzamiento continuo en la cultura de la calidad y la evaluación, en aras de un proceso de mejora continua, todo dentro del marco de la normativa colombiana, y buscará altos estándares de calidad en sus procesos y en los servicios brindados.

Velará por la eficiencia y eficacia en la operación de la Universidad Ean, en la medida que optimice los recursos con la mayor calidad posible.

Fortalecerá de manera continua las prácticas asociadas a los procesos de Autoevaluación en aras del mejoramiento de los estándares bajo los cuales se realiza la evaluación de la calidad institucional y de los diferentes programas.

Mejorará los procesos, productos y servicios de la Universidad Ean, cuando se anticipe a las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés. Por este motivo se hará mantenimiento periódico del Sistema de Gestión de la Calidad en virtud de la eficiencia, eficacia y oportunidad en la prestación del servicio y operación de la Institución; de la satisfacción de los grupos de interés mediante una oferta académica de diversos productos diferenciados y de alto valor, y de la observación de la mejora continua para cada día lograr mayores estándares de calidad.

Acogerá y actuará dentro de los principios internacionales de gestión de la calidad, los cuales se enuncian así: organización y acción enfocada en los diferentes grupos de interés (clientes); liderazgo y unidad de propósito; participación pertinente del personal (compromiso); enfoque de organización basado en procesos; enfoque de “sistema” para la gestión; mejora continua como objetivo; enfoque basado en hechos (evidencias) para la toma de

decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (gestión de las relaciones).

Se certificará o acreditará en aquellas instituciones o normas, que considere pertinentes y relevantes por sus beneficios y aportes en los esquemas y temas de calidad que la Institución se fije.

## 7.8 La gestión administrativa y la gobernanza

La gestión administrativa y la gobernanza han avanzado y se transforman de acuerdo con las realidades y el devenir de la Universidad. En el año 2018 con la revisión y actualización del Código de Ética y buen Gobierno, se hizo explícito cuál debe ser el comportamiento que oriente las relaciones institucionales, tanto al interior como al exterior de la Universidad, y que asegure la gobernanza. Por este motivo se proponen las siguientes políticas generales:

Revisará periódicamente la estructura organizacional por procesos y los mecanismos de gestión institucional que, de acuerdo con la normativa, permitan ejecutar los procesos de planeación, gestión, evaluación y seguimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, conforme a los objetivos y metas propuestas en el Proyecto Educativo Institucional vigente.

Enfocará las decisiones y acciones institucionales y el esfuerzo del trabajo directivo en el logro de los principios que determinan el marco filosófico y axiológico de la Universidad Ean. Todo esto apuntando al desarrollo del Propósito Superior, como compromiso explícito de la Institución con la sociedad y pendiente de la visión proyectada hacia año 2027.

Actuará dentro de los principios de responsabilidad corporativa y transparencia; por tanto, asumirá de manera comprometida la rendición de cuentas ante la comunidad Eanista y ante los organismos de control que así lo demanden. Esto mediante información confiable y veraz y en aras del cumplimiento de la normativa y la Ley que se tengan al respecto.

Los miembros de la Comunidad Eanista deberán ser garantes de un comportamiento ético, con respeto por el otro, por la diferencia, la pluralidad y la diversidad. Expondrá en sus decisiones y actividades, el resultado de los impactos generados en los ámbitos social, ambiental y económico. Serán evidentes en su ser los principios de cooperación, solidaridad, respeto, profesionalismo y emprendimiento sostenible, como impronta y sello de la condición de ser Eanista.

La gestión directiva de los diferentes procesos propenderá por la eficiencia, la eficacia y la oportunidad en sus áreas de influencia, y se orientará hacia el logro del Propósito Superior y al mantenimiento y fortalecimiento de los valores deseables de la cultura Eanista.

Por vocación, la Universidad Ean se declara una Institución incluyente, que busca brindar educación con altos estándares de calidad, empleando para ello la metodología virtual como mecanismo para ampliar su rango de actuación. Todo esto se adelantará con programas del alta calidad, con una oferta de valor diferenciada y pertinente para generar soluciones efectivas, coherentes con el proyecto de vida individual y que mejoren la sociedad y el entorno.

Propenderá por reducir las barreras de acceso a todos aquellos individuos que consideren que la oferta de la Universidad Ean representa su proyecto de vida, y para ello dispondrá de una serie de servicios conexos que les brinden el apoyo y soporte requerido.

Las actuaciones de los directivos y demás colaboradores de la Universidad deben estar mediadas por la generación de valor; por esto, se buscará maximizar el uso de los recursos sin condicionar la eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad.

Ajustará periódicamente los procesos, mecanismos, y normas que regulan las actividades académicas, administrativas y financieras de la Universidad; para ello procurará la mayor participación que sea posible y conveniente con el fin de enriquecer las decisiones de mayor impacto institucional.

La Universidad Ean será dirigida como una empresa del conocimiento, donde prevalezca la calidad académica, la gestión por procesos y el estímulo permanente hacia los buenos resultados.

## 7.9 La Interacción, relación e impacto sobre el medio

El concepto de sostenibilidad que potencia la vocación institucional del emprendimiento como motor de desarrollo y confiere un nuevo talante al mismo, y la declaración del Propósito Superior como aspiración máxima para lograr la acción e interacción de la Universidad con su entorno, son los principios rectores de esta política; por ende:

Aplicará los conceptos de Sostenibilidad, Responsabilidad Social Universitaria<sup>24</sup>, Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros, al ejercicio responsable, idóneo y ético de sus funciones sustantivas. Así mismo, empleará dichos principios en el ejercicio de sus actividades de docencia, investigación y extensión, y propenderá porque en sus diferentes interacciones y relaciones con el contexto se hagan visibles las consideraciones sobre los impactos que devienen de sus acciones en el marco de lo individual, social, ambiental y económico. Todo esto favorecerá las relaciones de beneficio mutuo y generación de valor compartido, en aras del mejoramiento continuo de los diferentes grupos de interés con los cuales se vincula.

Fomentará acciones que le generen visibilidad nacional e internacional. Para ello, tendrá como centro de su ejercicio y desarrollo su promesa de valor y su objetivo de que el Propósito Superior de la Universidad se materialice y se transfiera a los diferentes espacios, actores y grupos con los cuales genere alianzas que coadyuven al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Orientará la movilidad de diferentes miembros de la Comunidad Eanista en el marco del desarrollo, fortalecimiento y ampliación de las capacidades institucionales que deben enmarcarse en la agregación de valor como eje central.

Potenciará la interacción y relación con otras Instituciones que le aporten valor. De esta manera, deben buscarse constantemente convenios, alianzas y relaciones vinculantes con otras IES, empresas, instituciones gubernamentales, ONG, y diferentes actores, que permitan el fortalecimiento, desarrollo, arraigo y consolidación de las funciones sustantivas de la Universidad, y que robustezcan la transferencia del conocimiento desde y hacia la Institución.

El relacionamiento con el sector empresarial y el sector gubernamental deberá darse en el marco de la promesa de valor de la Universidad, que se evidenciará mediante los servicios de educación continuada, consultoría, investigación aplicada, entre otros. Estos se constituirán en un eje de desarrollo y crecimiento de la Universidad Ean y de su impacto con el medio.

Propenderá por articularse y generar redes que favorezcan su interacción con diferentes agentes y ayuden en los

---

<sup>24</sup> Este concepto expresado en el PEI 2015 – 2019, hace alusión al “conjunto programático de acciones que realiza; en concreto se compromete al bienestar de la sociedad local y global, generando impactos en la Formación de sus educandos; en la Investigación aplicada que realiza, en los servicios de Extensión que presta y en la gestión del Medio Interno Universitario que propicia. Igualmente, vela para que se conserve la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda de bienestar de los seres humanos”. (PEI Universidad EAN 2015 – 2019; P. 28).

procesos de inserción laboral formal<sup>25</sup> de sus estudiantes y egresados, así como velar por mantener una estrecha relación con estos últimos.

Realizará acciones para afianzar de manera permanente la imagen institucional y el posicionamiento de la Universidad Ean, remarcadas en el Propósito Superior, la Propuesta de Valor y sus elementos axiológicos. Estos ayudarán a las personas a encontrar en esta Alma Máter un lugar para realizar su proyecto de vida.

### 7.10 Los recursos físicos y financieros

Velará por la sostenibilidad financiera para un sano crecimiento y desarrollo se concibe como la directriz más importante y principio orientador. A partir de esta premisa:

Realizará una asignación eficiente y eficaz de los recursos institucionales, y primará como criterio ordenador la prestación del servicio con altos niveles de calidad. Será prioritaria la satisfacción de los usuarios de los servicios.

Gestionará ética, transparente y responsablemente los recursos físicos y financieros de la Institución, para hacer viable financieramente el desarrollo de la oferta académica y de los programas, de acuerdo con su naturaleza disciplinar y particularidades, en condiciones de alta calidad.

Mantendrá la infraestructura física y tecnológica adecuada y pertinente para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad Ean, que permitan un ambiente adecuado en donde los miembros de la Comunidad Eanista cuenten con una calidad de vida adecuada, y los principios de la sostenibilidad sean evidentes. Así, la Comunidad se convertirá en laboratorio vivo de lo que es y significa el emprendimiento sostenible.

Fortalecerá la cultura de la gestión financiera y el control de recursos, bajo la política de ahorro constructivo, que permita consolidar la eficiencia en el gasto y la ejecución presupuestal.

Velará por el crecimiento sano de la Universidad Ean, y garantizará los medios para mantener altos niveles de calidad; para esto, honrará la promesa de valor y orientará el desarrollo de la visión y el logro del Propósito Superior.

---

<sup>25</sup> Considerando que muchos de los miembros de nuestra comunidad son Emprendedores y Empresarios, se espera que sus iniciativas empresariales se efectúen en el marco de la economía formal.

## 8 LA UNIVERSIDAD EAN SE PROYECTA (CAPÍTULO EN CONSTRUCCIÓN PERMANENTE)

Las organizaciones educativas deben mantenerse siempre en construcción, al tenor de las necesidades sociales y como instrumento de vanguardia para anticipar los múltiples efectos del desarrollo de la humanidad.

En la presentación de este documento, a manera de preámbulo, se describió una realidad que, desde las aplicaciones de la tecnología, deriva en una forma especial de ver las soluciones a los grandes desafíos y los impactos en los modos de aprender y enseñar. Lo mismo se da en la transformación que afrontarán las instituciones que como la Ean ejercen un liderazgo transformador, innovador y anticipatorio.

A continuación, se presentarán los grandes derroteros y algunos elementos que la Universidad Ean espera lograr en el marco de horizonte temporal hacia el 2027. La necesaria articulación que existe entre el Propósito Superior, la Misión, Visión y Promesa de Valor que se presenta en la gráfica siguiente, son el pilar en el cual se soporta la estrategia institucional, y que, como se ha mostrado en el presente documento, son la base de acción organizacional de cara a sus aspiraciones y deseos.

**Figura 1.** Las premisas estratégicas fundamentales



**Fuente:** Gerencia de Planeación (2018)

Esta figura representa cómo el logro del Propósito Superior se alcanza cumpliendo la Misión y logrando la Visión, lo que se ejecuta mediante la Promesa de Valor de la Universidad Ean.

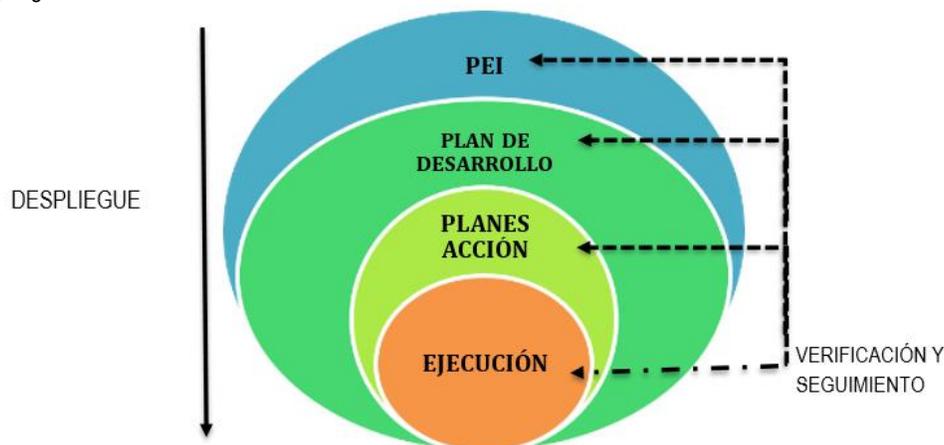
En esta acción inacabada, el año 2027 se declara como el momento en el cual se observará cómo se ha avanzado en ser “referente en la formación e investigación en emprendimiento sostenible, mediante una entrega innovadora de conocimiento”; esto se hará tangible al:

- ☉ Contar con un modelo de formación práctico y flexible que desarrolle capacidades emprendedoras e intraempreedoras.
- ☉ Brindar una oferta programática pertinente, diferenciada y adecuada a las realidades del entorno de actuación de la Universidad Ean.
- ☉ Ampliar el espectro de actuación de la Universidad en los mercados local, regional e internacional, con diversos programas, en diferentes metodologías y con educación de alta calidad.
- ☉ Apoyar la realización personal y laboral de sus egresados.
- ☉ Fomentar el desarrollo académico y social de la comunidad Ean.
- ☉ Incrementar la base de estudiantes soportados principalmente en estudios en ambientes virtuales.
- ☉ Posicionar la Universidad Ean en la comunidad en general, como la primera opción en referencia con los temas de sostenibilidad y emprendimiento sostenible, por su coherencia entre el ser y sus actuaciones.
- ☉ Contar con una estructura organizacional eficiente, eficaz, oportuna, orientada al servicio y satisfacción de los diferentes grupos de interés.
- ☉ Gestionar adecuadamente los riesgos inherentes a la acción y operación de la Universidad Ean.
- ☉ Generar las métricas que la Universidad Ean considere adecuadas para el control y seguimiento de su gestión.
- ☉ Revisar, ajustar y actualizar su PEI, con base en los cambios que impacten su estrategia institucional.
- ☉ Ser referente en emprendimiento sostenible.
- ☉ Avanzar y cumplir las metas derivadas de los objetivos estratégicos.

Estos logros y los demás que se consideren como aspectos substanciales por su importancia, se traducen en acciones específicas para desarrollar en los diferentes procesos de la Universidad. La materialidad de estas acciones se consigna en el plan de desarrollo y sus acciones específicas se establecen en los planes anuales de acción, que contienen los proyectos y actividades que se ejecutan para realizar los objetivos de la estrategia propuesta y se expresan a la luz de las políticas, lineamientos y directrices plasmadas en el presente documento.

A su vez, este ordenamiento permite ajustar las acciones de la Universidad Ean en el marco del Plan de Acción para la consecución del Plan de Desarrollo y la realización del PEI como hoja de ruta, en la cual se enmarcan las acciones a desarrollar de la estrategia institucional.

**Gráfica 3.** Despliegue de Acciones



**Fuente:** Gerencia de Planeación (2018).

Para culminar el ciclo y establecer el avance en las acciones, objetivos y estrategias, se dispone de un proceso de verificación y seguimiento en cascada. Este asegura la ejecución, comprueba el cumplimiento de los planes de acción y, por ende, el avance en la consecución de los logros del Proyecto Educativo Institucional. Con este marco de referencia, la Universidad Ean se proyecta hacia el futuro buscando ser

***“una Institución cuyo Propósito Superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible considerando la investigación, el liderazgo y la innovación, elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad”.***

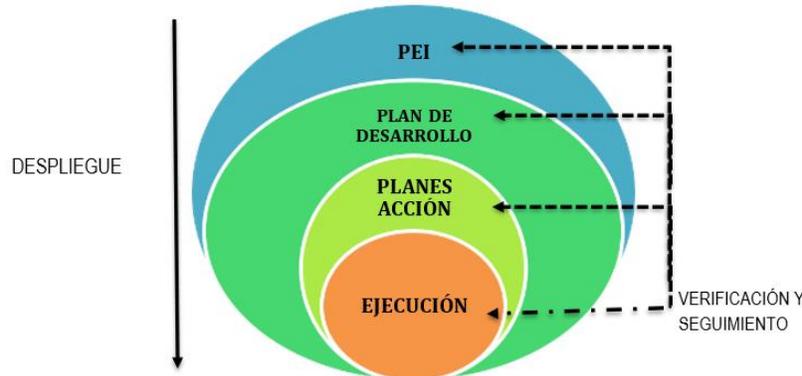


## ANEXO PLAN DE DESARROLLO

Noviembre 2019

## 1 PRESENTACIÓN

Este plan de desarrollo se establece con base en el marco filosófico institucional, los campos estratégicos, y el Balanced Scorecard definidos en el PEI 2019-2027 y aprobado mediante Acuerdo del Consejo Superior 005 de 2019, en el cual se recomienda que el despliegue estratégico institucional se desarrolle como se muestra en la Gráfica 1.



**Fuente:** Gerencia de Planeación (2018).

Desde esta perspectiva, el Proyecto Educativo Institucional-PEI es el plan de largo plazo establecido institucionalmente y se constituye en la principal herramienta de gestión de la Universidad Ean, que expresa de manera clara la propuesta de valor que es la materialización, a través del cual se articula la misión, la visión y el propósito superior de la Institución. En el PEI y a través de la herramienta gerencial *Balanced Scorecard* se formularon 12 objetivos estratégicos, enmarcado en 4 perspectivas: las demandas sociales y financieras, los grupos de interés, los procesos misionales y el aprendizaje y crecimiento, que guiarán la gestión durante los próximos años.

Como segundo elemento de gestión, se encuentra el Plan de Desarrollo, que es el plan de mediano plazo, en dónde se establecen los 6 pilares de gestión y que se materializarán a través de los planes de acción que se formularán cada año, este plan es móvil, flexible y adaptable de acuerdo con las condiciones que presente el entorno y las características internas de la institución, teniendo en cuenta la dinámica que el sector este mostrando en cada momento. Los 6 pilares fijados, son dinámicos y por tanto pueden permanecer en el tiempo o transformarse dadas las circunstancias.

El elemento de gestión de corto plazo es el plan de acción, que propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el PEI, fortaleciendo los pilares expuestos en el plan de desarrollo. En concreto, el plan de acción se conforma por una serie de acciones específicas para ser alcanzadas en el período de un año. Es el más flexible de los tres elementos, puesto que se podrá mover de manera rápida, frente a los nuevos retos que deba enfrentar la Universidad en cada momento. La ejecución de este plan, permitirá alcanzar los resultados planteados por cada uno de los procesos.

## 2 LOS PILARES DE GESTIÓN

### 2.1 La definición de los pilares

Con el propósito de dar cumplimiento a los temas estratégicos y a los objetivos planteados en el *Balanced Scorecard*, se han establecido 6 pilares sobre los que se enfocará la gestión en los próximos años, estos pilares son el producto de la reflexión estratégica institucional y establecen las prioridades en las que se quiere enfocar la institución. Los 6 pilares para la gestión son los siguientes: calidad, innovación, sostenibilidad, visión global, rentabilidad y equidad.

Ilustración 1. Pilares de Gestión



A continuación, se explica cada uno de estos conceptos, desde la perspectiva institucional:

#### 2.1.1 Calidad

Atributo de la educación superior que propende porque los individuos alcancen sus objetivos personales, económicos y sociales, y que con su acción contribuyan a la transformación de su entorno para el beneficio común. La dimensión de calidad en la Universidad Ean se centra en alcanzar la **excelencia académica** y la formación integral del estudiante, en la verificación de la adquisición de sus competencias, y en el desarrollo y apoyo de su capacidad emprendedora con visión de sostenibilidad. Desde lo institucional se define como aquellos atributos, tanto de personas como de procesos, que hacen que nuestros servicios de formación, investigación, proyección social y/o consultoría consigan dar satisfacción a los requerimientos de todos nuestros grupos de interés. Desde esta perspectiva, la calidad se evalúa

en los resultados obtenidos, pero también en el proceso mismo, para lograr el mejoramiento continuo, establecido en la política de calidad institucional.

### 2.1.2 Innovación

Cualidad de los procesos mediante la cual se generan condiciones previamente inexistentes para resolver sus limitaciones o incrementar su eficiencia y efectividad. La innovación en la Universidad Ean debe ser el instrumento para avanzar de formas alternativas en los modelos y métodos de aprendizaje, así como en los campos de la ciencia y la investigación aplicada. Debe facilitar la aplicabilidad de nuevo conocimiento, la generación de nuevas tecnologías y la transferencia de los resultados de investigación a nuevos mercados e industrias de forma diferenciada. Así mismo debe, contribuir a la creación de una cultura que permee la organización transversalmente, en aras de ser más ágil y eficiente, y permita gestionar el cambio de los procesos y las capacidades de las personas y de esta forma conseguir avanzar hacia la disrupción de un modelo de educación, que se adapte a las necesidades del talento y habilidades que requieren las personas para su empleabilidad y desarrollo integral.

### 2.1.3 Sostenibilidad

Cualidad transversal del desarrollo que promueve el aprovechamiento y distribución de las contribuciones de la naturaleza para las sociedades, sin arriesgar el bienestar de las generaciones futuras.

La visión de sostenibilidad se construye a partir de los diálogos y las negociaciones entre diferentes actores (sociales e institucionales) para acordar umbrales o niveles de transformación del territorio y aprovechamiento de sus recursos, a la vez que integra los resultados de la ciencia en la discusión.

Para la Universidad Ean, la sostenibilidad será una condición expresa para el apoyo al emprendimiento, será considerada en el desarrollo de sus procesos administrativos y permeará la formación académica e integral de los estudiantes y todos los estamentos de su academia.

### 2.1.4 Visión Global

Es un proceso integral, transversal, de transformación intencional y adaptación constante, que permite a las instituciones operar en un medio globalizado e intercultural. Busca alinear a la Universidad como sistema vivo e interconectado a: estándares de calidad para la operación que permita la dinamización de la movilidad académica, la innovación en ambientes y métodos de aprendizaje, la gestión de internacionalización del campus y la internacionalización del currículo. Permite conectar diferentes actores a redes de conocimiento, fomenta la pertinencia para la formación en ciudadanía global, la empleabilidad en un medio competitivo y la construcción colectiva de cultura institucional internacional.

La proyección global y sostenible de la Universidad contribuye a la calidad de la educación y se consolida como un instrumento para generar sostenibilidad financiera de las funciones misionales que soporta. Las fuentes de recursos internacionales resultan del trabajo articulado para el fortalecimiento de la cooperación internacional que busquen abordar retos de la agenda 2030, de una estrategia de mercadeo internacional que busque el reclutamiento internacional estudiantil, y de la exitosa formulación e implementación de proyectos de investigación y excelencia docente.

### 2.1.5 Rentabilidad

Beneficio o resultado que se obtiene a cambio de la inversión o utilización de unos recursos económicos, durante un tiempo determinado, que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como mantener la evolución de la actividad productiva. La rentabilidad es la base que sustenta el desarrollo de los demás pilares, sin rentabilidad no es posible la subsistencia de la institución.

En este sentido tiene varias dimensiones:

- ☉ Financiera: es el beneficio estrictamente económico de la Institución, que permite el desarrollo de los demás pilares y respalda el cumplimiento de su misión, visión, propósito superior y promesa de valor.
- ☉ Organizacional: es el beneficio institucional, no necesariamente económico, que resulta de una acertada y articulada orientación de la gestión, que le permite obtener excelentes resultados en el desarrollo de actividades misionales (formación, extensión y proyección social).
- ☉ Estudiantil: es el beneficio que obtienen los estudiantes en la institución, cuando al culminar su formación, la inversión en su educación surte los réditos que se pactan en la promesa de valor. Es la concreción de la premisa institucional de generación de abundancia que recogen nuestros egresados una vez ingresan al mundo productivo.

### 2.1.6 Equidad<sup>26</sup>

La equidad es una propiedad que define el alcance de los actos distributivos de los riesgos o beneficios dentro de un proceso. Implica definir un universo explícito de operación, tanto en términos espaciales como temporales. La equidad plantea un objetivo y un modelo de gestión, en sí misma, por eso la calidad de las instituciones de educación superior no puede comprenderse sin vincularla a la equidad, pues este concepto va ligado a la misión fundamental de favorecer el acceso de la educación a la población más vulnerable. Así pues, la calidad educativa permite verificar el compromiso activo de una universidad con la equidad, a través de 4 dimensiones: las oportunidades de estudio, el acceso, la permanencia y los resultados.

Aunque el enfoque equitativo aplica fundamentalmente a las poblaciones diversas, que, por cuestiones asociadas a desigualdad socioeconómica, de género, étnico o racial, segregación urbana- rural o discapacidad requieran condiciones favorables; también considera a todos los sujetos como facilitadores del cambio, creativos y agentes fundamentales de desarrollo, que pueden promover la construcción de estructuras sociales más justas y equitativas.

## 2.2 La relación entre los pilares de gestión y el *balanced Scorecard*

Para ejecutar el plan de desarrollo, todos los elementos planteados en el PEI se articulan y cada uno de ellos contribuirá para el cumplimiento de la estrategia planteada, como se muestra en la Tabla 01. En la primera columna se observan los 12 objetivos estratégicos, en la columna 2, la dimensión a la que corresponde y en las siguientes la relación existente entre los 12 objetivos y cada uno de los 6 pilares. Para la ejecución de cada uno de los objetivos, varios de los pilares se alinearán para contribuir con su desarrollo y a su vez cada pilar estará conformado por una serie de acciones con sus correspondientes indicadores y áreas responsables que permitirán evaluar el cumplimiento de esas acciones y que se delimitarán en el tiempo, a través de los planes de acción anuales.

<sup>26</sup> Fuentes: Políticas y prácticas para la equidad en la educación superior, Joaquín Gairín Sallán Guadalupe Palmeros y Ávila. Objetivos de Desarrollo Sostenible un.org. oas.org/docs/inclusion-social/equidad

**Tabla 1.** Relación entre los objetivos estratégicos y cada uno de los pilares

OBJETIVO	DIMENSIÓN	PILARES					
		CALIDAD	INNOVACIÓN	SOSTENIBILIDAD	VISIÓN GLOBAL	RENTABILIDAD	EQUIDAD
<b>OBJETIVO 01:</b> Desarrollar capacidades para generar soluciones efectivas, acordes al proyecto de vida individual, que también mejoren la sociedad y el entorno.	Dimensión demandas sociales y sostenibilidad financiera			X	X	X	X
<b>OBJETIVO 02:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera de la Universidad Ean	Dimensión demandas sociales y sostenibilidad financiera			X		X	
<b>OBJETIVO 03:</b> Propender por el crecimiento institucional incrementando la cobertura de la universidad en alumnos, programas y metodologías.	Dimensión grupos de interés		X	X	X	X	X
<b>OBJETIVO 04:</b> Asegurar la satisfacción de los diferentes grupos de interés.	Dimensión grupos de interés	X					X
<b>OBJETIVO 05:</b> Mejorar el posicionamiento de la Universidad Ean en los ámbitos académicos y empresarial.	Dimensión grupos de interés	X	X		X		
<b>OBJETIVO 06:</b> Garantizar la calidad y eficacia académica en las actividades misionales de la Universidad Ean	Dimensión procesos misionales	X	X	X	X		
<b>OBJETIVO 07:</b> Asegurar una adecuada gestión del conocimiento que redunde en calidad académica y contribuya con el posicionamiento de la Universidad Ean	Dimensión procesos misionales	X	X		X		
<b>OBJETIVO 08:</b> Fortalecer la relación universidad - entorno mediante la adecuada identificación de necesidades y la óptima estructuración de propuestas.	Dimensión procesos misionales		X		X		X
<b>OBJETIVO 09:</b> Fortalecer el proceso de movilidad e interacción con otros agentes que agreguen valor a la gestión de la Universidad.	Dimensión procesos misionales	X	X		X		
<b>OBJETIVO 10:</b> Velar por la calidad, eficiencia y eficacia en la operación de la Universidad Ean	Dimensión procesos misionales	X	X	X		X	X
<b>OBJETIVO 11:</b> Desarrollar una cultura Eanista que sea coherente con el propósito superior	Dimensión aprendizaje y crecimiento	X	X	X		X	X
<b>OBJETIVO 12:</b> Favorecer los procesos de liderazgo, innovación y gestión de conocimiento en la Universidad Ean	Dimensión aprendizaje y crecimiento		X				X

### 3 LAS ACCIONES PARA LOS PILARES

Como se explicó en el capítulo anterior cada uno de los pilares estará conformado por un conjunto de acciones de mediano plazo, que serán ejecutadas en los planes de acción de 2020, 2021 y 2022. Es importante destacar que durante el segundo semestre de 2019, se han tomado algunas medidas de preparación para la acción que contribuirán al cumplimiento de las propuestas para los años venideros, como se explicará en el capítulo 4.

#### 3.1 Calidad

La dimensión de calidad en la Universidad Ean se centra en alcanzar la **excelencia académica** y la formación integral del estudiante, en la verificación de la adquisición de sus competencias, y en el desarrollo y apoyo de su capacidad emprendedora con visión de sostenibilidad.

**Objetivo:** Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico

##### Acciones habilitantes 2019:

- ☉ Actualización de las políticas y formato de plan de trabajo docente, acorde a las nuevas políticas institucionales.
- ☉ Nueva estructura de cargos académicos de la Universidad con base en el perfil de los docentes.
- ☉ Integración de roles académicos de formación presencial y virtual.
- ☉ Optimización de los planes de trabajo docente.

##### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

- ☉ Actualizar el modelo educativo, con enfoque para integrar las competencias en núcleos problémicos.
- ☉ Ajustar la oferta académica al nuevo modelo educativo, se espera dejar el modelo finalizado en 2019 y hacer una prueba piloto con 3 programas académicos durante el primer semestre de 2020 y rediseñar 19 programas a lo largo del año,
- ☉ Diseñar un modelo de calidad académica que permita verificar las competencias de entrada y salida de los estudiantes, midiendo el valor agregado generado por la Universidad. El procedimiento quedará diseñado en 2019 y se realizará el primer ejercicio ajustado de evaluación de competencias genéricas en 2020-1.
- ☉ Establecimiento de acciones para mejorar la posición de la universidad en rankings relevantes. Se adaptará la información a los requerimientos de los rankings que nos citan libremente, para mejorar el posicionamiento y se establecerá una política para definir los ranking nacionales e internacionales a los cuales desea pertenecer la Universidad.
- ☉ Definición de criterios de creación, cierre y rediseño curricular de los programas académicos y aplicación de la política establecida a la totalidad de la oferta.
- ☉ Fomentar el trabajo colaborativo y la articulación de procesos, a través de la actualización de procesos de acuerdo con la nueva estructura organizacional.

### 3.2 Innovación

La innovación en la Universidad Ean debe ser el instrumento para avanzar de formas alternativas en los modelos y métodos de aprendizaje, así como en los campos de la ciencia y la investigación aplicada. Debe facilitar la aplicabilidad de nuevo conocimiento, la generación de nuevas tecnologías y la transferencia de los resultados de investigación a nuevos mercados e industrias de forma diferenciada.

**Objetivo:** Establecer un modelo de transformación permanente desde la Universidad, respecto a los estudiantes, egresados, colaboradores y el mercado en general en el marco del emprendimiento sostenible.

#### Acciones habilitantes 2019

- ☉ Mapeo y evaluación de tecnologías implementadas en la Universidad.
- ☉ Contratación de empresa experta en PI para apoyo en creación de políticas.
- ☉ Reformulación de la consultoría y formación a la medida de la U Ean.
- ☉ Identificación de proyectos de investigación con productos aplicados desde la Gerencia de Investigaciones.
- ☉ Fortalecimiento del enfoque de innovación en el rediseño del programa Ean Impacta.
- ☉ Diseño del proceso de consultoría orientado a la innovación. Definición de protocolos para propuestas de consultoría desde UNIT.
- ☉ Implementación del nuevo Sistema de Gestión de Aprendizaje – LMS: Canvas

#### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

Impregnar la cultura organizacional con ideas innovadoras que se traduzcan en acciones concretas:

- ☉ Potenciar y facilitar la innovación organizacional en todos los procesos de la Universidad Ean.
- ☉ Innovación en la interrelación de los procesos de formación, investigación, consultoría y emprendimiento que impactan a la sociedad.
- ☉ Potenciar la innovación en las iniciativas y empresas acompañadas en el programa Ean Impacta o en proyectos de consultoría.

### 3.3 Sostenibilidad

Para la Universidad Ean, la sostenibilidad será una condición expresa para el apoyo al emprendimiento, será considerada en el desarrollo de sus procesos administrativos y permeará la formación académica e integral de los estudiantes y todos los estamentos de su academia.

**Objetivo:** Potenciar la transformación de la universidad y su posicionamiento como referente en sostenibilidad.

#### Acciones habilitantes 2019

- ☉ Fortalecer el enfoque de sostenibilidad ambiental en el rediseño del programa Ean Impacta.
- ☉ Caracterización de líneas de consultoría en temas de sostenibilidad.
- ☉ Convocatoria *Dream Team* de emprendimiento sostenible.

- ☉ Diseñar nuevas y ajustar las unidades electivas existentes orientadas a sostenibilidad para todos los programas de pregrado y posgrado.
- ☉ Transversalidad de emprendimiento sostenible rediseñada en modalidad presencial.
- ☉ Identificar las acciones que se han desarrollado en los últimos 3 años en la institución en pro de la sostenibilidad ambiental y social de la institución.
- ☉ Diagnóstico de residuos sólidos - Otras mediciones
- ☉ Hacer la medición identificar las acciones para el logro de la huella de carbono cero

#### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

- ☉ Acompañar la creación y transformación de iniciativas de emprendimiento, empresas o proyectos de la comunidad Eanista, para generar impacto positivo en las dimensiones del desarrollo sostenible.
- ☉ Promover una formación integral y transdisciplinaria sobre pensamiento sostenible tanto a estudiantes como a docentes y colaboradores.
- ☉ Conducir el diseño y la implementación de acciones integrales y sistémicas que permitan a la universidad transitar hacia una institución sostenible.

### 3.4 Visión Global

Busca alinear a la Universidad como sistema vivo e interconectado: estándares de calidad para la operación que permita la dinamización de la movilidad académica, la innovación en ambientes y métodos de aprendizaje, la gestión de internacionalización del campus y la internacionalización del currículo y el acceso a una educación con enfoque global para la comunidad Eanista.

**Objetivo:** Posicionar internacionalmente a la Universidad Ean como referente en educación para el emprendimiento sostenible

#### Acciones habilitantes 2019:

- ☉ Diseño de la propuesta de la estrategia de internacionalización enfocada en tres ejes:
  - Movilidad académica y proyección global
  - Cooperación y proyectos internacionales
  - Relacionamiento institucional y agenda global
- ☉ Diseño de lineamientos institucionales para el apalancamiento de recursos no reembolsables en la Ean
- ☉ Apalancar recursos a través de programas de cooperación internacional como *Partners of the Americas*
- ☉ Diseño del portafolio de productos y servicios internacionales, así como el desarrollo de estrategias de reclutamiento internacional (priorización de agentes).

#### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

- ☉ Ofrecer un portafolio de productos y servicios que contribuyan a la construcción de la cultura internacional en el campus y garanticen la proyección global de la comunidad Eanista.
- ☉ Articular acciones para el apalancamiento de recursos y la generación de alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de proyectos que impacten la investigación, la internacionalización del currículo y la calidad

docente.

- ☉ Conectar con grupos de interés estratégicos y garantizar la participación efectiva en redes académicas y de investigación que permitan la generación de capacidades institucionales, el liderazgo universitario en emprendimiento sostenible y la participación en escenarios internacionales relacionados con la agenda 2030.

### 3.5 Rentabilidad

La rentabilidad es la base que sustenta el desarrollo de los demás pilares, para garantizar la subsistencia y la sostenibilidad de la institución. En las tres dimensiones financiera, organizacional y estudiantil.

**Objetivo:** obtener el mejor resultado institucional derivado de la utilización de recursos que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la Institución, desde la perspectiva financiera, organizacional y estudiantil.

#### Acciones habilitantes 2019:

- ☉ Garantizar que los gastos estén alineados a los ingresos generados por las matrículas.

#### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

- ☉ Garantizar niveles eficientes de generación de caja para cubrir los costos y gastos de funcionamiento y los proyectos de crecimiento de la institución. (Ebitda/Ingresos=10%, Endeudamiento  $\leq$  52%, Saldo caja  $\leq$  2)

### 3.6 Equidad

Busca favorecer el acceso de la educación a la población más vulnerable. Así pues, la calidad educativa permite verificar el compromiso activo de una universidad con la equidad, a través de 4 dimensiones: las oportunidades de estudio, el acceso, la permanencia y los resultados.

**Objetivo:** Garantizar un modelo de equidad para los diferentes grupos de interés de la Universidad

#### Acciones habilitantes 2019:

- ☉ Divulgación entre los docentes de los lineamientos institucionales para la educación inclusiva. (Resolución 103 de 2018)
- ☉ Redefinición del perfil de los cargos Administrativos Docentes.

#### Acciones que se ejecutarán durante el 2020:

- ☉ Impactar a los grupos de interés establecidos en los ODS (LGTBI, Tercera edad, comunidad afro, comunidades indígenas, mujeres)
- ☉ Generar condiciones justas para los grupos de interés (estudiantes, colaboradores, etc.)
- ☉ Generar indicadores de equidad y hacer seguimiento

#### 4 EL PLAN DE ACCIÓN A TRES AÑOS

En este apartado se estructurará el plan de acción a tres años para cada uno de los 6 pilares.

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
Calidad	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Actualización del modelo educativo ajustándolo a las nuevas realidades del entorno y a los objetivos fijados institucionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes.</li> <li>* Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes.</li> <li>* Medición final de las competencias de los estudiantes.</li> <li>* Saber pro.</li> <li>* Resultados acreditación alta calidad institucional.</li> <li>* Resultado acreditaciones de programas.</li> <li>* Resultado auditorías de calidad.</li> </ul>	<p>1. Modelo Educativo: Definición de la Identidad Educativa, despliegue de la identidad educativa en los diferentes colectivos de la Universidad y desarrollo profesional docente en coherencia con el modelo educativo.</p> <p>2. Modelo Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Determinación de las estrategias pedagógicas, didácticas y evaluativas que establezcan la coherencia con el modelo educativo.</li> <li>b. Implementación de proyectos piloto que permitan verificar las opciones de incorporación dentro de la operación didáctica del modelo:</li> <li>c. Implementación de proceso de revisión y adecuación de choque para adaptar la operación de los programas de modalidad virtual a una estructura de costos favorable para la institución.</li> <li>c. Determinación de parámetros clave para la implementación del modelo académico.</li> <li>d. Rediseño de planes y programas de estudio nuevos de acuerdo con el modelo curricular.</li> <li>e. Selección de programas e inicio de reforma de planes de estudios y adecuación de espejos.</li> </ul> <p>Continuar con la actualización del modelo educativo a la luz de los procesos de</p>	<p>1. Implementación de la estructura del modelo académico y pedagógico en programas académicos seleccionados según su proyección de renovación</p> <p>2. Implementación de la estructura de perfiles docentes para los programas de la Universidad.</p>	<p>1. De acuerdo a la secuencia de renovaciones según el decreto 1330, mantener la frecuencia de nuevos programas</p>

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
				innovación (PAT, Optimizado, ODS, Propósito Superior, PRME, GRI) e implementar.  Hacer pilotos del nuevo modelo educativo		
<b>Calidad</b>	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Ajuste de la oferta académica al nuevo modelo educativo.	* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes.  * Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes.  * Medición final de las competencias de los estudiantes.  * Saber pro.  * Resultados acreditación alta calidad institucional.  * Resultado acreditaciones de programas.  * Resultado auditorías de calidad.	1. Modificar la oferta académica Universidad Ean, incorporando el nuevo modelo educativo y los 6 pilares establecidos en el plan de desarrollo.  2. Organizar un grupo de líderes de Producto para proveer información permanente y pertinente de los servicios de la Universidad Ean	Oferta académica en ejecución	Oferta académica en ejecución
<b>Calidad</b>	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Diseño de un modelo de calidad académica que permita verificar las competencias de entrada y salida de los estudiantes, midiendo el valor agregado generado por la Universidad.	* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes.  * Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes.  * Medición final de las competencias de los estudiantes.  * Saber pro.  * Resultados acreditación alta calidad institucional.  * Resultado acreditaciones de programas.	1. Análisis de información del Assessment Center y del PAP, para la toma de decisiones.  2. Incluir en el plan de acción las recomendaciones elevadas por el CNA en los procesos de acreditación institucional y de programas.  3. Implementar acciones para mejorar los resultados de Saber Pro.  4. Teniendo en cuenta los resultados de las pruebas objetivas y resultados del examen Saber Pro, establecer estrategias que permitan superar las debilidades	1. Continuar con las acciones necesarias para atender las recomendaciones elevadas por el CNA en los procesos de acreditación institucional y de programas.  2. En conjunto entre la Vicerrectoría Académica y la Gerencia de Planeación, diseñar un modelo que permita garantizar un modelo de calidad académica, que busque medir el valor agregado generado por la Universidad Ean.  3. Definir planes de mejora y hacer seguimiento a las oportunidades	Continuar con el fortalecimiento de modelo de Calidad Académica y aplicar los ajustes que sean necesarios para su efectividad.

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
			* Resultado auditorías de calidad.	encontradas.  5. Realizar pruebas piloto en segunda lengua  6. Rediseñar estrategia de pruebas objetivas  7. Diseñar un sistema de planificación de actividad en el aula y de recolección de evidencias que permita comparar las actividades que realizan los docentes en el aula de clase, tanto en modalidad presencial como virtual	detectadas en los estudios realizados por el Assessment Center y el PAP.	
<b>Calidad</b>	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Establecimiento de acciones para mejorar la posición de la universidad en rankings relevantes.	* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes.  * Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes.  * Medición final de las competencias de los estudiantes.  * Saber pro.  * Resultados acreditación alta calidad institucional.  * Resultado acreditaciones de programas.  * Resultado auditorías de calidad.	Establecer una política para definir los ranking nacionales e internacionales a los cuales desea pertenecer la Universidad.	Mantener y mejorar la posición en los Rankin establecidos.	Mantener y mejorar la posición en los Rankin establecidos.
<b>Calidad</b>	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Definición de criterios de creación, cierre y rediseño curricular de los programas académicos.	* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes.  * Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes.  * Medición final de las competencias de	1. Teniendo en cuenta las áreas involucradas, definir políticas para la toma de decisiones, respecto a la creación, cierre y rediseño curricular de los programas académicos.	Aplicar la Política por medio de la Vicerrectoría de Innovación.	Aplicar la Política por medio de la Vicerrectoría de Innovación, y verificar su impacto institucional.

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
			los estudiantes. * Saber pro. * Resultados acreditación alta calidad institucional. * Resultado acreditaciones de programas. * Resultado auditorías de calidad.	2. Implementación de la Política por medio de la Vicerrectoría de Innovación.		
<b>Calidad</b>	Fortalecer el modelo de calidad institucional tanto en la gestión, como en lo académico	Fomentar el trabajo colaborativo y la articulación de procesos.	* Medición del nivel de competencias de entrada de los estudiantes. * Medición intermedia del nivel de competencias de los estudiantes. * Medición final de las competencias de los estudiantes. * Saber pro. * Resultados acreditación alta calidad institucional. * Resultado acreditaciones de programas. * Resultado auditorías de calidad.	1. Renovar el Certificado de Gestión de Calidad ISO 9000:2015 2. Definir la estrategia de operación de prácticas y egresados	Mantener y mejorar los procedimientos del sistema, buscando la optimización y eficacia de los mismos.	Mantener y mejorar los procedimientos del sistema, buscando la optimización y eficacia de los mismos.
<b>Innovación</b>	Establecer un modelo de transformación permanente desde la Universidad, respecto a los estudiantes, egresados, colaboradores y el mercado en general en el marco del	Potenciar y facilitar la innovación organizacional en todos los procesos de la Universidad Ean.	* Uso de tecnología en los procesos internos de la Universidad. * Uso de tecnologías 4.0 para potenciar las prácticas pedagógicas. * Creación de una Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación. * Creación de una unidad de TI con visión de futuro. * Nuevas unidades de negocio	* Contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión de la Universidad EAN a través de la incorporación y fortalecimiento de la plataforma tecnológica (Hardware, Software y Servicios informáticos) asegurando su disponibilidad, integridad, seguridad y debida actualización. * Contribuir al mejoramiento de los procesos	* Fortalecer la innovación tecnológica de los procesos de la Universidad. * Unidad de innovación y transferencia con procesos implementados e integrados a las áreas clave como la Dirección de investigaciones y el IES.	* Tener una estructura consolidada de innovación por procesos asociada a la formación, investigación aplicada, extensión y la proyección social desde el emprendimiento sostenible.

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
	emprendimiento sostenible.		* Desarrollo de Política de Propiedad Intelectual	de gobierno de TI, gestión y seguridad de la información, compras (análisis y autorización), ciclo de vida de productos de TI e innovación, a través de la implementación de buenas prácticas, lineamientos, estándares de la industria y alianzas estratégicas. * Implementación de laboratorio de realidad virtual sirviendo a facultades e acciones institucionales. * Proceso de innovación de productos establecido e implementado. * Estructurar y fortalecer una nueva unidad para la innovación y la transferencia de los resultados de innovación. Esta unidad debe fortalecer la investigación aplicada, la consultoría y los proyectos interdisciplinarios entre la Universidad, el sector empresarial y gobierno.	* Consolidación de proceso de innovación de productos y medición de efectividad de productos implementados.	
<b>Innovación</b>	Establecer un modelo de transformación permanente desde la Universidad, respecto a los estudiantes, egresados, colaboradores y el mercado en general en el marco del emprendimiento sostenible.	Innovación en la interrelación de los procesos de formación, investigación, consultoría y emprendimiento que impactan a la sociedad.	* Vigilancia tecnológica realizadas a productos de innovación o investigación aplicada * Productos de investigación aplicada * Solicitudes ante la Superintendencia de Industria y Comercio * Contratos de transferencia * Convenios de proyectos interinstitucionales	* Fortalecer la relación entre la Gerencia de Investigaciones, el Instituto de Emprendimiento Sostenible y al Unidad de Innovación y Transferencia frente a los procesos de investigación aplicada, consultoría y apoyo a nuevas empresas. > Protocolo definido e implementado en fase piloto.  * Líneas de investigación alineadas estratégicamente y con visión de transferencia. * Proyectos internos de innovación o emprendimiento sostenible con potencial de transferencia en desarrollo e incubación >= 5 y Transferidos >= 3	* Tener una estructura de procesos validada e implementada de interrelación entre la Gerencia de Investigaciones, el Instituto de Emprendimiento Sostenible y la Unidad de Innovación y Transferencia. * Proyectos internos de innovación o emprendimiento sostenible con potencial de transferencia en desarrollo e incubación >= 8 y Transferidos >= 5	* Proyectos internos de innovación o emprendimiento sostenible con potencial de transferencia en desarrollo e incubación >= 12 y Transferidos >= 8
<b>Innovación</b>	Establecer un modelo de transformación permanente desde la Universidad, respecto a	Potenciar la innovación en las iniciativas y empresas acompañadas en el programa Ean	* Iniciativas acompañadas en el programa Ean Impacta. * Proyectos de consultoría en temas de sostenibilidad.	* Estructurar y fortalecer el proceso de Consultoría Ean de acuerdo a las líneas definidas y las capacidades internas. * Promover la relación empresarial desde la	* Tener una estructura de consultoría consolidada, basada en las líneas definidas y basado en las fortalezas de la Universidad Ean en	* Meta de proyectos de consultoría incrementada en 15% respecto a 2021. * Incremento en protección

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
	los estudiantes, egresados, colaboradores y el mercado en general en el marco del emprendimiento sostenible.	Impacta o en proyectos de consultoría.	* Proyectos de transferencia de investigación aplicada * Vigilancia tecnológica realizadas a productos de investigación aplicada	unidad de prácticas empresariales, proyectos de tecnología aplicada y la consultoría. * Implementar línea de acompañamiento de Ean Impacta a proyectos internos con potencial de transferencia. * Implementar protocolos y alcance de acompañamiento en temas de PI en Ean Impacta. Incremento en protección de PI en emprendedores de Ean Impacta en 10%. * Primera spin off de la Ean.	innovación, sostenibilidad y emprendimiento. * Meta de proyectos de consultoría incrementada en 10% respecto a 2020. * Incremento en protección de PI en emprendedores de Ean Impacta en 15%. * Segunda spin off de la Ean.	de PI en emprendedores de Ean Impacta en 20%. * Tercera spin off de la Ean.
<b>Sostenibilidad</b>	Potenciar la transformación de la universidad y su posicionamiento como referente en sostenibilidad.	Acompañar la creación y transformación de iniciativas de emprendimiento, empresas o proyectos de la comunidad Eanista, para generar impacto positivo en las dimensiones del desarrollo sostenible.	* Programa Ean Impacta. * Proyectos de consultoría en temas de sostenibilidad.	* Implementar nuevo modelo Ean Impacta y sus diferentes líneas de atención, con mayor enfoque en impacto ambiental. Casos de éxito >= 4 empresas incubadas >= 2 empresas aceleradas * Fortalecer líneas de consultoría con enfoque en sostenibilidad. Consultorías en sostenibilidad desarrolladas >= 5 * Consolidación Dream Team de emprendimiento sostenible.	* Consolidar programa Ean Impacta en fases de aceleración, resultando en empresas con enfoque ambiental desde su core Casos de éxito >= 6 empresas incubadas >= 3 empresas aceleradas. * Consultorías en sostenibilidad desarrolladas >= 8 * Implementar servicios de acompañamiento para certificaciones (Ej. Empresas B).	* Apalancar programa Ean Impacta con recursos externos para ampliar alcance de atención. Casos de éxito >= 8 empresas incubadas >= 4 empresas aceleradas. * Consultorías en sostenibilidad desarrolladas >= 12 * Ampliar oferta de servicios de acompañamiento para certificaciones.
<b>Sostenibilidad</b>	Potenciar la transformación de la universidad y su posicionamiento como referente en sostenibilidad.	Promover una formación integral y transdisciplinaria sobre pensamiento sostenible tanto a estudiantes como a docentes y colaboradores.	* Oferta académica asociada a temáticas de sostenibilidad. * Pensamiento sostenible permeado a los programas académicos.	* Implementar la oferta de unidades electivas que promuevan el pensamiento sostenible. * Diseñar e implementar cursos y diplomados que promuevan el pensamiento sostenible. * Desarrollar nuevos productos orientados a emprendimiento sostenible: Ej. Maestría en Pensamiento y Emprendimiento Sostenible. * Implementar estrategias para sensibilizar y capacitar a la comunidad Eanista (Colaboradores y docentes) en emprendimiento sostenible y pensamiento	* Fortalecer y actualizar la oferta de unidades electivas y programas de educación continuada que fomenten el pensamiento sostenible. * Continuar con el desarrollo e implementación de estrategias para sensibilizar, capacitar y actualizar a la comunidad Eanista (Ampliar a aliados) en pensamiento sostenible y emprendimiento sostenible. * Gestionar ante el Ministerio de Educación al menos 1 nuevo	* Consolidar y actualizar la oferta de unidades electivas y programas de educación continuada que fomenten el pensamiento sostenible. * Continuar con el desarrollo e implementación de estrategias para sensibilizar, capacitar y actualizar a la comunidad Eanista (Ampliar a proveedores) en

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
				<p>sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Actualizar modelo de certificación docente en emprendimiento sostenible.</li> <li>* Consolidar y crear nuevas alianzas nacionales e internacionales que promuevan el fortalecimiento del emprendimiento sostenible.</li> <li>* Transversalidad en emprendimiento sostenible rediseñada e implementada 100% (Presencial y virtual).</li> <li>* 100% de los programas permeados en pensamiento sostenible.</li> <li>* Líneas de investigación orientadas a pensamiento sostenible y emprendimiento sostenible.</li> </ul>	<p>producto orientado a emprendimiento sostenible.</p>	<p>pensamiento sostenible y emprendimiento sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Iniciar la primera cohorte de nuevo producto orientado a emprendimiento sostenible.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>Potenciar la transformación de la universidad y su posicionamiento como referente en sostenibilidad.</p>	<p>Conducir el diseño y la implementación de acciones integrales y sistémicas que permitan a la universidad transitar hacia una institución sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Huella hídrica y de carbono.</li> <li>* Acciones de eficiencia energética.</li> <li>* Manejo de residuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar una medición de la huella ambiental actual de la universidad para proponer medidas para su reducción a partir de actividades institucionales.</li> <li>* Diseñar una estrategia de sostenibilidad para la universidad, tomando en cuenta la necesidad de reducir la huella ambiental e implementar la primera fase de acciones concretas.</li> <li>* Transferir prácticas y estrategias a todos los estudiantes, docentes y colaboradores de la Ean, para reducir la huella ecológica a nivel personal e institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar la medición de la huella ambiental de la institución, para validar el impacto de las acciones implementadas en la fase 1.</li> <li>* Revisar y ajustar las medidas preventivas y/o correctivas para la reducción de la huella ambiental de la Universidad Ean e implementar la siguiente fase de acciones concretas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar la medición de la huella ambiental de la institución, para validar el impacto de las acciones implementadas en la fase 2.</li> <li>* Revisar y ajustar las medidas preventivas y/o correctivas para la reducción de la huella ambiental de la Universidad Ean e implementar la siguiente fase de acciones concretas.</li> </ul>
<b>Visión Global</b>	<p>Posicionar internacionalmente a la Universidad Ean como referente en educación y acompañamiento para el emprendimiento sostenible.</p>	<p>Ofrecer un portafolio de productos y servicios que contribuyan a la construcción de la cultura internacional en el campus y garanticen la proyección global de la comunidad Eanista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Portafolio de convenios internacionales</li> <li>* Portafolio de actividades de internacionalización en el campus</li> <li>* Portafolio de misiones internacionales</li> <li>* Escuelas de verano e invierno</li> <li>* Alianzas con actores de ecosistemas de emprendimiento en el mundo</li> <li>* Movilidad entrante y saliente</li> <li>* Participación en eventos, conferencias, simposios internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar actividades académicas, eventos y congresos de alcance nacional e internacional en el campus y difundirlas por canales exclusivos</li> <li>* Optimizar el proceso de preparación de intercambios de largo plazo, incluyendo proceso de preparación, visado, homologaciones, seguros entre otros, incluyendo nuevo sistema de postulación (MoveON) y talleres periódicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer un pasaporte físico y digital "Global experiences" donde los estudiantes eanistas puedan documentar y al finalizar su carrera, certificar experiencias internacionales, idiomas, misiones, formaciones, entrenamientos que hayan contribuido con su formación y proyección internacional.</li> <li>* Ser reconocidos por democratizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidar la Universidad Ean como destino académico líder en emprendimiento sostenible</li> <li>* Contar con convenios y certificaciones internacionales de primer nivel que agreguen valor a la formación de los eanistas al momento de</li> </ul>

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofertar portafolio internacional en los canales web de la universidad para público nacional e internacional</li> <li>* Incrementar el número de convenios internacionales para el desarrollo de prácticas internacionales</li> <li>* Poner en marcha el programa de doble grado con SIU</li> <li>* Optimizar y hacer seguimiento a movilidades internacionales docentes</li> <li>* Conseguir aumento de la movilidad de docentes extranjeros</li> <li>* Abrir convocatoria internacional de docentes para las escuelas de verano e invierno.</li> </ul>	<p>servicios de preparación para que estudiantes eanistas puedan participar en programas internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidar protocolo institucional para la movilidad entrante (inbound), garantizando una experiencia estudiantil de primer nivel e integrando a medio universitario.</li> <li>* Definir aliados logísticos nacionales para operar programas para estudiantes internacionales, Study Tours en Colombia</li> <li>* Incrementar el número de estudiantes matriculados en doble grado.</li> <li>* Contar con profesores internacionales en la Escuela internacional de verano que se hayan postulado a través de la web.</li> <li>* Lanzar la primera Escuela de Invierno abierta a estudiantes internacionales de universidades en convenio.</li> </ul>	<p>entrar al mercado laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar el número de programas con doble grado o certificación internacional</li> <li>* Impulsar programas de internacionalización liderados y cocreados por los estudiantes (Student led internationalization)</li> <li>* Conseguir un aumento de las misiones académicas enfocadas en la promoción del multilingüismo por medio de programas de inmersión recurrentes y programas de prácticas internacionales.</li> </ul>
<b>Visión Global</b>	Posicionar internacionalmente a la Universidad Ean como referente en educación y acompañamiento para el emprendimiento sostenible.	Articular acciones para el apalancamiento de recursos y la generación de alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de proyectos que impacten la investigación, la internacionalización del currículo y la calidad docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proyectos apalancados</li> <li>* Docentes e investigadores integrados en proyectos internacionales</li> <li>* Programas de doble titulación</li> <li>* Certificaciones internacionales</li> <li>* Participación en eventos internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitar a los docentes en inglés para propósitos específicos (escritura/docencia).</li> <li>* Conseguir US Specialist con Fullbright para apoyo a proyectos de investigación</li> <li>* Mapear semanalmente por medio de un newsletter oportunidades de subvenciones internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseguir operar 3 proyectos de cooperación internacional en temas relacionados con el emprendimiento sostenible</li> <li>* Liderar proyectos de orden nacional para promover una política de educación internacional en Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseguir operar 5 proyectos de cooperación internacional en temas relacionados con la agenda 2030.</li> <li>* Liderar cooperación para la investigación en temas estratégicos.</li> </ul>

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar la sistematización y cuantificación de proyectos apalancados con recursos de cooperación nacionales e internacionales, siendo los lineamientos para recursos no reembolsables, el documento rector para gestionarlos desde diferentes áreas de la universidad.</li> <li>* Crear conjuntamente con la VR de innovación una estrategia de filantropía para financiar becas de estudiantes pertenecientes a grupos de interés con representación minoritaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidar apalancamiento de recursos para fondar la docencia, la investigación y la extensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidar apalancamiento de recursos para fondar la docencia, la investigación y la extensión.</li> </ul>
<b>Visión Global</b>	<p>Posicionar internacionalmente a la Universidad Ean como referente en educación y acompañamiento para el emprendimiento sostenible.</p>	<p>Conectar con grupos de interés estratégicos y garantizar la participación efectiva en redes académicas y de investigación que permitan la generación de capacidades institucionales, el liderazgo universitario en emprendimiento sostenible y la participación en escenarios internacionales relacionados con la agenda 2030.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participación activa en redes y asociaciones internacionales de las cuales es parte la universidad</li> <li>* Convenios para actividades internacionales relacionadas con emprendimiento sostenible</li> <li>* Participación en escenarios internacionales relacionados con la Agenda 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adherir al Univeristy Global Compact</li> <li>* Certificarnos como Yunus Centre for Social Innovation</li> <li>* Hacer parte de la delegación oficial de la COP26 en alianza con la embajada del Reino Unido. Consolidar participación en la Plataforma Latam Sustentable</li> <li>* Iniciar INCTalks en industrias creativas con el Tec de Monterrey</li> <li>* Traer la zona Shero a Colombia con el Tec de Monterrey</li> <li>* Ser partner local de Academy of Entrepreneurs, primera incubadora de emprendimientos de Australia</li> <li>* Potenciar participación en redes de universidades emprendedoras AASHE, ACCEU</li> <li>* Conseguir representación institucional de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseguir reconocimiento en Rankings priorizados relacionados con emprendimiento sostenible, educación el desarrollo sostenible y agenda que prioriza la acción climática.</li> <li>* Conseguir maestrías de doble titulación con instituciones líderes en innovación social, emprendimiento y otros sectores priorizados.</li> <li>* Fortalecer presencia en ferias y conferencias internacionales presentando un portafolio robusto de programas internacionales e investigación aplicada.</li> <li>* Consolidar redes universitarias (USIL, UADE, TEC de MONTERREY, y otros actores de Latinoamérica)</li> <li>* Afianzar colaboraciones con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidar a la Universidad Ean como líder latinoamericano en acciones para el desarrollo sostenible.</li> <li>* Liderar acciones en redes universitarias de la región</li> <li>* Consolidar grupos de investigación internacionalmente relacionados con el campus sostenible.</li> </ul>

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
				nivel directivo en NAFSA y EAIE * Consolidar participación internacional de Universidad Ean en escenarios internacionales (FIESA, OUI, entre otros).	ecosistemas de emprendimiento del mundo y fomentar intercambio de buenas prácticas.	
<b>Rentabilidad</b>	Obtener el mejor resultado institucional derivado de la utilización de recursos que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la Institución, desde la perspectiva financiera, organizacional y estudiantil.	Garantizar niveles eficientes de generación de caja para cubrir los costos y gastos de funcionamiento y los proyectos de crecimiento de la institución	<b>Financiero</b> Margen Bruto Utilidad bruta / Ingresos Netos  Margen Operacional Utilidad Operacional / Ingresos Netos  Margen Neto Utilidad Neta / Ingresos Netos  EBITDA Utilidad Operativa ajustada (sin depreciación ni amortización) / Ingresos Netos.  <b>Organizacional</b> * Índice de endeudamiento total * Cumplimiento del PEI y de los Planes de Acción. * Indicador de pulso: saldo mínimo mensual de caja/promedio mensual de egresos(costos, gastos, amortizaciones)  <b>Estudiantil</b> * Índice de empleabilidad * Nivel de ingresos: análisis del retorno de su inversión	1. Ebitda / Ingresos = 10%	1. Ebitda / Ingresos = 12,5%	1. Ebitda / Ingresos = 15%
<b>Rentabilidad</b>	Obtener el mejor resultado institucional derivado de la utilización de recursos que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los	Garantizar niveles eficientes de generación de caja para cubrir los costos y gastos de funcionamiento y los proyectos de crecimiento de la institución	<b>Financiero</b> Margen Bruto Utilidad bruta / Ingresos Netos  Margen Operacional Utilidad Operacional / Ingresos Netos	Endeudamiento <= 52%	Endeudamiento <= 51%	Endeudamiento <= 50%

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
	grupos de interés y de la Institución, desde la perspectiva financiera, organizacional y estudiantil.		<p>Margen Neto Utilidad Neta / Ingresos Netos</p> <p>EBITDA Utilidad Operativa ajustada (sin depreciación ni amortización) / Ingresos Netos.</p> <p><b>Organizacional</b> * Índice de endeudamiento total * Cumplimiento del PEI y de los Planes de Acción. * Indicador de pulso: saldo mínimo mensual de caja/promedio mensual de egresos(costos, gastos, amortizaciones)</p> <p><b>Estudiantil</b> * Índice de empleabilidad * Nivel de ingresos: análisis del retorno de su inversión</p>			
<b>Rentabilidad</b>	Obtener el mejor resultado institucional derivado de la utilización de recursos que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la Institución, desde la perspectiva financiera, organizacional y estudiantil.	Garantizar niveles eficientes de generación de caja para cubrir los costos y gastos de funcionamiento y los proyectos de crecimiento de la institución	<p><b>Financiero</b> Margen Bruto Utilidad bruta / Ingresos Netos</p> <p>Margen Operacional Utilidad Operacional / Ingresos Netos</p> <p>Margen Neto Utilidad Neta / Ingresos Netos</p> <p>EBITDA Utilidad Operativa ajustada (sin depreciación ni amortización) / Ingresos Netos.</p> <p><b>Organizacional</b> * Índice de endeudamiento total * Cumplimiento del PEI y de los Planes de Acción.</p>	Saldo caja <= 2	Saldo caja <= 2	Saldo caja <= 2

PILAR	OBJETIVO	ACCIÓN	AMBITOS DE VERIFICACIÓN	Alcance al año 2020	Alcance al año 2021	Alcance al año 2022
			<p>* Indicador de pulso: saldo mínimo mensual de caja/promedio mensual de egresos(costos, gastos, amortizaciones)</p> <p><b>Estudiantil</b></p> <p>* Índice de empleabilidad</p> <p>* Nivel de ingresos: análisis del retorno de su inversión</p>			
<b>Equidad</b>	Garantizar un modelo de equidad para los diferentes grupos de interés de la Universidad	Impactar a los grupos de interés establecidos en los ODS (LGTBI, Tercera edad, comunidad afro, comunidades indígenas, mujeres)	<p>1. Por Segmento: alumnos, docentes y colaboradores:</p> <p>* Mujeres</p> <p>* Comunidad LGBTI</p> <p>* Comunidad afro</p> <p>* Comunidades indígenas</p> <p>* ESE 1 y 2</p> <p>2. Por metodología- alumnos y docentes</p> <p>* Penetración en regiones apartadas, a través de la virtualidad.</p> <p>* Acceso para comunidades presenciales.</p>	<p>1. Definir la población a impactar, con criterios claros de selección. Establecer el plan de trabajo para cada grupo de inclusión.</p> <p>2. Definir y diseñar la oferta.</p> <p>3. Modificar la web, principalmente en los micrositos de Aspirantes y Grupos de Interés.</p> <p>4. Probar portafolios para segmentos no tradicionales: niños y adultos mayores.</p> <p>5. Modelo de becas para estratos 1 y 2</p>	Implementación de diplomados por cada grupo definido.  Establecer forma de acción (Becas)	Inclusión de nuevos programas o grupos de interés.
<b>Equidad</b>	Garantizar un modelo de equidad para los diferentes grupos de interés de la Universidad	Generar condiciones justas para los grupos de interés (estudiantes, colaboradores, etc.)	<p>"Índice de justicia con el estudiante". basado en el análisis de PQRS, evaluar cuántas veces actuamos como órgano de poder y sometemos a nuestros estudiantes a nuestra normativa, habiendo fallado en claridad, información o procesos.</p>	Definir un modelo de equidad institucional, soportados en los reglamentos internos de la Universidad, acordes a la biodiversidad y el recurso humano.	1. Capacitar a los diferentes grupos de interés en los deberes y derechos que tiene por ser parte la comida Eanista.  2. Poner en acción el modelo de equidad institucional.	Mantener y mejorar el modelo de equidad institucional.
<b>Equidad</b>	Garantizar un modelo de equidad para los diferentes grupos de interés de la Universidad	Generar indicadores de equidad y hacer seguimiento		Definir indicadores de equidad y establecer las metas esperadas de satisfacción	1. Medir la satisfacción de los grupos de interés, frente a la equidad de las acciones institucionales.  2. Medir el modelo de equidad institucional y tomar las acciones correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos.	Mejorar el modelo de equidad institucional y continuar con su desarrollo en la institución.