



Plan de desarrollo institucional 2024-2027

COLEGIO INTEGRADO NACIONAL
ORIENTE DE CALDAS

Institución Redefinida Según Resolución del
MEN No.6453 de julio 23 de 2010

Establecimiento Público del Orden
Departamental Ordenanza: 554 de 2006

www.iescinoc.edu.co
Carrera 5 No. 6-30
Pensilvania - Caldas
rectoria@iescinoc.edu.co
Cel 313 651 6109 - 313 651 7582
NIT. 890 802 678 -4





INDICE

<u>Presentación</u>	5
<u>Metodología</u>	7
<u>DOFA General</u>	8
<u>DOFA por variable estratégica</u>	9
<u>Variables Estratégicas</u>	12
<u>Resumen de documentos estratégicos, focus group y talleres. FASE EXTERNA</u>	14
<u>Documentos estratégicos</u>	14
<u>Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026</u>	14
<u>Estudio de contexto</u>	16
<u>Caracterización general de los municipios</u>	17
<u>Caracterización socioeconómica de los municipios de la zona de estudio</u>	18
<u>Vocaciones productivas actuales y futuras</u>	18
<u>Caracterizar las instituciones de educación superior, media y de formación para el trabajo y el desarrollo humano</u>	19
<u>Identificación de nuevas ofertas académicas</u>	20
<u>Diagnosticar la pertinencia de los programas actuales del CINOC</u>	23
<u>Análisis de las capacidades institucionales</u>	23
<u>Diagnóstico de necesidades y expectativas: Alianza para la Competitividad</u>	25
<u>Diagnóstico</u>	31
<u>DOFA General</u>	31
<u>DOFA por Variables</u>	33
<u>Investigación</u>	35
<u>Proyección Social</u>	35
<u>Internacionalización</u>	36
<u>Bienestar</u>	37
<u>Modelo de enseñanza y labor académica</u>	38
<u>Gestión de TI</u>	39
<u>Infraestructura física, tecnológica y capacidades</u>	40



<u>Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano</u>	41
<u>Ambiente laboral</u>	42
<u>Financiera</u>	43
<u>Visibilidad</u>	44
<u>Institucionalidad</u>	45
<u>FODA - Oferta y calidad de programas y servicios</u>	46
<u>Investigación, Proyección Social e Internacionalización</u>	47
<u>Bienestar</u>	50
<u>Modelo de enseñanza y labor académica</u>	51
<u>Mediciones virtuales e incorporación de las TIC</u>	52
<u>Infraestructura</u>	53
<u>Visibilidad Institucional</u>	54
<u>Perfiles de proyectos por variable estratégica</u>	55
<u>Variable oferta y calidad de programas y servicios</u>	55
<u>Variable Investigación, Proyección Social e Internacionalización</u>	58
<u>Proyección Social</u>	61
<u>Internacionalización2</u>	63
<u>Variable Bienestar</u>	64
<u>Variable Modelo Pedagógico</u>	66
<u>Variable Gestión TI</u>	68
<u>Variable Infraestructura Física y Tecnológica</u>	70
<u>Variable Suficiencia, Pertenencia y Competencia del Talento Humano</u>	71
<u>Variable Ambiente Laboral</u>	72
<u>Variable Visibilidad</u>	74
<u>Variable Financiera</u>	77
<u>Variable Institucionalidad</u>	78
<u>Presupuesto</u>	80
<u>Seguimiento y Evaluación</u>	84
<u>Referencias</u>	86



Consejo Directivo

Luis Carlos Velásquez Cardona
Gobernador de Caldas

Diana María Cardona García
Secretaria de Educación. Delegada del gobernador de Caldas

Nancy Judith Botía Hernández
Delegada del Ministerio de Educación Nacional

Alejandro Ceballos Márquez
Representante de los exrectores

Cristian David Salazar Hernández
Representante del sector productivo

Carlos Augusto Nicolás Otálvaro Trejos
Representante de las directivas académicas

Germán Andrés Martínez Idárraga
Representante de los docentes

Andrés Felipe Cardona Toro
Representante de los egresados

Carlos Alberto González Fernández
Representante de los estudiantes

Juan Carlos Loaiza Serna
Rector

Alba Libia Marulanda Ospina
Secretaria General

Equipo administrativo

Juan Carlos Loaiza Serna
Rector

Carlos Augusto Nicolás Otálvaro
Vicerrector Académico

Alba Libia Marulanda Ospina
Secretaria General

Gloria María Hoyos Giraldo
Jefe de Planeación

Luisa Fernanda Rueda
Jefe División Administrativa y Financiera

Luz Mary Zuluaga
Jefe Control Interno

Janice Cardona
Contadora

Equipo de Planeación

Gloria María Hoyos Giraldo
Jefe de Planeación

Alejandra Ospina Valencia
Contratista de apoyo

Lizet Andrea Romero Cubides
Contratista de apoyo

Presentación

La cultura institucional es fundamental en la ejecución efectiva de la planeación en una organización, ya que reúne normas, valores, creencias, comportamientos y actitudes compartidas por los miembros de una organización. Su importancia en el proceso de planeación radica en alcanzar metas y objetivos comunes, en lograr una coherencia estratégica, en adaptabilidad y flexibilidad y comunicar estratégicamente.

Para algunos, los planes solo son buenas intenciones de los miembros de las organizaciones; para otros son documentos que sirven para el direccionamiento estratégico. Otros consideran que son el cumplimiento de requisitos establecidos por el Estado para el funcionamiento de las entidades. Quizás en todas estas afirmaciones hay verdades parciales, pero no únicas, y solo pueden corroborarse de acuerdo al quehacer específico de cada institución, dado que, a pesar de que contienen lineamientos generales de acción de la entidad, su grado de cumplimiento (bien sea a nivel de intencionalidad, estrategia o requisito) depende en gran medida de la *cultura institucional*.

La cultura institucional es entendida como aquella forma de actuar propia y única de los miembros de una organización, la cual permite su crecimiento y desarrollo. Se puede decir que, para la comunidad académica de la IES CINOC, los planes de desarrollo reúnen las tres consideraciones mencionadas anteriormente, ya que permiten el cumplimiento de la Prospectiva Estratégica de la Entidad 2016-2030, documento que fue ajustado en 2019, en el que se acordó el escenario de futuro y las variables estratégicas.

El *Plan de Desarrollo 2024-2027* (PDI 2024-2027) es el tercer plan que se formula en el marco de la Prospectiva Estratégica. Para su formulación, la IES CINOC contrató su segundo Estudio de Contexto, cuya finalidad fue reconocer el territorio del oriente del Caldas con sus condiciones geográficas, demográficas, económicas, productivas, educativas y sociales, así como la realización de una lectura de sus actores, sus propuestas, necesidades y realidades. Esta investigación permitió identificar las potencialidades de la región y los requerimientos de apoyo en formación de capital humano a nivel de educación superior.

El Plan de Desarrollo 2024-2027, fruto del consenso de los actores internos y de la lectura del contexto y sus protagonistas, tiene como compromiso principal ser una hoja de ruta para lograr el cumplimiento del escenario denominado CINOC PERTINENTE Y POSICIONADO. Su contexto es el siguiente:



Corre el año 2030 y la IES CINOC ha alcanzado su proceso de cambio de carácter, así como la acreditación de todos sus programas acreditables. Su oferta académica se ha ampliado hasta el ciclo profesional, y ha incorporado componentes de *b-learning*, tanto en su propuesta pedagógica, como en su desarrollo académico. Adicionalmente ha comenzado a ofertar programas virtuales. La IES CINOC ha logrado afianzar el bilingüismo y los procesos de movilidad internacional. Cuenta con objetos virtuales de aprendizaje en el 60 % de las asignaturas, lo cual ha garantizado la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos académicos – administrativos. Actualmente cuenta con una planta profesoral y administrativa suficiente

y pertinente para garantizar su misión institucional; además, la comunidad educativa cuenta con suficientes programas y espacios para promover el bienestar integral apoyado con infraestructura física y tecnológica que garantiza la formación integral y los procesos de investigación y proyección social. Las demás funciones sustantivas igualmente presentan un desarrollo dinámico; es así que, a la fecha, sus procesos de investigación, proyección social, bienestar e internacionalización han logrado impactar a la comunidad académica. Adicional, el grupo de investigación se encuentra categorizado en Colciencias y participa en macroproyectos interinstitucionales que han promovido visibilidad y movilidad académica. Sumado a lo anterior, la IES CINOC cuenta con semilleros, líneas y proyectos de investigación que facilitan la interacción con el sector productivo, así como la posibilidad de ampliar la oferta educativa en formación continua. De la misma forma, se ha formulado e implementado el modelo de gestión del conocimiento que promueve el aprendizaje organizacional, generando mejoras en los procesos administrativos, reducción de costos y mejoramiento en el clima laboral. Finalmente, la IES CINOC ha logrado diversificar sus fuentes de financiamiento por medio de la generación de proyectos de investigación aplicada y programas de proyección social con el sector productivo, permitiendo mayor gobernabilidad en el accionar institucional.

El PDI 2024-2027 se divide en ocho capítulos. En el primero se explica la metodología utilizada. Se detalla la explicación de las fases internas y externas. En el segundo se encuentran los ajustes solicitados a las variables estratégicas y los objetivos comunicacionales de cada una de las once variables estratégicas. En el tercero se realiza el resumen de los documentos estratégicos, entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo, el Estudio de Contexto del Oriente de Caldas y el diagnóstico realizado por la Alianza para la Competitividad en 2022. También se da a conocer la ficha de los focus group y de los talleres realizados con actores externos (sector productivo, rectores del área rural del oriente de Caldas) y el taller realizado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto). El capítulo cuarto registra el resumen de la matriz DOFA general y la DOFA por variable. El quinto expone la DOFA por variable priorizada, la FODA y el cruce que se realizó para la formulación de ideas de proyectos. En el sexto se presentan los perfiles de los proyectos. El séptimo relaciona el presupuesto total y por variable, necesarios para ejecutar el PDI 2024-2027. Y en el octavo, se establecen los mecanismos de seguimiento y control que tendrá el nuevo plan.

El compromiso de la comunidad académica de la IES CINOC, de apropiarse del PDI 2024-2027, logrará que continúe su proceso de crecimiento y cumpla con la misión de apoyar los procesos de formación en educación superior de los jóvenes del país, así como el desarrollo de las comunidades, específicamente de las rurales, las cuales requieren de una presencia mayor del Estado para lograr mejores niveles de vida.

Metodología

Para la formulación del PDI 2024-2027 se desarrollan las fases de la planeación estratégica y se soporta en el principio planteado por Ricardo Hausman (2015), según el cual la construcción del conocimiento colectivo reconoce la existencia de una sociedad diversa y, por tanto, la generación de un mayor conocimiento por parte de los diferentes socios de valor de la Entidad. Es por ello que, adicional a la fases tradicionales, se suman elementos importantes para el conocimiento de los deseos y aspiraciones de la comunidad externa, como lo son el Estudio de Contexto, los aportes de expertos en temas de educación rural e inclusión, talleres liderados por entidades como la Universidad de Manizales la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto,) con estrategias metodológicas diferentes, así: la primera, bajo las estrategias de línea de tiempo y lluvia de ideas; y la segunda, bajo la visión de inclusión. De otro lado se realizó la visibilización del proceso de manera permanente en la página web de la entidad.

Cada una de estas fases, tanto la interna como la externa, han permitido contar con una visión holística de las necesidades y expectativas de la comunidad, y con base en ello formular proyectos, metas e indicadores por variable estratégica concertados con la comunidad, que permitirán a la IES CINOC ser cada vez más la primera opción de Educación Superior para los jóvenes del área rural del departamento de Caldas.

Las fases adelantadas son las siguientes:

Ilustración 1



Es de anotar que se realizó un proceso cíclico y en espiral, el cual permitió devolverse en cada una de los pasos y generar valor agregado en cada uno de ellos.

Las fases internas y externas tienen las siguientes especificaciones:

Fases internas

Realización de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

DOFA general:

Teniendo en la cuenta los socios de valor de la entidad a nivel de estudiantes (Pensilvania, Manzanares, Marquetalia), docentes, administrativos, contratistas y egresados, más la visión general que todos tienen del funcionamiento de la entidad, se realizaron talleres bajo la siguiente metodología:

- Convocatoria para la realización de los talleres
- Socialización del escenario de futuro de la entidad y las variables estratégicas de la prospectiva.
- Socialización de los conceptos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Conformación de grupos de trabajo de máximo cinco (5) personas por grupo.
- Lluvia de ideas sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por grupos.

- Socialización del DOFA por parte de cada grupo.
- Digitalización de la información recogida.
- Agrupación de la lluvia de ideas de acuerdo a coincidencia en la temática por cada grupo de valor.
- Agrupación de DOFA de todos los grupos de valor.
- Socialización del DOFA al comité de MIPG.
- Socialización del DOFA en el Consejo Directivo.

DOFA por variable estratégica

De acuerdo con el mapa de procesos y las variables estratégicas contempladas en la prospectiva estratégica, se convocó a reunión a cada uno de los grupos de trabajo de las diferentes variables. Con cada grupo se realizaron tres reuniones, así:

- Reunión inicial para lluvia de ideas de DOFA de la variable.
- Reunión para la agrupación de la lluvia de ideas y síntesis de máximo ocho (8) por cada categoría.
En ocasiones estas dos acciones se realizaban en una sola reunión.
- Revisión de la DOFA de acuerdo a la revisión del estado de arte de la variable, con base en la bibliografía enviada desde el área de Planeación,

En total, para la construcción del DOFA general y por variable se realizaron las siguientes reuniones:

NÚM. REUNIONES	NÚM. DE PARTICIPANTES
16	126

Estructuración de la FODA por variable y priorización de la misma

En estas reuniones se llevaron unas propuestas de trabajo elaboradas por la Oficina de Planeación, mediante la cual se proponía el cruce de fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas de cada uno los grupos de trabajo. Estas propuestas fueron revisadas y ajustadas.

En este proceso se realizaron las siguientes reuniones:

Socialización propuesta FODA

NÚM. REUNIONES	NÚM. PARTICIPANTES
12	78



Formulación de intencionalidades de proyectos

Con base en el cruce, se formularon intencionalidades de proyectos por variable estratégica, Se realizaron las siguientes reuniones.

NÚM. REUNIONES	NÚM. PARTICIPANTES
11	71

Con base en las intencionalidades de los proyectos, se formuló un nombre posible de proyecto, con su objetivo general, logrando un consolidado general de 65 proyectos.

Con el listado inicial propuesto, se realizó una reunión con el comité de MIPG para revisar estas propuestas iniciales y sugerir ajustes y modificaciones, lo cual dio como resultado un banco de posibles proyectos de cuarenta en total. De igual manera, en dicha reunión se socializó la ficha básica del perfil de proyecto. De manera posterior, se expuso en el Consejo Directivo el listado de proyectos por variable estratégica.

Perfiles de los proyectos

Con el listado de proyectos aprobados por el comité de MIPG, se sostuvieron reuniones con cada uno de los grupos de trabajo para elaborar la ficha básica de proyecto, la cual contiene la siguiente información:

N°	Proyectos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Meta	Indicadores

Y la ficha del indicador, tiene a su vez la siguiente información:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	
Sigla	
Objetivo	
Definiciones y conceptos	
Método de medición	

Unidad de medida

Fórmula

Variables

Limitaciones del indicador

Fuente de datos

Periodicidad de datos

Fecha de información
disponible

Responsable

Observaciones

Valor actual del indicador

Tendencia

Firma del líder del indicador

Presupuestos por proyecto

Para el establecimiento del presupuesto se estableció la siguiente metodología de trabajo:

- Teniendo en la cuenta que la especificidad de la meta se refleja de mejor manera en el indicador, a través del cual se determina con mayor precisión el costo probable de su cumplimiento, se sostuvieron reuniones con cada uno de los grupos de trabajo estableciendo los requerimientos en términos de talento humano y recursos técnicos y logísticos.
- Socialización en el comité de MIPG del número de contratistas requeridos y los costos probables general y por variable.
- Sugerencias de ajuste de requerimientos por variable estratégica por parte del comité de MIPG.
- Socialización y ajuste de los requerimientos por parte de los grupos de trabajo.
- Priorización de requerimientos por meta y proyecto.
- Determinación de fuentes de financiación por meta y proyecto.
- Conciliación con el área de Presupuesto de las fuentes de financiación ciertas (Nación, propios, recursos de Planes de Fomento a la calidad PFC, recursos de Plan de Incremento en Cobertura PIC).
- Determinación de requerimientos de gestión de recursos, a través de presentación de proyectos a entidades nacionales e internacionales para aquellas metas sin fuente de financiación cierta.



Variables Estratégicas

Justificación Ajustes a Variables

En el ejercicio realizado con los diferentes grupos de trabajo, se solicitaron los siguientes ajustes en términos de variable:

Variable	Solicitud
Bienestar	Por parte del grupo de trabajo, se solicita la creación de esta variable, dado que en la prospectiva estratégica se encuentra contemplada como proyecto en la Variable Oferta y Calidad. Sin embargo, la importancia del tema de bienestar para toda la comunidad académica, de igual manera el cumplimiento de las políticas nacionales en temas de violencia de género, inclusión, permanencia y graduación, se considera que debe ser considerada como una variable independiente de Oferta y Calidad. Esta justificación se expuso ante el comité de MIPG, quien consideró oportuno elevar a variable el tema de Bienestar.
Mediciones virtuales e incorporación de las Tics	Se solicita por parte del grupo de trabajo denominar la variable Gestión de TI, dado que el término es general e incluye los procesos de digitalización y virtualización que adelantara la entidad en sus procesos y productos académico administrativos. Esta solicitud se considera viable por parte de la Oficina de Planeación, dado que no modifica el objetivo establecido para la misma.
Ambiente Laboral y Modernización Organizacional	El jefe de Talento Humano considera que el tema de modernización organizacional está centrado en los procesos de reestructuración de planta de personal docente y administrativa, y este es un proyecto que debería incluirse en la Variable de Suficiencia, Competencia y Pertinencia del Talento Humano. Dentro de este orden de ideas, se considera viable por parte de la Oficina de Planeación el ajuste solicitado de denominar la Variable solo Ambiente laboral, pues no modifica el objetivo de la misma.



Objetivos de las variables estratégicas

Después de realizados los ajustes las variables estratégicas con sus respectivos objetivos comunicacionales, se pueden visionar lo siguiente:

VARIABLE ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN
Financiera	Garantizar la adecuada gestión y ejecución financiera de acuerdo a los recaudos obtenidos, y que permita el desarrollo del propósito institucional.
Visibilidad institucional	Posicionar a la IES CINOC ante la comunidad académica de las ITTU.
Investigación, proyección social e internacionalización	Dinamizar las funciones de Investigación, Proyección Social e Internacionalización para el desarrollo de la IES CINOC.
Bienestar	Desarrollar programas de Bienestar que fortalezcan los procesos de permanencia y graduación de los estudiantes y el bienestar de los funcionarios de la entidad.
Oferta y calidad de programas y servicios	Ofrecer programas académicos pertinentes y sostenibles . Establecer alianzas estratégicas con la educación básica media y educación universitaria.
Modelo de enseñanza y labor académica	Apropiar el modelo pedagógico IES CINOC.
Gestión de TI	Consolidar el uso y apropiación de las TI en los procesos misionales y administrativos de la institución.
Infraestructura física tecnológica y capacidades	Disponer de una infraestructura física y tecnológica adecuada para el cumplimiento de la misión institucional.
Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano del CINOC	Disponer de talento humano suficiente y competente para el avance del Proyecto Educativo Institucional.
Ambiente laboral	Promover el desarrollo de buenas prácticas de gestión humana y del conocimiento, que faciliten el desarrollo institucional y de cada colaborador de la entidad,
Institucionalidad	Garantizar la gobernanza y gobierno institucional bajo criterios de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad, transparencia, inclusión, equidad con enfoque participativo de sus actores.

Resumen de documentos estratégicos, focus group y talleres. FASE EXTERNA

Documentos estratégicos

Para el conocimiento del estado del arte de las diferentes variables estratégicas y de la educación en términos generales, se revisaron varios documentos estratégicos que fueron tenidos en cuenta al momento de revisar la DOFA y el FODA, así como los perfiles de los proyectos. Dado el volumen de documentos revisados, se anexa la referencia bibliográfica utilizada.

A continuación se realiza el resumen del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, el Estudio de Contexto y el diagnóstico realizado por la Alianza para la Competitividad frente a las necesidades y expectativas de la comunidad académica de los programas ofertados bajo la metodología de Universidad en el Campo. Estos documentos son marco de trabajo para el desarrollo de la entidad; en el caso del segundo documento, contempla un análisis profundo de los ocho municipios que comprenden el oriente del departamento de Caldas, los cuales se considera que están en el área directa de influencia de la entidad para el desarrollo de sus procesos educativos.

Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

Como institución de educación superior pública, se debe apuntar a las metas establecidas por el Gobierno nacional en el Plan Nacional de Desarrollo *Colombia Potencia de la Vida 2022-2026*. A continuación se realiza un cuadro con los artículos establecidos en la Ley de Plan Nacional de Desarrollo que la impactan directamente.

Fue aprobado mediante la Ley 2294 de 2023. Allí se establecen como ejes de transformación el ordenamiento del territorio alrededor del agua, la seguridad humana y la justicia social, el derecho humano a la alimentación, la transformación productiva, internacionalización y acción climática y, por último, la convergencia regional. Plantea, además, como ejes transversales *la paz total*, los actores diferenciales para el cambio, la estabilidad macroeconómica y la política exterior con enfoque de género.

Para los temas de la educación superior, el PND plantea de manera específica los siguientes artículos (Tabla 1):

Tabla 1:

Resumen Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 específico para el tema educativo

Artículo	Descripción del artículo
Artículo 7	Exámenes de Estado y la medición de la calidad en la educación en Colombia. El Icfes practicará los siguientes exámenes de Estado para medir la calidad de la educación: 1. Plan de medición de calidad que maneja la educación que ofrecen las instituciones educativas en el nivel preescolar. 2. Para evaluar la educación básica primaria y secundaria. 3. Para evaluar la educación formal que se le hará a quienes terminan el nivel de educación media, o a quienes deseen acreditar que han obtenido los conocimientos y competencias esperados de quienes terminaron dicho nivel. 4. Para evaluar la educación formal que se les ha dado a quienes terminan los programas de pregrado en las instituciones de educación superior.
Artículo 27	Acceso a la educación superior. Mediante la implementación de la política de gratuidad matrícula para todos los estudiantes de programas de pregrado de las instituciones de educación superior públicas, con problemas socioeconómicos, que permita a los jóvenes acceder a la educación y a los que no han tenido posibilidades de tener una educación de calidad.
Artículo 121	Obligatoriedad del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para apoyar la educación. Deberá cumplir con todas las obligaciones respecto a las cátedras en historia, geografía y educación física en todas las instituciones educativas del país, de acuerdo a las tendencias de la educación en el mundo.
Artículo 122	Reforma participativa del Sistema de Educación Superior. El MEN deberá correr con la responsabilidad de incentivar a todas las instituciones de educación para que participen en todas las decisiones y planeaciones que se tomen, de acuerdo a los lineamientos de la educación.
Artículo 124	Fortalecimiento financiero de las instituciones de educación superior públicas. En cada periodo presidencial, la Nación asignará recursos adicionales para garantizar el buen funcionamiento de las instituciones. Les podrá transferir o distribuir recursos adicionales de inversión de acuerdo a la disponibilidad presupuestal y orientados a financiar proyectos de inversión que promuevan el fortalecimiento de la calidad de la educación, de acuerdo con las reglas definidas por el MEN, incluidos proyectos de infraestructura física y tecnológica y otros proyectos necesarios para brindar una educación de calidad.
Artículo 125	Estrategias de resignificación del tiempo escolar para el desarrollo integral y la protección de trayectorias y vidas educativas.
Artículo 127	Programas de compensación del IPC en tasas de interés en créditos educativos del Icetex.
Artículo 130	Fomento de la inclusión en la educación superior de personas con discapacidad.
Artículo 131	Programa de voluntariado para la reducción de rezagos y brecha de aprendizaje.
Artículo 142	Conectividad digital para cambiar vidas a través de las siguientes acciones: 1. Llevar conectividad digital a zonas vulnerables y apartadas, y mejorar la cobertura y calidad de los servicios de telecomunicaciones, a través de diferentes tecnologías y compartición de infraestructura. 2. Hacer de la internet y de las tecnologías digitales un instrumento de transformación social. 3. Desplegar infraestructura para mejorar la conectividad digital del país con redes neutras. 4. Promover la eliminación de barreras por parte de las entidades territoriales y nacionales para el despliegue de redes de telecomunicaciones. 5. Fortalecer a los pequeños prestadores de los servicios de telecomunicaciones con el fin de aportar en el cierre de la brecha digital.

Artículo 169	Derechos de propiedad intelectual sobre resultados de actividades en ciencia, tecnología e innovación financiados con recursos públicos. En los casos de proyectos de investigación y desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, adelantados con recursos públicos, el Estado con el propósito de fomentar la Ciencia Abierta en Colombia, quien con recursos públicos adelante o ejecute proyectos de investigación y desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, se obliga a poner a disposición de la ciudadanía los resultados, productos, publicaciones y datos derivados de la investigación a través de sistemas de información científicos estandarizados e interoperables que garanticen el acceso a los resultados científicos, tecnológicos e innovación del país.
Artículo 186.	Consejo Nacional de Economías Culturales y Creativas. El Estado promoverá el fortalecimiento de las instituciones públicas, privadas, mixtas y populares, orientadas a la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de los procesos productivos del sector de las culturas, las artes y los saberes, que garanticen la creación, producción, circulación y apropiación de las expresiones artísticas y culturales en todo el territorio nacional.

Estudio de contexto

El documento producido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), denominado *Acuerdo por lo superior*, describe diez temas estratégicos para el desarrollo de la educación superior en Colombia. Uno de ellos hace referencia a la proyección de la regionalización como elemento fundamental para lograr procesos de acceso con equidad, calidad y pertinencia, los cuales permitirán lograr niveles de desarrollo en las diferentes regiones, incorporando las que tradicionalmente han estado rezagadas.

Con base en las proyecciones de crecimiento de la entidad, así como la necesidad de responder a necesidades del contexto, se hizo necesario contar con información de primera mano y actualizada sobre la cualificación del recurso humano que la región requiere, para formular las estrategias de desarrollo institucional, entendidas en términos de cobertura en número de estudiantes, diversidad de programas, calidad de los ofertas, ubicación en sitios geográficos estratégicos dentro de la zona de influencia de la Institución.

Para ello, y teniendo en cuenta que parte fundamental de la gestión empresarial son los análisis de contexto, pues permiten realizar una planificación ajustada a los requerimientos del medio, se contrató en abril la realización del segundo estudio de contexto (el primero fue desarrollado en 2015 como soporte fundamental para la formulación de la prospectiva estratégica 2016-2023), para realizar una revisión de los cambios que han experimentado los municipios del oriente del departamento, concentrándose en la zona de acción prioritaria del quehacer institucional.

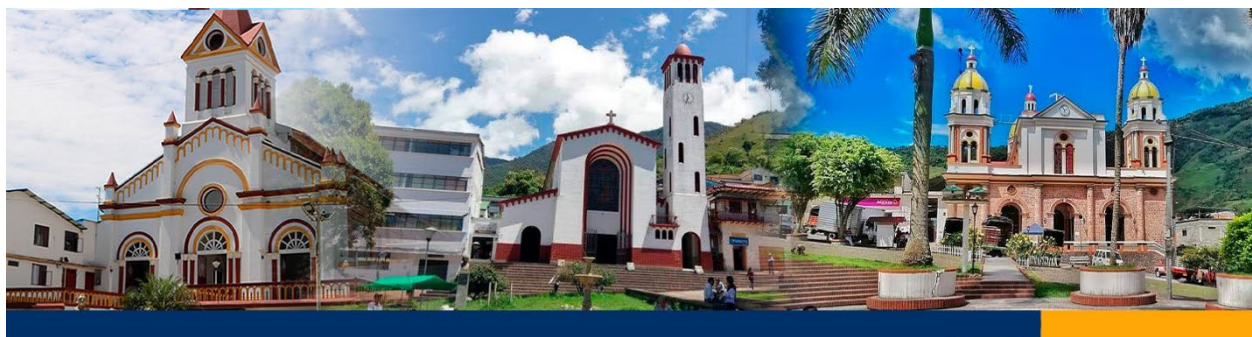
Después de un proceso de convocatoria pública, la Universidad de Manizales fue la encargada de acompañar la realización del estudio. Se contrataron los siguientes productos:

- Caracterización general de los municipios de la zona de estudio.
- Caracterización socioeconómica de los municipios de la zona de estudio.

- Identificación de las vocaciones productivas actuales y futuras, así como los diferentes actores organizados de la zona objeto de estudio.
- Caracterización de las instituciones de educación superior, media y secundaria, al igual que instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano (IFPTDH) presentes en la zona de estudio.
- Diagnóstico de la pertinencia de los programas actuales de la oferta de servicios educativos de la IES CINOC.
- Identificación de nuevas posibles ofertas académicas para los grupos de interés de la zona de estudio en las cadenas de formación.

Durante cuatro meses se coordinó con la institución cada una de las fases y productos, lo cual dio como resultado un documento robusto del que se transcriben las principales conclusiones de cada uno de los productos, y de igual manera se anexa un resumen ejecutivo.

Caracterización general de los municipios



Territorialmente, los municipios objeto de estudio (Pensilvania, Manzanares, Marquetalia, Marulanda, Samaná, Victoria, Dorada, Norcasia) representan el 43,9 % del territorio caldense. Los de mayor extensión territorial se encuentran en la zona del Magdalena caldense. Pese al tamaño de los municipios, las zonas urbanas representan menos del 2 % de la extensión territorial. Con excepción de La Dorada y Marulanda, todos los municipios han presentado un aumento significativo en la población que habita en las cabeceras municipales, mientras que, proporcionalmente, las zonas rurales se han despoblado considerablemente.

Por otro lado, los suelos de protección ambiental se convierten en una variable clave para el análisis de las formas de desarrollo territorial y económico de los territorios. Frente a los aspectos demográficos y poblacionales, todos los municipios han presentado una disminución en su población, aspectos que pueden ser asociados a la migración poblacional, la disminución en la tasa poblacional y la tasa de crecimiento vegetativo. En los últimos años, la tasa sostenida de crecimiento poblacional de los municipios objeto de estudio se explica en gran medida por los resultados de la tasa migratoria o *ajuste poblacional* de las estadísticas vitales identificadas.



Los movimientos migratorios en Caldas, al igual que en la dinámica nacional, se presentan hacia centralidades urbanas con mayor oferta de servicios de ciudad. Para el caso de los municipios objeto de estudio, los principales lugares de migración se centran hacia los municipios de la subregión centro sur.

Caracterización socioeconómica de los municipios de la zona de estudio

El PBI de los municipios objeto de estudios representa el 12,9 % de la economía caldense. En los últimos veinte años, el aparato productivo de los municipios objeto de estudio se ha duplicado, principalmente por la dinámica económica evidenciada en La Dorada. Pese a las características empíricas entendidas de los municipios, las principales ramas de la economía no corresponden a la lógica de los territorios estructuralmente. Ramas como el comercio, gobierno, impuestos y servicios a las empresas, encabezan las más representativas de los territorios, ausentándose actividades agrícolas, ganaderas o servicios de ciudad. En diferentes aspectos, La Dorada representa el territorio más competitivo en cuanto a los municipios objeto de estudio, con una positiva dinámica poblacional y una representación económica significativa en la subregión y el departamento.

La concentración económica de algunos sectores en el PIB de los municipios puede hablar de sensibilidad sobre la economía. Municipios como Pensilvania, Victoria, Marulanda y Marquetalia, donde en un solo sector se concentra más del 16 % de la economía, se vuelven susceptibles ante afectaciones externas en el aparato productivo municipal.

Un caso especial se refleja en Norcasia, donde el 55,6% del PIB se centra en el sector de producción de energía (Hidroeléctrica La Miel). Existe una brecha en la infraestructura de servicios públicos entre las zonas urbanas y rurales de los municipios. En general, la deficiente capacidad instalada en los territorios analizados para prestar y dotar de servicios públicos a la zona rural, ocasionan a mediano plazo una trampa de pobreza que no solo afecta el desarrollo económico, sino también variables como el déficit habitacional, la pobreza multidimensional y la calidad de vida percibida.

Una mención especial frente a la dimensión de servicios públicos se observa en la cobertura del servicio de Internet, donde en los municipios objeto de estudio en promedio representa solo el 20% de las viviendas censadas, siendo más crítico en la zona rural, donde solo el 2% manifiestan tener acceso a este servicio.

Vocaciones productivas actuales y futuras

A partir de la interpretación de la realidad social, se comprueba la pertinencia de las categorías definidas para el análisis de la información: Vocaciones productivas y empleo, formación,



capacidades, sostenibilidad y visión a largo plazo, migración y conocimiento de la IES CINOC. Así mismo, al momento de la sistematización y análisis de la información, la oportunidad de identificar otra subcategoría, la de turismo, por ser uno de los temas reiterativos que está asociado a las vocaciones productivas. El estudio dio cuenta de la multiplicidad de factores asociados con el contexto general de los municipios, las características socioeconómicas, el análisis de las vocaciones productivas presentes y futuras, las cuales se convierten en un insumo valioso para la construcción y despliegue del plan de desarrollo de la IES CINOC.

La vocación productiva, además de comprometer aspectos relacionados con lo económico, involucra también lo social, cultural y ambiental. Por tanto, los hallazgos muestran que existe un fuerte arraigo por las actividades económicas que tradicionalmente han existido en cada uno de los municipios, siendo su deseo que se fortalezcan a través de procesos de formación con presencia institucional de la IES CINOC para acompañar los procesos formativos.

A través de las reflexiones individuales y grupales, se percibe la necesidad de crear mayores vínculos entre los municipios y sus respectivas instituciones, ya que de acuerdo con las narrativas de los actores claves se consideran parte de una misma región, con necesidades, expectativas y proyecciones muy afines. La formación ambiental, derivada de las carreras técnico profesionales y carreras tecnológicas que ofrece la IES CINOC a nivel agropecuario y forestal, puede tener gran acogida producto de las nuevas dinámicas relacionadas con la conciencia ambiental, el cambio climático y el turismo de naturaleza en sus diferentes expresiones al permitir generar nuevas sinergias entre programas.

Caracterizar las instituciones de educación superior, media y de formación para el trabajo y el desarrollo humano

En primer lugar, el documento identifica que el número de estudiantes matriculados es menor en cada municipio objeto de estudio, en comparación con el estudio que se mantenía como referencia, de 2015¹. Esta conclusión se ratifica con los datos revisados en los boletines informativos de la página de la Secretaría de Educación de Caldas, en los que se hace alusión de la disminución de matriculados en las instituciones educativas de básica primaria, básica secundaria y media, año tras año. Los programas académicos que ofrecen las instituciones educativas actualmente no se ven alineadas con las vocaciones productivas tradicionales de los municipios; se analiza cómo la modalidad de «técnico agropecuario» no es una modalidad predominante, a pesar de que, de los municipios analizados, tienen sus economías mayormente basadas en actividades del campo.

¹ Se trata del «Estudio de contexto del Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas en los municipios del Oriente del Departamento de Caldas, Manizales y los municipios del Área de Influencia desarrollado por la Universidad de Manizales para la Institución de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas IES CINOC».



Cabe resaltar que, aunque pueda verse como una vocación económica de la región, las formaciones técnicas agropecuarias no son una modalidad que genera mucho interés entre los estudiantes, pues, a través de conversaciones sostenidas con algunos de ellos y padres de familia en los municipios, manifiestan que no quieren dedicarse a la producción de la tierra, ni tampoco quedarse en los sus municipios. A diferencia de la mayoría de los municipios, solo en Marulanda se percibe, al hablar con representantes de los estudiantes, padres de familia y docentes, un gran arraigo por la región y por el querer de los jóvenes de quedarse en el municipio y trabajar en el sector agrícola y ganadero, pero hacen énfasis en anhelar las oportunidades de estudiar carreras que les permita crecer y regresar a su municipio a ejercerlas.

Las instituciones de educación media y secundaria son las que están formando los jóvenes que se convertirán en los posibles nuevos estudiantes de la IES CINOC, por lo que vale la pena considerar la información construida en este producto, pues puede ser pilar para la toma de decisiones acerca de cómo llegar a estas instituciones y sus estudiantes. No solo para hacer difusión de la IES CINOC y sus programas, sino para diseñar estrategias atractivas que motiven a los jóvenes a estudiar y matricularse en la institución. Entre las acciones que pueden desarrollarse, están: hacer visitas que incluyan contacto no solo con las administraciones municipales y rectores o coordinadores de las instituciones educativas, sino además, y es muy importante, reuniones que involucren a los estudiantes y padres de familia que serán posteriormente los directos usuarios de los servicios de la IE CINOC.

Identificación de nuevas ofertas académicas

Para la IES CINOC, el estudio de contexto es de vital importancia pues permite conocer las instituciones educativas que ofrecen sus programas en el departamento de Caldas. Pero, por otra parte, ayuda a detectar posibles riesgos y amenazas identificados como brechas de educación. Entonces se trata de convertir esta situación en una oportunidad para llegar con una cobertura más eficiente a los municipios objeto de estudio. Entre los primeros aspectos identificados está que en los municipios hay una gran necesidad de ofertar programas transversales con la enseñanza de una segunda lengua. Es una necesidad latente para los jóvenes principalmente, además no es una necesidad que se vea que está siendo atendida ampliamente con la oferta identificada.

Por otro lado, la política de gratuidad es un hecho como estrategia del gobierno actual. Conviene llegar a los territorios con programas diferentes o establecer alianzas interinstitucionales que permitan a la IES CINOC intervenir con la formación a la población beneficiaria de dicha política. Los municipios objeto de estudio presentan grandes extensiones de población rural en los cuales se pueden identificar dos realidades distintas. Por ello, se sugiere que la IES CINOC genere estrategias adecuadas para cada una de estas realidades. En primer lugar, una parte considerable de la población joven manifiesta la intención de no permanecer en el campo, mostrando un interés en recibir ofertas de programas de formación que difieran significativamente de las temáticas tradicionalmente asociadas al ámbito rural. En segundo lugar, existe un grupo de

personas que busca adquirir educación en áreas que, aunque no necesariamente estén vinculadas exclusivamente a la agricultura, les permitirán desarrollarse como empresarios o administradores de las tierras familiares. Por esta razón, se plantea la necesidad de que la institución amplíe su oferta de programas de manera que logre captar el interés de ambas realidades.

La vinculación con actores relevantes de cada municipio resulta fundamental. Establecer una comunicación cercana y constante con figuras clave de los municipios, como alcaldes, líderes comunitarios, empresarios y representantes de la sociedad civil, jugará un papel crucial en la comprensión de las necesidades particulares de cada comunidad. Colaborar estrechamente con estas entidades posibilitará la creación de programas académicos alineados con las prioridades locales.

Desarrollar programas virtuales, dado el crecimiento de la educación de este tipo y su relevancia en el contexto de la pandemia, es recomendable; esto ampliará el alcance de la educación superior a estudiantes en zonas rurales o de difícil acceso, brindando mayores oportunidades de formación.

Implementar programas de becas y apoyo financiero con el fin de reducir las barreras económicas para acceder a la educación superior. La institución puede desarrollar programas de becas, créditos educativos u otros tipos de apoyo financiero que beneficien a estudiantes con recursos limitados y que demuestren talento académico.

Evaluar nuevas estrategias de empleabilidad de los egresados. Realizar seguimientos a la empleabilidad de los egresados de la institución permitirá ajustar y mejorar los programas académicos en función de las demandas laborales. También es importante establecer alianzas con el sector empresarial y la industria local para facilitar la inserción laboral de los graduados, a través de las reflexiones individuales y grupales. Se necesita crear mayores vínculos entre los municipios y sus respectivas instituciones, ya que de acuerdo con las narrativas de los actores claves, ellos se consideran parte de una misma región, con necesidades, expectativas y proyecciones muy afines.

En conclusión, el estudio de contexto dio cuenta de la multiplicidad de factores asociados con el contexto general de los municipios, las características socioeconómicas y de manera seguida con el análisis de las vocaciones productivas. En este sentido, los resultados son un insumo valioso para el objetivo planteado, ya que permite conocer la situación general de los ocho municipios y cruzar los datos obtenidos a través de fuentes de información secundaria y primaria, gracias a la participación de los actores claves.

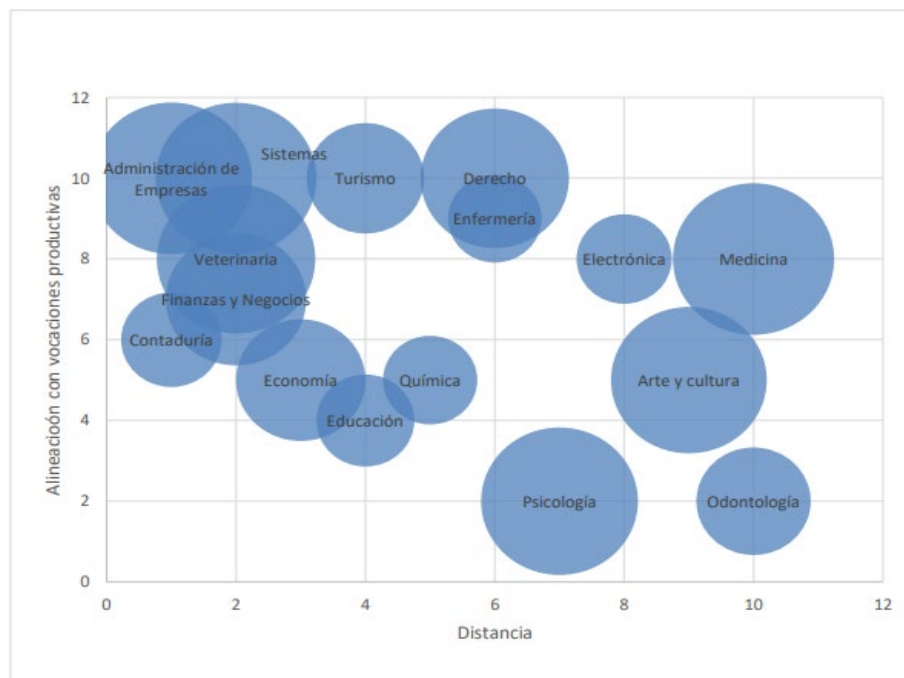
En este apartado es importante resaltar la elaboración de una suerte de clasificación las propuestas por la Universidad de Manizales, para que la IES CINOC analice a posible oferta académica de la entidad.

Ilustración 2
Matriz de Ansoff

		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración en los municipios actuales Posicionar CINOC en municipios de Alto Oriente, Magdalena y departamentos que comparten la zona del Magdalena	Desarrollo de nuevos programas Desarrollar nuevos programas priorizando en función de tamaño de mercado y adyacencias en el campo de conocimiento
	Nuevo	Expandirse a otros municipios o alianzas Dado un mercado en depresión, es importante considerar que las opciones de crecimiento requieren participar en municipios con mayor población	Diversificación La tendencia mundial de aprendizaje para toda la vida requiere dimensionar una oferta que se adapte a comunidades adultas, el uso de tecnologías, idiomas y actividades artísticas son un foco relevante

Fuente: elaboración propia

Ilustración 3
Oportunidades de nuevos programas





Diagnosticar la pertinencia de los programas actuales del CINOC

Los programas de la IES CINOC fueron evaluados desde la perspectiva de sus graduados, revelando que los programas académicos son apropiados y pertinentes. Uno de los aspectos examinados fue el nivel percibido de habilidades cognitivas e interpersonales, que en su mayoría se consideran puntos fuertes. Así mismo, los resultados obtenidos demuestran que los graduados se desenvuelven de manera pertinente en sus entornos laborales.

No obstante, a pesar de la amplia percepción de habilidades sólidas, es importante señalar que existen ciertas categorías que podrían ser revisadas para su fortalecimiento. Entre ellas se encuentran la formulación y ejecución de proyectos, así como el ámbito de la creatividad. Ambas habilidades destacan en los diversos puntos de comparación establecidos en el documento, como los proporcionados por la OCDE, donde se destacan como habilidades necesarias para el mercado laboral presente y futuro. Otra categoría que se abordó para evaluar la pertinencia se centró en la satisfacción de los graduados con su proceso formativo. Se reconoce que la satisfacción es una medida aproximada de la correspondencia entre la promesa de valor y los beneficios reales obtenidos después de la graduación.

En este sentido, se encontró un nivel elevado de satisfacción en relación con múltiples variables, lo que respalda la idea de que el programa cubrió de manera satisfactoria aquellas características relevantes para los graduados. En el ámbito de la empleabilidad, se identificaron oportunidades de mejora. Aunque se comprende que los niveles de informalidad en el país son elevados, superando el 57% de la población económicamente activa, es crucial emprender esfuerzos para aumentar las tasas de inserción en el mercado laboral formal de los graduados.

En general, a través de la comparación con diversos puntos de referencia, se llega a la conclusión de que los programas de la IES CINOC son pertinentes, y se destaca su sólido vínculo con la ruralidad. Esta característica la posiciona como la principal alternativa para la educación y la transformación social en Pensilvania y su área de influencia.

Análisis de las capacidades institucionales

Es importante considerar la subjetividad de los actores que participaron en cada uno de los momentos de este proceso y la importancia de escucharlos para poder determinar con mayor pertinencia lo que se deben ajustar en la institución. Las fortalezas encontradas permitieron reconocer la riqueza de los aportes de cada uno de los sujetos partícipes en distintos espacios y acciones.

De esta manera, se reconocieron las convergencias que, desde la intersubjetividad de los actores, permitió reconocer los aspectos positivos de la IES CINOC. Los distintos actores reconocen como una de las principales fortalezas es su trayectoria en temas de la educación rural y su equipo



humano para adelantar los procesos misionales, destacando la resiliencia frente a las diferentes adversidades y situaciones que enfrenta el normal funcionamiento de la institución. Al tenor de las fortalezas de la institución, las tensiones y desafíos encontrados en el proceso investigativo, se constituyen en una vía para construir rutas estratégicas que permitan orientar los procesos educativos hacia posibilidades de formar ciudadanos éticos, críticos y comprometidos con apuestas de transformación social, en donde el reconocimiento del otro, como interlocutor válido en la experiencia individual y colectiva, sea la clave fundamental para consolidar redes de apoyo, participación y cooperación.

Desde las distintas voces se reconoce como la principal debilidad los aspectos centrados en la gestión institucional. Iniciando por los problemas de comunicación, el individualismo y la desarticulación entre los procesos y áreas que han generado tropiezos, reprocesos y que no se tenga mayor agilidad en los distintos trámites.

Una de las grandes amenazas, está relacionada con la desarticulación entre lo enseñado, lo aprendido y las necesidades del contexto. De allí la necesidad de generar más espacios para dialogar con el sector empresarial y realizar otro tipo de lecturas de realidad que permitan, por un lado, hacer los ajustes necesarios y pertinentes a los planes de estudio, y, por el otro, generar nuevas formas de interactuar en el aula, implementando rutas de formación que le permitan a los docentes vincular el contexto de los estudiantes con los contenidos científicos enseñados y como marcos de referencia para el desarrollo de competencias para la vida.

Son varios los desafíos que se vislumbran en el horizonte institucional. Algunos de ellos centrados en los aspectos académicos en el sentido de continuar fortaleciendo y ampliando la oferta de programas técnicos y tecnológicos, en especial abrir opciones cuyo epicentro sea el turismo, las áreas relacionadas con lo social, las nuevas herramientas tecnológicas y, en especial, la inteligencia artificial, y a la vez ampliando la cobertura con otro tipo de poblaciones, como los adultos y las madres cabeza de hogar. También se señala el abrir los programas a otro tipo de modalidades como el *b-learning*, lo virtual y a distancia. Otro de los desafíos señalados tiene que ver con la gestión institucional que permita una mayor articulación entre los procesos y las áreas misionales. Mejorar los canales de comunicación y la escucha activa por parte de los directivos para seguir generando sinergias; y de esta manera realizar un trabajo más colaborativo en función de los proyectos actuales y nuevos que posibiliten la captación de otro tipo de recursos a través de la implementación de proyectos investigativos y de desarrollo, con y desde las comunidades del sector rural.

Dentro de las recomendaciones realizadas por la Universidad de Manizales, producto del análisis de los resultados de las diferentes actividades contratadas, se propone la siguiente ruta estratégica:

Ilustración Ruta estratégica



Es de anotar que esta ruta fue analizada de manera conjunta con la IES CINOC y los diferentes proyectos formulados por la entidad que formarán parte del PDI 2024-2027, encontrando total coherencia entre ambas, lo cual fue presentado al Consejo Directivo de la entidad.

Diagnóstico de necesidades y expectativas: Alianza para la Competitividad

Este fue un estudio desarrollado por la Alianza a través del diligenciamiento de encuestas en los diferentes municipios del departamento de Caldas a los diferentes actores que la conforman. Las encuestas fueron realizadas durante 2022.

Encuesta a directivos y docentes

Los posibles programas académicos que podrían ser opción para una buena educación en la zona rural como lo son turismo, sistemas o áreas relacionadas con la tecnología, emprendimiento y veterinaria. De igual manera identificaron las áreas del conocimiento donde están débiles como lo son: matemáticas, lenguaje, inglés y ciencias sociales.

Encuesta a egresados

Desarrollar competencias en trabajo en equipo, liderazgo, habilidades comunicativas. Fortalecer los conocimientos en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, tecnología y emprendimiento.

Encuestas a estudiantes

Desarrollar carreras relacionadas con salud, empresas, ingenierías, derecho.

Encuesta a padres de familia

Los padres y madres de familia de cada municipio manifestaron que el programa Universidad en el Campo permite que sus hijos forjen un futuro, se fortalezca su educación, estructuren un proyecto de vida, sean buenos profesionales y puedan aspirar a un trabajo estable, con mejor calidad de vida. También manifiestan que sus hijos deberían estudiar programas universitarios de acuerdo a sus preferencias, gustos o deseos. Se evidencia que los padres de familia desean que haya más oportunidades de estudio para sus hijos donde puedan formarse como profesionales y en un futuro tener un proyecto de vida.

Encuesta productores de las veredas

Los productores de las veredas manifiestan que los roles que deberían desempeñar los jóvenes deben ser principalmente el de administradores, técnicos, líderes, profesionales del campo, emprendedores, que tengan gusto por lo que hacen. Las necesidades que prioriza el sector productivo de las veredas en el momento de seleccionar personal para sus empresas son personas que realicen actividades en el campo y tengan conocimiento de él.

Los productores de las veredas expresan que los jóvenes que tienen acceso al programa *Universidad en el Campo* deberían aprender a utilizar bien los recursos naturales que los rodea, tener gusto y conocimiento por las actividades que se realizan en el campo. Las necesidades que evidencian en estas encuestas es la falta de mano de obra para trabajar en las fincas.

Encuesta a los sectores productivos

Seguir fortaleciendo competencias comunicativas, administrativas, técnicas para el sector agropecuario, nuevas tecnologías TIC y emprendimiento en los profesionales rurales. Se expresa que, en la selección de personal para trabajar en una empresa, es necesario tener unas competencias o técnicas para que puedan desarrollar sus actividades laborales. Entre las habilidades y competencias que mencionaron se destacaron las siguientes: habilidades tecnológicas, de adaptabilidad, comunicativos, conocimientos financieros, administrativos y en relación con su carrera.

Resumen del focus group

Con el fin de ampliar la información de las necesidades y expectativas en temas estratégicos para la entidad relacionados con las temáticas de ruralidad, inclusión e innovación, se realizaron dos

focus group para los dos primeros temas y un taller para el tercero. Estas estrategias permitieron obtener la siguiente información:

- Educación rural

Número de participantes: 20

Calidad de los participantes: Rectores y docentes de las IEM rurales del alto oriente.

Metodología del *Focus Group*: Se realizó una charla inicial sobre lo que se ha realizado como institución en los procesos de articulación con la media y las grandes metas institucionales contempladas en la prospectiva estratégica. Seguidamente, se entregó a cada participante una encuesta abierta con cinco (5) preguntas orientadas a conocer.

Conclusiones del *Focus Group*:

- Continuar creciendo y sosteniéndose como institución de calidad.
- Formación de turismo y cultura.
- Orientación profesional.
- Forjadores de futuro para nuestros jóvenes.
- Proyección de capacitación a pequeñas comunidades.
- Se espera que tengan reconocimiento para carreras profesionales.
- Diplomado o capacitaciones de bajo costo para diferentes grupos.
- Aliado para el desarrollo de proyectos agropecuarios.
- Diversificación de programas.
- Profesionalizaciones, carreras técnicas y profesionales en programas de contabilidad, comercialización.
- Fácil acceso a los jóvenes rurales.
- Programas de educación media.
- Mejor oferta de carreras profesionales en articulación con los programas técnicos y tecnológicos ya existentes.
- Excelente atención, compromiso, disponibilidad.
- Capacitación y acompañamiento en proyectos de primaria y media.

Inclusión

Número de participantes: 15

Calidad de los participantes: Funcionarios y contratistas del área de Bienestar, de la Vicerrectoría Académica y cuatro (4) expertos en inclusión de la Universidad de Manizales.

Metodología del *Focus Group*: Se realizó entrevista semiestructurada a través de la formulación de cuatro (4) preguntas, en las cuales los participantes expresaron sus percepciones frente a cada una de las inquietudes planteadas.

Conclusiones del *Focus Group*:

- Diferencias centradas en grupos.



- Reconocimiento de las poblaciones: pensarse desde los principios, valores y la misión y visión.
- Docentes capacitados en temas de inclusión.
- Convocar a la sociedad.
- Articulación con la media como estrategia para mejorar los procesos de inclusión.
- Valoración de condiciones y de aspectos de desarrollo interdisciplinariamente.
- Acompañamiento en aula.
- Reestructuración curricular.
- Flexibilización curricular.
- Ajustes razonables a los microcurrículos de acuerdo a los procesos de caracterización.
- Corresponsabilidad de la comunidad educativa.
- Educación diferencial e inclusiva sin distinción.
- Maestro que acompañe y que reconozca el trabajo colaborativo.
- Estrategias pedagógicas claves para la inclusión.
- Comunidades de aprendizaje.
- La IES CINOC como entidad que articula el trabajo con las comunidades.
- Apertura de nuevos programas.
- La educación superior como mecanismo facilitador de proyecto de vida.
- Aliados estratégicos para el tema de inclusión.

Talleres

- Innovación

Entidad líder de la actividad: Uniminuto.

Calidad de los participantes: 48 personas entre estudiantes, docentes, administrativos y egresados.

Metodología: Se realizó actividad rompehielos relacionada con la construcción de un puente con tres elementos básicos. En seguida, por grupos de trabajo de máximo siete personas, se respondían cuatro (4) preguntas básicas frente a las cuatro funciones misionales de docencia, investigación, proyección social e internacionalización.

Conclusiones:

En docencia: Necesidad de impactar a las nuevas generaciones con procesos educativos de alto nivel a bajo costo, disminuyendo las brechas y formando profesionales para el territorio con capacidad de planeación, ejecución y control del desarrollo empresarial, social, industrial y económico de la región. Como dificultad se identificó la dispersión de los estudiantes en el territorio por los altos costos para el sostenimiento educativo, la baja calidad en la educación media, la ausencia de motivación, la deserción escolar, la falta de oportunidades laborales. Se considera importante tener mayor exigencia educativa para mejorar la calidad académica.



En investigación: Se ha venido incrementando el desarrollo de proyectos por parte de la entidad. Sin embargo, es necesario mejorar la transferencia de los resultados a las comunidades, así como la formación en investigación. De igual manera, se sugiere realizar mayor seguimiento y monitoreo sobre los tiempos y resultados de las actividades de investigación, así como diversificar las actividades que se desarrollan con los semilleros. Se propone la creación de ecosistemas de innovación y emprendimientos rurales que potencien el desarrollo de la región.

En proyección social: Se consideró importante mejorar el conocimiento de las necesidades de las comunidades y ampliar la oferta de diplomados y capacitaciones, así como la realización de pasantías para los estudiantes, teniendo un contexto real de las necesidades del territorio. Se sugiere incrementar los procesos de acompañamiento a las comunidades para la transferencia de conocimientos a través de convenios y alianzas con el sector externo.

En internacionalización: Se identificó cómo la ubicación geográfica dificulta el acceso de estudiantes externos para llegar al CINOC. De igual manera, se presentan dificultades tecnológicas para el desarrollo de procesos académicos y la necesidad de bilingüismo en el territorio. Se propone intensificar la búsqueda activa de oportunidades de financiación que permitan incrementar las movilidades de docentes, estudiantes y directivos.

- **Sector Productivo**

-

Número de participantes: 45

Calidad de los participantes: Miembros del sector productivo del municipio de Pensilvania.

Metodología del *focus group*: Se realizó una charla inicial sobre las grandes metas institucionales a 2030 y, a continuación, se aplicó una encuesta abierta en la cual los participantes expresaban sus percepciones frente a cada una de las inquietudes planteadas.

Conclusiones del *focus group*:

- Brindar asistencia financiera a los estudiantes y egresados que tengan ideas innovadoras y a largo plazo, que a futuro puedan convertirse en grandes emprendimientos. Y, de igual forma, apoyarlos con una educación financiera para que puedan administrar bien sus finanzas.
- Aumentar la tasa de ocupación y reducir la desocupación por medio de programas novedosos de interés para la comunidad o generando empleos que sean atractivos. Evitar que los grandes talentos abandonen sus municipios.
- Aprovechar las tierras agropecuarias de la región, con el fin de compartir conocimientos a las empresarias agropecuarias e impulsar su crecimiento.
- Aterrizar el desarrollo de investigación a *spin off* autosostenibles, aportando así soluciones a la empresa privada hacia todo un ámbito regional y no solo del oriente caldense.
- Convertirse en un articulador de proyectos de fomento de generación de empresas con productos y/o servicios transables en el mercado nacional. Dichos proyectos pueden ser articulados para financiarse con recursos gubernamentales.



- Creación de alianzas IES CINOC-empresas, así como fomentar foros de intercambio de conocimiento desde las experiencias y habilidades desarrolladas por quienes dirigen las organizaciones productoras.
- Ajustar la oferta para apoyar la solución de necesidades productivas de la región (seguridad y salud en el trabajo).
- Gestionar que las pasantías del IES CINOC tengan la misma equivalencia que las prácticas obligatorias del SENA.
- Profesionalizar algunas carreras.
- Convenios con SENA para que se pueda contar con aprendices.
- Convenios con empresas, pasantías y prácticas.
- Pensar en la posibilidad de ofertar carreras de ingeniería ambiental, alimentos e industrial, de tal forma que se continúe la contribución para el desarrollo de la región.
- Contar con programas formativos que puedan enmarcar las áreas de electrónica, mecánica, eléctrica. En general, todo lo relacionado con mantenimientos.
- Convenios con empresas.
- Llevar a un espacio práctico, con mayor intensidad, para mayor experiencia con las empresas.
- Proyectar sus programas académicos a la realidad de la región, enfocándose en el empoderamiento de sus estudiantes y colaboradores hacia la realidad y fortalecimiento de lo propio.
- Unir y articular esfuerzos públicos y privados para el desarrollo de nuevos programas que innoven el pensum académico que permita el crecimiento institucional.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica con el fin de ofrecer programas virtuales a nivel nacional.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con todas las empresas del municipio en temas de capacitación y cualificación del talento humano.
- Continuar con el apoyo a bachilleres del área rural dispersa para que accedan a la institución y se pueda volver a generar el arraigo por la región.
- Se hace necesario que exista una verdadera interacción entre empresas y la IES CINOC. La comunicación efectiva hará que estos dos sectores, el empresarial y el educativo, permitan que el capital humano existente pueda aportar y aprender.
- Es muy importante que se conozca, a nivel local y departamental, todo lo que se está haciendo dentro de la instalación.
- Carreras universitarias a nivel nacional.
- Promover el comercio internacional.
- Brindar estabilidad en los procesos contractuales.
- Estar presente en los procesos de empleo, realizar el acompañamiento y orientación pertinente.

Diagnóstico

DOFA general



FORTALEZAS	DEBILIDADES
● Credibilidad externa en los procesos institucionales, basado en la oferta con calidad de los programas académicos por ciclos propedéuticos, ● Infraestructura: espacios adecuados e idóneos para el desarrollo de labores institucionales, especialmente las labores académicas (laboratorios, salón de sistemas, LUBIT, centros de práctica). ● Aprovechamiento del talento humano calificado del municipio y de la región. ● Diversidad de servicios (misionales) y apoyos (permanencia) que ofrece la institución para el desarrollo de los procesos educativos. ● Personal docente y administrativo de calidad y comprometido. ● Ubicación geográfica conveniente para procesos de ruralidad que generan procesos de inclusión. ● Contar con un modelo pedagógico consolidado, con largo tiempo de implementación y validación, lo cual permite contar con identidad en este aspecto.	● Niveles de ejecución presupuestales bajos y con destinaciones insuficientes para el cumplimiento de las funciones misionales. ● Alto número de catedráticos, algunos sin experiencia profesional y pedagógica. ● Baja inversión en la infraestructura física de los otros municipios en donde se desarrolla la oferta académica. ● Estrategias de bienestar generales y poco articuladas, que en ocasiones no atienden las particularidades de la población estudiantil. ● Baja articulación entre los diferentes procesos que desarrolla la entidad. ● Bajo liderazgo estudiantil. ● Alto número de contratistas para el apoyo al desarrollo de las actividades académico-administrativas. ● Publicidad insuficiente en los sitios rurales que comprenden el área de trabajo de la IES CINOC. ● Escasa diversificación de la oferta académica formal y no formal. ● Gestión insuficiente para la realización de pasantías y prácticas.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Fuentes de financiación de entes públicos y privados para el apoyo al desarrollo de los procesos misionales de la entidad. • Programas académicos a distancia o virtuales que fortalezcan la presencia de la institución en el oriente de Caldas. • El uso y apoyo de las TIC en el mejoramiento de las actividades que desarrolla la entidad. • Existencia de redes para hacer alianzas e intercambios nacionales e internacionales. • Nuevos requerimientos del sector productivo para la formación y actualización del talento humano de la región. • Abundantes recursos naturales en la región orientados hacia el área agropecuaria y forestal. • Sector productivo con una buena percepción sobre la institución y objetivos de crecimiento comunes que pueden permitir alianzas positivas para las partes. • Cambio de carácter a institución universitaria, lo que generaría un aumento en la demanda de los programas que se ofrecen.	• Oferta académica de las otras instituciones de educación superior y universidades reconocidas en el departamento. • Alta migración de la población rural. • Bajos niveles de formación de la población campesina. • Cambios en las políticas gubernamentales y en los presupuestos para el apoyo a la institución. • situación económica de la región precaria. • Cambios normativos permanentes que generan inestabilidad e inseguridad jurídica para el funcionamiento de la entidad. • Falta de oportunidades laborales en la zona. • Pocas oportunidades de empleo en la región. • Implementación de procesos tecnológicos que no requieran mucha demanda de mano de obra. • Distancia entre lo enseñado en la universidad y lo requerido sector productivo. • Bajo apoyo de administraciones municipales del oriente de Caldas. • Limitaciones tecnológicas en la región para el desarrollo de procesos educativos virtuales. • Bajo interés en educación superior por parte de los jóvenes.



DOFA por variables

Variable oferta y calidad de programas y servicios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Programas con trayectoria y reconocimiento en el medio. - Compromiso con los procesos de acreditación. - Continuidad en la oferta en programas de ruralidad . - Reconocimiento del trabajo académico en áreas rurales. - Pertinencia de los programas. - Procesos de apoyo administrativos y misionales comprometidos. - Equipo humano cualificado y comprometido. - Acompañamiento integral al proceso académico. - Sentido de pertenencia de la comunidad académica. - Convenios con otras instituciones de educación superior y otras instituciones.	- Número insuficiente de docentes para el desarrollo académico. - Desarticulación entre los procesos misionales. - Bajo rendimiento en las pruebas T y T. - Falta de caracterización académica de los estudiantes al momento de ingreso. - Baja articulación con los procesos de orientación vocacional con los estudiantes de media. - Procesos de difusión no intencionados. - Baja articulación con las instituciones educativas media del área urbana de la zona influencia. - Las funciones de los catedráticos se limitan a la oferta de cátedra. - Falta de cursos nivelatorios y/o refuerzos. - Incipientes procesos de inducción. - Planeación inadecuada de las capacidades institucionales. - Baja disponibilidad de los registros calificados en extensiones. - Baja motivación de la labor académica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Compromiso de trabajo de las instituciones de educación media rurales. - Importancia de la educación superior para el desarrollo del país. - Política de gratuidad para quienes quieran ingresar a la educación superior. <i>B-learning</i> y el <i>e-learning</i> en la educación superior. - Nuevos requerimientos productivos de la zona. - Pertenecer a asociaciones de educación superior e investigación. - Decrecimiento de la población de la región. - Apoyo del MEN a la educación técnica y tecnológica. - Recursos públicos para el apoyo a la educación superior.	- Baja valoración de la educación superior por parte de los jóvenes de la zona. - Bajo ingreso de los estudiantes de la educación media a la educación superior. - Falta de cobertura y conectividad en algunas zonas de Caldas. - Oferta académica por parte de otras IES en la zona (virtual, presencial y distancia). - Oferta de educación técnico y tecnólogo por parte de las IES. - Baja valoración de la educación técnica y tecnológica. - Baja empleabilidad de los jóvenes. - Dependencia de voluntades políticas variables. - Baja diferenciación de los jóvenes. - Baja remuneración del empleo.

Investigación, proyección social e internacionalización

Investigación



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Semilleros con docentes comprometidos con la investigación. • Estudiantes entusiastas con la investigación. • Apoyo institucional a investigación. • Credibilidad de los semilleros. • Experiencia consolidada en investigación. • Política y sistema de investigación. • Generación de capacidades para el desarrollo de la investigación. • Movilidad investigativa que genera experiencia y conocimiento. • Equipo humano cualificado para el apoyo de los procesos investigativos. • Infraestructura física y tecnológica adecuada. • Procesos de apropiación social y conocimiento consolidado. • Procesos investigativos como opción de grado. • Divulgación científica del conocimiento investigativo. • Banco de proyectos. • Alianzas interinstitucionales para proyectos y para divulgación del conocimiento. • Resultados visibles de los procesos investigativos y con permanencia en el tiempo. • Visibilidad y reconocimiento científico; editorial de nivel nacional. • Pioneros en la puesta en marcha de laboratorios inteligentes en la región.	• Desconocimiento de los procesos investigativos. • Escaso tiempo docente para procesos investigativos. • Falta de estímulos para procesos investigativos. • Desarticulación con las otras funciones misionales. • Dependencia de recursos del Estado. • Abandono de propuestas investigativas. • Inexistencia de la asignatura de «investigación» en la malla curricular en programas del nivel técnico. • Apatía de la comunidad académica hacia los procesos de formación investigativa. • Paradigmas tradicionales para abordar la investigación. • Tipo de vinculación de personal de apoyo al área de investigación. • Limitada participación de los comités departamentales del Ciencia, Tecnología e Innovación.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Oferta de financiación para procesos de investigación. • Impulso a la sociedad del conocimiento. • Alta demanda por generación de conocimiento científico y desarrollo tecnológico. • Valoración del conocimiento científico. • Posibilidades de alianzas con otras IES e instituciones científicas. • Necesidades del contexto rural. • Escenarios amplios para dar a conocer los procesos investigativos. • Ideas innovadoras de la nueva generación.	• Cambios políticos. • Estandarización para la evaluación de los productos y procesos investigativos. • Rápida obsolescencia tecnológica. • Cambio rápido y constante del conocimiento. • Manejo político de los recursos regionales para la investigación. • Falta de equidad salarial en relación con otras IES. • Investigación y editoriales universitarias consolidadas y con experiencia. • Competir con grupos de investigación de categorías más altas.

Proyección social



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Interdisciplinariedad. • Apoyo y compromiso del equipo de trabajo. • Trabajo interno con estudiantes y externo con la comunidad. • Capacidad de gestión de recursos financieros de proyección social. • Liderazgo. • Estructura organizativa que facilita el alcance de objetivos y metas. • Bolsa de empleo. • Política y plan de egresados. • Metodologías de emprendimiento validadas. • Credibilidad en los procesos. • Aplicación de cobertura de los servicios del área.	• Recursos limitados para el desarrollo del proceso del área. • Procesos administrativos lentos y complejos. • Baja articulación con los procesos misionales. • Bajo apoyo de participación de los integrantes en los espacios decisorios. • Tiempo insuficiente de los docentes y de los participantes del equipo. • Nivel salarial no atractivo. • Modelo de contratación. • Falta de incentivos económicos para hacer proyección social.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Políticas públicas para apoyar la educación rural y el emprendimiento. • Convenios con otras entidades. • <i>Benchmarking</i> con otras IES. • Contexto rural. • Auge de la virtualidad. • Ecosistema emprendedor en la región. • Demanda de servicios de la entidad del contexto. • Importancia del factor de egresados de alta calidad.	• Mejores ofertas salariales. • Honorarios no atractivos. • Bajo interés político hacia procesos de proyección social. • Incertidumbre de recursos para las IES. • Bajo interés político hacia procesos de proyección social.

Internacionalización

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacidad de gestión y relacionamiento con otras instituciones • Apoyo administrativo. • Tener una política de internacionalización. • Apoyo administrativo. • Dinamización de los procesos. • Comunicación constante entre la coordinación y el nivel directivo de la institución. • El apoyo profesional que se ha tenido en el área. • El <i>benchmarking</i>.	• Desconocimiento y falta de reconocimiento en la labor del área. • Recursos insuficientes. • Imposibilidad de poder pagar un honorario de carácter internacional. • Desarticulación institucional de las áreas misionales. • Apatía de los docentes en los procesos. • Falta de compromiso de la comunidad académica. • Falta de fortalecimiento con el manejo de otros idiomas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Posibilidad de realización de convenios con entidades territoriales. • Desarrollar actividades nuevas y conjuntas a través de los convenios existentes. • Cofinanciación por procesos de internacionalización. • La oferta de eventos de internacionalización. • Relacionamiento internacional a través de la participación en eventos. • Normativa de la educación superior que favorece los procesos de internacionalización.	• Altos costos que demandan los procesos de internacionalización. • Inestabilidad frente a una política clara de fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica. • Conflicto social de Colombia. • Nivel socioeconómico bajo de la zona. • Políticas de migración de los países. • Infraestructura vial precaria de la región.

Bienestar



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Equipo consolidado, interdisciplinario y comprometido en el desarrollo de los procesos. • Servicios diversificados y actividades que impactan a toda la comunidad académica. • Continuidad de los procesos que se llevan a cabo desde el área de Bienestar. • Vinculación permanente del grupo familiar del estudiante en su proceso de formación. • Visibilidad en el entorno externo.	• Desarticulación con las otras funciones misionales y el área de Talento Humano. • Procesos de planeación inadecuados para la asignación y desarrollo de algunas actividades. • Espacio físico insuficiente para atención de estudiantes y desarrollo de actividades culturales. • Procesos de contratación complejos. • Equipos y capacitación insuficientes para la atención a la población en condición de discapacidad y salud mental por parte de la comunidad académica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Valoración del tema de bienestar en la educación superior del país. • Cumplimiento de normatividad en los temas de bienestar. • Posibilidades para la financiación de proyectos en el tema. • Generación centennials o generación Z así como la generacion Alfa dispuesta a participar. • Compromiso de los padres en el proceso educativo de sus hijos.	• Dependencia de recursos del Plan de Fomento de la Calidad (PFC). • Exceso de normatividad en el tema de bienestar. • Jóvenes con bajas competencias blandas, que dificultan la convivencia, el respeto a la diferencia y el proceso de aprendizaje. • Dificultad de conectividad en la zona rural. • Incremento de consumo de sustancias psicoactivas en la nueva generación. • Inadecuada inclusión de la comunidad LGBTQ+.

Modelo de enseñanza y labor académica



FORTALEZAS

- Existencia de política de Resultados de aprendizaje de la Educación Superior (RAES), así como la construcción de los lineamientos para el seguimiento y la implementación de los RAES.
- Existencia del modelo pedagógico.
- Acompañamiento a los docentes catedráticos y ocasionales de la entidad en el conocimiento de prácticas de aula y modelos de evaluación Enseñanza Aprendizaje (EA).
- Acompañamiento a los docentes de planta el proceso a los RAES.
- Cualificación del cuerpo docente en metodologías de Enseñanza Aprendizaje (EA).
- Recursos presupuestales institucionales que apoyan el proyecto.

DEBILIDADES

- Tiempos insuficientes en la planeación docente para la realización de actividades programadas durante el semestre, como consecuencia de procesos inoportunos.
- Situaciones coyunturales no planeadas que afectan el desarrollo de los procesos planeados y los tiempos para su realización.
- Ausencia de talento humano cualificado para apoyar el proceso de coordinación pedagógica de la entidad y la implementación de Resultados de aprendizaje de la Educación Superior RAES.
- Falta de estructura orgánica para liderar el proceso pedagógico.
- Falta de seguimiento a los procesos del ejercicio docente.
- Honorarios bajos para conseguir apoyos externos.
- Desconocimiento del trabajo adelantado por entidades pares.
- Desarticulación de las actividades misionales.
- Falta de claridad en el horizonte del *b-learning* en la entidad.
- Necesidad de formación al cuerpo docente en estrategias de evaluación que favorezcan la adquisición de RAES.
- Ausencia de punto de partida para el acompañamiento y seguimiento del estudiante (prueba institucional o prueba saber PRO), para fortalecimiento de procesos del estudiante.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Acompañamientos por parte del MEN para los procesos internos. • Posibilidad de alianzas con entidades pares y otras IES. • Oferta de capacitación por parte de otras IES o entidades. • Preparación de los estudiantes a partir del ejercicio de pruebas Saber PRO y T y T. • Paralelo entre tendencias de seguimiento a RAES externas. • Creación de proceso de formación inicial al estudiante en habilidades genéricas, o creación de prueba para el seguimiento de los mismos.	• Normatividad cambiante en procesos de RA. • Recursos cambiantes por parte del Estado para el apoyo a los procesos. • Tiempos de dedicación docente. • Demora en procesos de contratación. • Bajo desempeño al ingreso del proceso formativo del estudiante.

Gestión de TI



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Equipo de trabajo estructurado y con experiencia en montaje de cursos virtuales. • Estrategias de promoción y lanzamiento de OVAS. • Plataforma LMS establecida y reconocida. • Material instructivo para el uso de los SI que apoyan el proceso académico.	• Falta de planeación estratégica para los procesos de <i>b-learning</i>. • Desconocimiento de las competencias digitales de la comunidad académica, así como el conocimiento por parte de ellas sobre el <i>b. learning</i> • Insuficientes recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el desarrollo del <i>b-learning</i>.

- Baja articulación con el grupo docente y falta de directrices para su incorporación en los procesos académicos.
- Sistemas de información institucionales con escasa interoperabilidad.
- Inexistencia de un modelo de seguridad y privacidad de la información.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Diversificación de la oferta educativa que permite la flexibilización de los procesos educativos. • Oferta de educación no formal para el sector productivo y egresado. • Tendencias de virtualización de los procesos educativos. • Aumento de la demanda educativa por parte de la población adulta y trabajadora. • Posibilidades de acceder a recursos públicos y privados. • Políticas nacionales para el fortalecimiento de la educación virtual y las TIC.	• Bajas competencias digitales en los estudiantes que ingresan a la institución. • Baja valoración de la educación técnica y tecnológica. • Altos costos y obsolescencia tecnológica. • Excesiva normatividad para la oferta de programas virtuales. • Baja y difícil de conectividad en zonas rurales.

Infraestructura física, tecnológica y capacidades



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Infraestructura física y tecnología en crecimiento. • Plan de infraestructura física. • Administración inadecuada.	• Plan de estructura tecnológica. • Presupuestos dependientes de recursos de inversión. • Administración compleja de los planes de mantenimiento.

- Equipo de trabajo con experiencia en los procesos de infraestructura física y tecnológica.
- Metodología orientada al mantenimiento preventivo de la infraestructura tecnológica.
- proyectos de inversión sin proyección de la TIR financiera o social.
- Desarticulación de la planeación de los proyectos de infraestructura.
- Falta de una arquitectura tecnológica que soporte la toma de sesiones basada en datos.
- Cumplimiento inadecuado de ciclo de proyectos.
- No cuenta con un inventario tecnológico.

OPORTUNIDADES

- Participación en la financiación de proyectos por diferentes entidades del Estado.
- Políticas de gobierno tendientes a fortalecer la infraestructura de las IES.
- Estímulos de otras entidades para apoyar el desarrollo tecnológico.
- Amplia capacidad instalada.
- Ampliación de cobertura y ampliación en la prestación de servicios.
- Demanda de otras entidades locales y regionales para el uso de la infraestructura.
- Disminución de costos con la implementación de la política cero papeles.

AMENAZAS

- Problemas jurídicos y sociales de áreas cabidas y linderos con los predios colindantes con predios de la entidad.
- La limitación jurídica para inversión en infraestructura en comodato fuera de la sede central.
- Altos costos y/o obsolescencia tecnológica programada.
- Escasa oferta de proveedores de bienes y servicios dada la ubicación geográfica de la entidad.
- Manejo de los desechos tecnológicos.

Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano



FORTALEZAS

- Buena proporción de docentes con formación en posgrados.

DEBILIDADES

- Inexistencia de políticas de formación para el personal administrativo.
- Programas de capacitación insuficientes para las demandas del desarrollo institucional.

- La mayor parte de la planta administrativa y de docentes están provistas de manera definitiva mediante concurso de méritos.
- Alto grado de experiencia en el desarrollo de las funciones docentes y administrativas.
- Vinculación de personal joven a los procesos institucionales.
- Baja rotación de personal.
- Sistema de evaluación docente desactualizado y deficiente en su aplicación.
- Procesos de selección y vinculación de personal poco desarrollados.
- Gran proporción de colaboradores vinculados por contratos de prestación de servicios, en comparación con los vinculados por planta.

OPORTUNIDADES

- Oferta de capacitación y formación gratuita con entidades del Estado para los funcionarios.

AMENAZAS

- Incremento constante en las exigencias normativas en temas laborales y de seguridad y salud en el trabajo.

Ambiente laboral



FORTALEZAS

- Estabilidad laboral en la planta administrativa y docente con remuneración oportuna.
- Confort en el desarrollo de las actividades académico administrativas en términos de los recursos necesarios en los ambientes de trabajo.
- Ambiente cordial y respetuoso entre los funcionarios y distintas dependencias.
- Compromiso y sentido de pertinencia de los funcionarios en el cumplimiento de sus actividades.

DEBILIDADES

- Apatía en el cumplimiento de los procesos, procedimientos y gestión del riesgo establecidos en el SGC.
- Falta de gestión del conocimiento explícito (falta de procedimientos establecidos para la transferencia de conocimiento) y conversión el conocimiento tácito en explícito.
- Diferencias entre las áreas administrativas y misionales que no favorecen un clima de ambiente colaborativo.
- Estructura organizacional no adecuada para la visión de cambio de carácter.
- Fallas en la comunicación interna y oficial de la entidad.
- Programas de incentivos y estímulos poco desarrollados.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Políticas del Gobierno nacional en términos de formalización del empleo. • Existencia de entidades en la zona enfocadas en ofrecer servicios de bienestar para funcionarios.	• Exceso de requisitos legales para el funcionamiento ágil de la entidad. • Restricciones en los niveles salariales por el carácter actual de la institución, que debilitan los procesos de retención de talento humano docente. • Proyectos de vida personales incompatibles con la ubicación de la institución.

Financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Transparencia en el manejo de los recursos. • Líderes de procesos idóneos para el desarrollo de las actividades. • Compromiso de los funcionarios y contratistas. • Hardware y software adecuado para la sistematización de la información con soporte oportuno. • Oportunidad en el reporte de información a entidades externas e internas.	• Baja generación de recursos propios por otras fuentes diferentes a matrículas. • Personal insuficiente de planta y de apoyo para el desarrollo de actividades. • Baja articulación entre los sistemas de información financieros y los sistemas de información académica. • Inexistencia de estudio de costos y gastos por programa. • Baja planeación y ejecución presupuestal en términos de gestión de los proyectos. • Inexistencia de políticas y planes de seguridad digital que garanticen la salvaguarda de la información.

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
• Políticas de financiación a la educación superior con tendencia a permanecer en el tiempo. • Políticas nacionales y departamentales para apoyo a la educación superior rural. • Oferta de convocatorias para financiación de proyectos en el área educativa por parte de entes públicos y/o privados. • Planes de desarrollo municipales y departamentales que privilegian la Educación Superior. • Normatividad que favorece la consecución de recursos para las entidades educativas.	• Falta de certeza en la asignación de recursos para funcionamiento, inversión y pago de matrícula por parte del Estado. • Sobrecostos en los procesos de formalización del empleo público. • Cambios constantes en la normatividad y sistemas de información, así como formatos diferentes para la presentación de informes ante las diferentes entidades externas. • Competencia indirecta de otras IES por estudiantes en la zona. • Contexto socioeconómico poco favorable para la venta de servicios educativos.

Visibilidad



FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Reconocimiento de la importancia de comunicar dentro de los procesos institucionales. • La utilización de las nuevas tecnologías de la información de la comunicación a través de las redes sociales. • Mayor visibilidad de la institución en el entorno académico y en la comunidad regional. • Existencia de una política y un plan de información y comunicación. • Los ejercicios de comunicación que generan procesos de transparencia ante la comunidad. • Adaptación a nuevas plataformas tecnológicas.	• Equipo de trabajo con personal contratista. • Conocimiento débil de la comunicación institucional y sus alcances • Variedad de definiciones de la identidad corporativa. • Inexistencia de políticas para el manejo de bases de datos para los socios de valor. • Recursos bajos para las campañas comunicativas y equipos tecnológicos. • Estadísticas subvaloradas de los procesos de comunicación e información (tasas de conversión). • Desarticulación entre las áreas misionales para una buena comunicación e información. • Inexistencia de la política de gestión y manejo de la información digital en la institución. • No hay políticas editoriales de comunicación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Medios de comunicación masivos para hacer educación y comunicación. • Tecnología existente en el mercado más eficiente. • Estrategias de mercadeo diferenciadas. • Tendencias hacia la comunicación digital. • Diversidad de mecanismos de comunicación.	• Dispersión geográfica de la zona que dificulta los procesos de comunicación. • Cambios constantes en las plataformas digitales y en la tecnología. • Manipulación de los mensajes. • Las noticias falsas y la manipulación de los mensajes.

- Fácil acceso a la información.
- Prosumidores de la información (capacidad de producir su propia información).
- Normatividad de vincular los procesos de información a la gestión de las entidades.
- Oportunidades de alianza con medios de comunicación de otras IES.
- Tendencia a no creer en la publicidad.
- Exceso y cambio de la normatividad.
- Obsolescencia programada.
- Cantidad de información a lo que se está expuesto.

Institucionalidad



FORTALEZAS

- Existencia de procesos de planeación con visión de futuro y construido colectivamente.
- Apropiación del marco filosófico institucional.
- Cumplimiento constante de acercamiento de altos directivos y decisiones constantes en temas de mayor relevancia.

DEBILIDADES

- Falta de espacio y tiempo para la entrega oportuna de información que permita fortalecer los procesos de planeación institucional.
- Alto volumen de actividades que reducen el tiempo de dedicación a las sesiones del comité de MIPG.

OPORTUNIDADES

- Asesorías externas para la buena implementación de las condiciones institucionales para la oferta de programas.
- Oferta de formación gratuita con entidades del Estado para los funcionarios en temas específicos MIPG.

AMENAZAS

- Constante probabilidad de demandas y procesos judiciales por la gestión pública.
- Cambios constantes en la normatividad de la educación superior.
- Falta de diferenciación para la aplicación de normatividad pública para la gestión pública, de acuerdo al tamaño y tipología de las instituciones.



FODA

Oferta y calidad de programas y servicios

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Equipo humano cualificado, comprometido y con sentido de pertenencia. F2. Programas pertinentes, con trayectoria y reconocimiento en el medio. F3. Compromiso con los procesos de acreditación. F4. Acompañamiento integral a los procesos académicos de los estudiantes desde los diferentes procesos misionales. F5. Continuidad y reconocimiento en la oferta en programas de ruralidad . F6. Convenios con otras IES y otras instituciones.	O1. Recursos públicos para el apoyo a la educación superior tanto para la oferta pública como para la demanda. O2. Importancia de la educación superior para el desarrollo del país, así como de la educación T y TO3, <i>b-learning</i> y el <i>e-learning</i> en la educación superior. O4. Instituciones de educación media rurales con necesidades de articulación con la educación superior. O5. Nuevos requerimientos productivos de la zona. O6. Pertenecer a asociaciones de educación superior e investigación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Planeación inadecuada de las capacidades institucionales que facilita la desarticulación entre los procesos misionales. D2. Número insuficiente de docentes para el desarrollo académico y limitación del catedrático al desarrollo de la cátedra. D3. Baja disponibilidad de los registros calificados. D4. Falta de caracterización académica de los estudiantes al momento de ingreso lo que no permite desarrollar cursos niveladores de acuerdo a sus necesidades. D5. Incipiente desarrollo del SIAC. D6. Bajo nivel de bilingüismo en la comunidad académica de la entidad.	A1. Bajo tránsito de los estudiantes de la educación media a la educación superior, en parte debido a la baja valoración de la educación superior por parte de los jóvenes de la zona. A2. Oferta académica terminal y en ciclos propedéuticos por parte de otras IES en la zona (virtual, presencial y distancia). A3. Baja empleabilidad y remuneración de los jóvenes. A4. Falta de cobertura y conectividad en algunas zonas de Caldas. A5. Decrecimiento de la población de la región . A6. Dependencia de voluntades políticas variables.

Cruces

1. F1-F2-01-02
2. F5-04
3. A1-A2
4. F6-03-06
5. F3-D5
6. D1-D2

Investigación, proyección social e internacionalización

Investigación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Apoyo institucional a investigación F2 Integrantes del grupo de investigación (docentes, estudiantes, banco de proyectos) comprometido con los procesos. F3 Equipo humano cualificado para el apoyo de los procesos investigativos F4 Procesos de apropiación social del conocimiento que genera conocimiento en Ctei para la comunidad científica y Divulgación científica editorial. F5: Experiencia consolidada en investigación y Alianzas interinstitucionales para proyectos y para divulgación del conocimiento F6: Infraestructura física y tecnológica adecuada y Pioneros en la puesta en marcha de laboratorios inteligentes y multidisciplinarios en la región.	O1. Oferta de financiación público-privada para procesos de investigación. O2. Alta demanda por generación de conocimiento científico y desarrollo tecnológico dentro de la sociedad del conocimiento. O3. Posibilidades de alianzas con otras IES e instituciones científicas. O4. Grandes necesidades del contexto rural. O5. Ideas innovadoras de la nueva generación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Dependencia de recursos del Estado. D2. Escaso tiempo docente para procesos investigativos, así como la falta de apropiación de los procesos investigativos por parte de los docentes. D3. Falta de formalización laboral de personal de apoyo al área de investigación. D4. Apatía de la comunidad académica hacia los procesos de formación investigativa. D5. Inexistencia de la asignatura de investigación en la malla curricular en programas del nivel técnico. D6. Falta de reconocimiento administrativo e importancia de la participación en los comités departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación.	A1. Cambio rápido y constante del conocimiento y rápida obsolescencia tecnológica. A2. Cambios políticos en las necesidades de proyectos priorizados. A3. Competir con grupos de investigaciones de categorías más altas, para la evaluación de los productos y procesos investigativos. A5. Falta de equidad salarial en relación con otras IES. A6. Investigación y editoriales universitarias con mayores recursos económicos.

Cruces

1. F1-O1 O2
2. F2-F3-O3
3. F4 F5 F6- 04 O5
4. D2-D4-D5 A4
5. D6 A3 A6



Proyección social

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Capacidad de gestión de recursos financieros para la institución. F2. Ampliación de servicios del área y la credibilidad en los mismos por parte de la comunidad interna y externa. F3. Líneas estratégicas (emprendimiento, egresados, educación no formal, responsabilidad social y ambiental y extensión) del área documentadas, validadas y aplicadas. F4. El equipo de trabajo es interdisciplinario con alto compromiso, articulación y apoyo al proceso, así como con buenos procesos de liderazgo.	O1. Convenios con entidades externas que demandan los servicios del área. O2. Políticas públicas que apoyan las líneas estratégicas. O3. Auge de la virtualidad. O4. Universidades e IES consolidadas en temas de proyección social y con apertura para procesos de intercambio. O5. Contexto rural.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Recursos limitados para el desarrollo del proceso del área. D2. Tiempo insuficiente de los docentes y de los participantes del equipo, así como falta de incentivos para el desarrollo de la proyección social. D3. Baja articulación con los procesos misionales. D4. Procesos administrativos lentos y complejos. D5. Bajo apoyo de participación de los integrantes en los espacios decisorios. D6. Estructura orgánica que no evidencia la función de proyección social.	A1. Incertidumbre de recursos para las IES. A2. Mejores ofertas salariales del contexto frente a la institución. A3. Bajo interés político a nivel regional hacia procesos de proyección social.

Cruces

1. F1-O2-O5
2. F2-F4-O4
3. F3-O1
4. D1-D2-A1-A2



Internacionalización

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Gestión eficiente y habilidades para establecer relaciones con otras instituciones, lo que permite establecer convenios y alianzas estratégicas que contribuyen a la internacionalización de la institución. F2. Dinamización en los procesos de internacionalización, lo que permite una adaptación continua a las necesidades y demandas de un entorno cambiante. F3. Política clara de internacionalización aprobada, que establece los lineamientos y objetivos para el desarrollo de proyectos y actividades internacionales en la institución. F4. Garantía de recursos financieros, técnicos y humanos que aseguren la implementación y continuidad de los procesos y actividades de internacionalización. F5. Apoyo administrativo y profesional sólido y comprometido con el área de internacionalización, lo que permite garantizar una gestión efectiva de los procesos y actividades en este ámbito. F6. Uso de herramientas de <i>benchmarking</i>, lo que permite la comparación y el aprendizaje de las mejores prácticas internacionales para mejorar continuamente los procesos y actividades de internacionalización.	O1. Acceder a cofinanciación para los procesos de internacionalización y así poder contar con mayores recursos para su implementación y posibilidad de acceder a programas de cooperación internacional y financiamiento para proyectos de investigación. O2. Eventos, ferias y actividades en otros países en las áreas misionales de la entidad. O3. Posibilidad de realizar convenios con entidades territoriales, nacionales e internacionales para fortalecer los procesos de internacionalización. O4. Normativa de la educación superior que favorece los procesos de internacionalización para desarrollar nuevas iniciativas y proyectos internacionales. O5. Tendencias de internacionalización en educación superior que favorecen la diversificación y globalización de la oferta académica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Bajo conocimiento de la oferta en cooperación internacional para el apoyo a los procesos de movilidad en doble vía de docentes y estudiantes. D2. La imposibilidad de poder pagar honorarios internacionales es una debilidad de la IES CINOC que puede limitar la capacidad de la institución para atraer y retener expertos internacionales en diferentes áreas del conocimiento. D3. El deficiente dominio de otros idiomas por parte de los estudiantes y el personal de la institución para mejorar su capacidad de comunicación y relacionamiento con entidades y organizaciones extranjeras. D4. Desarticulación institucional que dificulta la colaboración efectiva entre las diferentes áreas y departamentos, obstaculizando la consecución de objetivos comunes. D5. Falta de compromiso o apatía de los docentes en los procesos.	A1. Los altos costos que demandan los procesos de internacionalización pueden limitar la capacidad de la institución para mantener y ampliar sus programas en el extranjero. A2. La inestabilidad frente a una política clara de fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica en el país puede afectar la capacidad de la institución para competir en el mercado internacional y atraer a estudiantes y docentes extranjeros. A3. Las políticas de migración de los países, puede afectar la capacidad de participación de los estudiantes y docentes en el extranjero. A4. El conflicto social en Colombia puede impactar negativamente la imagen de la institución y disuadir a estudiantes y docentes extranjeros de venir al país. A5. El nivel socioeconómico bajo de la zona en la que se encuentra la institución puede limitar la capacidad que los estudiantes y docentes participan en movilidades, conferencias o eventos.

A6. La infraestructura vial precaria de la región puede dificultar el acceso a la institución y limitar su capacidad para desarrollar programas y proyectos.

Cruces

1. F1 -F2-F4- 01 -03
2. F5-O2
3. F3 04
4. F6-O5
5. D2 D1 A1
6. D3-A2
7. D4-A5

Bienestar

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Equipo consolidado e interdisciplinario y comprometido en el desarrollo de los procesos.	O1. Valoración del tema de bienestar en la educación superior del país.
F2. Servicios diversificados y actividades que impactan a toda la comunidad académica.	O2. Cumplimiento de normatividad en los temas de bienestar.
F3. Continuidad de los procesos que se llevan a cabo desde el área de Bienestar.	O3. Posibilidades para la financiación de proyectos en el tema.
F4. Vinculación permanente del grupo familiar del estudiante en su proceso de formación.	O4. Generación <i>por edad</i> dispuesta a participar.
F5. Visibilidad en el entorno externo.	O5. Compromiso de los padres en el proceso educativo de sus hijos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
D1. Desarticulación con las otras funciones misionales y el área de Talento Humano	A1. Dependencia de recursos de PFC (plan de fomento de la calidad)
D2. Procesos de planeación inadecuados para la asignación y desarrollo de algunas actividades	A2. Exceso de normatividad en el tema de bienestar
D3. Espacio físico insuficiente para atención de estudiantes y desarrollo de actividad culturales	A3. Jóvenes con bajas competencias blandas que dificulta la convivencia el respeto a la diferencia y el proceso de aprendizaje
D4. Proceso de contratación complejos	A4. Dificultad de conectividad en la zona rural
D5. Equipos y capacitación insuficientes para la atención a la población en condición de discapacidad y salud mental por parte de la comunidad académica	A5. Incremento de consumo de sustancias psicoactivas en la nueva generación
	A6. Inadecuada inclusión de la comunidad LGBTIQ+.

Cruces

1. F2-O5
2. F1-F3-O1-O2
3. D5-A5 A6
4. D3 - A1
5. D1-A2 A3

Modelo de enseñanza y labor académica

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Existencia del modelo pedagógico. F2. Existencia de política de RAES, así como la construcción de los lineamientos para el seguimiento y la implementación de los RAES. F3. Cualificación del cuerpo docente en metodologías de Enseñanza Aprendizaje (EA). F4. Acompañamiento a los docentes de planta el proceso a los RAES. F5. Acompañamiento a los docentes catedráticos y ocasionales de la entidad en el conocimiento de prácticas de aula y modelos de evaluación EA. F6. Recursos presupuestales institucionales que apoyan el proyecto.	O1. Creación de proceso de formación inicial al estudiante en habilidades genéricas, o creación de prueba para el seguimiento de los mismos. O2. Posibilidad de alianzas con entidades pares y otras IES. O3. Oferta de capacitación por parte de otras IES o entidades. O4. Paralelo entre tendencias de seguimiento a RAES externas. O5. Preparación de los estudiantes a partir del ejercicio de pruebas Saber PRO y TyT. O6. Acompañamientos por parte del MEN para los procesos internos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Ausencia de línea base para el acompañamiento y seguimiento del estudiante. (Prueba institucional o prueba saber PRO), para el fortalecimiento de procesos del estudiante y de creación de momentos de seguimiento a los RA. D2. Inexistencia de sistematización de los procesos curriculares y microrrrurales. D3. Ausencia de estructura orgánica y talento humano cualificado para apoyar el proceso de coordinación pedagógica de la entidad y la implementación de RAES.. Roles para diferentes procesos. D4. Falta de claridad en el horizonte del Blended y E-Learning en la entidad. D5. Tiempos insuficientes en la planeación docente para la realización de actividades programadas durante	A1. Normatividad cambiante en procesos de RA. A2. Falta de claridad del MEN frente a la conceptualización y normalización de los RA A3. Bajo desempeño al ingreso del proceso formativo del estudiante. A4. Recursos cambiantes por parte del Estado para el apoyo a los procesos.

el semestre como consecuencia de procesos de planeación docente inoportunos.
D6. Desarticulación de los lineamientos institucionales y las actividades de aula.

Mediciones virtuales e incorporación de las TIC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Equipo de trabajo estructurado y con experiencia en montaje de cursos virtuales. F2. Estrategias de promoción y lanzamiento de OVAS. F3. Plataforma LMS establecida y reconocida. F4. Material instructivo para el uso de los SI que apoyan el proceso académico.	O1. Diversificación de la oferta educativa que permite la flexibilización de los procesos educativos. O2. Oferta de educación no formal para el sector productivo y egresado. O3. Tendencias de virtualización de los procesos educativos. O4. Aumento de la demanda educativa por parte de la población adulta y trabajadora. O5. Posibilidades de acceder a recursos públicos y privados. O6. Políticas nacionales para el fortalecimiento de la educación virtual y las TIC.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Falta de planeación estratégica para los procesos de Blended y E- Learning. D2. Desconocimiento de las competencias digitales de la comunidad académica, así como el conocimiento por parte de ellas sobre el Blended y E- Learning D3. Insuficientes recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el desarrollo del Blended y E- Learning D4. Baja articulación con el grupo docente y falta de directrices para su incorporación en los procesos académicos. D5. Sistemas de información institucionales con escasa interoperabilidad. D6. Inexistencia de un modelo de seguridad y privacidad de la información.	A1. Bajas competencias digitales en los estudiantes que ingresan a la institución. A2. Baja valoración de la educación técnica y tecnológica. A3. Altos costos y obsolescencia tecnológica. A4. Excesiva normatividad para la oferta de programas virtuales. A5. Baja y difícil de conectividad en zonas rurales.

Cruces

1. F1-F2 -O1-O2-O4
2. F4 - O2 -O4
3. D2-A1-A2
4. D3-A3
5. D1-A2-A4

6. D5

7. D6

Infraestructura

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Equipo de trabajo estructurado y con experiencia en montaje de cursos virtuales. F2. Estrategias de promoción y lanzamiento de OVAS F3. Plataforma LMS establecida y reconocida. F4. Material instructivo para el uso de los SI que apoyan el proceso académico.	O1. Aprovechamientos de software libre y plataformas tecnológicas para la ampliación de la oferta educativa. O2. Posibilidades en la financiación de proyectos por diferentes entidades del Estado. O3. Demanda de otras entidades locales y regionales para el uso de la infraestructura física y tecnológica de la entidad. O4. Tendencia hacia el uso de bases de datos digitales libres. O5. Disminución de costos de operación con la implementación de la política cero papeles. O6. Políticas de gobierno tendientes a fortalecer la infraestructura de las IES.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Desarticulación de las áreas institucionales en la etapa de planeación para la formulación de proyectos de infraestructura física y tecnológica que incluyan las proyecciones de las TIR financiera y social. D2. Presupuestos dependientes de recursos de inversión con fuentes externas. D3. Falta de una arquitectura tecnológica que soporte la toma de decisiones basada en datos. D4. Bibliografía física insuficiente e inadecuada. D5. Administración compleja de los planes de mantenimiento. D6. Bajo nivel de implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial (MAE).	A1. Altos costos de inversión en infraestructura física y tecnológica. A2. La limitación jurídica para inversión en infraestructura en comodato fuera de la sede central. A3. Obsolescencia tecnológica programada y escasa oferta de servicios para el manejo de los desechos tecnológicos. A4. Alta costo de bases de datos científicas especializadas. A5. Problemas jurídicos y sociales de áreas cabidas y linderos con los predios colindantes con predios de la entidad. A6. Escasa oferta local de proveedores de bienes y servicios requeridos para infraestructura física y tecnológica de la entidad.

CRUCE

1. F1-F2-O2-O5

2. F3-O1-O4-O5



3. F4-O3
4. D4-A4
5. D3-D6 -A6
6. D1-A2-A3-A5

Visibilidad Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Existencia de una política y un plan de información y comunicación.	O1. Normatividad con requerimientos sobre información a la gestión de las entidades para los procesos de comunicación interno y externos.
F2. Los ejercicios de comunicación que generan procesos de transparencia ante la comunidad.	O2. Estrategias de mercadeo diferenciadas.
F3. Mayor visibilidad de la institución en el entorno académico y en la comunidad regional.	O3. Medios de comunicación masivos para hacer educación y comunicación.
F4. Reconocimiento de la importancia de comunicar dentro de los procesos institucionales.	O4. Tecnología existente en el mercado más eficiente y más masiva.
F5. La utilización de las nuevas tecnologías de la información de todos los canales de comunicación.	O5. Oportunidades de alianza con medios de comunicación de otras IES.
F6. Adaptación a las nuevas plataformas digitales.	O6. Prosumidores de la información (capacidad de producir su propia información).

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Variedad de definiciones de la identidad corporativa y no hay políticas editoriales de la comunicación.	A1. Exceso y cambio de la normatividad .
D2. Conocimiento débil de la importancia de la comunicación institucional y sus alcances.	A2. Exceso de información a lo que estamos expuestos.
D3. Recursos insuficientes para el área.	A3. Dispersión geográfica de la zona que dificulta los procesos de comunicación.
D4. Equipo de trabajo con personal contratista.	A4. Obsolescencia programada.
D5. Inexistencia de la política de gestión y manejo de la información digital y bases de datos.	A5. Las noticias falsas y la manipulación de los mensajes.
D6. Estadísticas subvaloradas de los procesos de comunicación e información (tasas de conversión).	A6. Tendencia de no creer en la publicidad.

Cruces

1. F2-O1
2. F5 F6-O4-O6
3. F1-F3-O5
4. F4-O2-O3
5. A3



Perfiles de proyectos por variable estratégica

Variable oferta y calidad de programas y servicios

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR	Fortalecer el sistema de educación superior de la IES CINOC basado en ciclos propedéuticos, permitiendo brindar formación integral y progresiva a los estudiantes, fomentando la equidad, la calidad educativa y la articulación efectiva entre diferentes programas académicos.	1. Implementar estrategias que permitan mejorar la tasa de retención estudiantil en los diferentes programas académicos y niveles de formación. 2. Fortalecer la vinculación entre la educación superior y el sector productivo para el desarrollo de pasantías y proyectos de vinculación con la comunidad.	De acuerdo a línea base disminuir anualmente la tasa de deserción estudiantil. Incrementar en un 20 % el número de convenios con el sector productivo para el desarrollo de pasantías.	% de disminución de deserción anual. % de incremento de convenios firmados con el sector productivo para el desarrollo de pasantías.
2	LA IES CINOC EN TU TERRITORIO	Ampliar la cobertura de los procesos de educación superior de la IES CINOC en los municipios del área de influencia (urbano y rural) bajo el modelo de Programas en Articulación.	1. Desarrollar procesos de articulación entre la Educación Media EM y la Educación Superior ES con oferta de programas técnicos profesionales y técnicos laborales. 2. Apoyar el tránsito armonioso entre	Siete (7) municipios con procesos de articulación con las IM y la IES CINOC. Mínimo una (1) alianza con el sector público-	N°. de municipios con procesos de articulación con las IM y la IES CINOC. N°. de alianzas con el sector



			la EM y la ES en los grados 9° para la articulación a partir del grado 10°, a través de alianzas con el sector productivo y el gobierno municipal y departamental.	privado por municipio (7).	público privado por municipio.
				Una (1) estrategia integral implementada en cada una de las instituciones de educación media por cada uno de los municipios de oferta de la IES CINOC.	N°. de estrategias implementadas por institución de educación media.
3	DIVERSIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y SUS MODALIDADES DE OFERTA	Diseñar y/o modificar la oferta de programas académicos según las necesidades del contexto y las preferencias de los estudiantes en el área de influencia de la IES CINOC.	1. Ampliar y diversificar la oferta académica.	Cuatro (4) programas en el nivel profesional en ciclos propedéuticos.	N°. de programas en el nivel de formación profesional.
				Dos (2) programas nuevos en ciclos propedéuticos	N°. de programas nuevos por ciclos propedéuticos hasta el nivel de tecnología.
				Tres (3) programas con nuevas modalidades de oferta	N°. de programas con nuevas modalidades de oferta.
				Oferta y desarrollo de al menos cuatro (4) programas técnico-laborales en el cuatrienio.	N°. de programas técnico laborales ofertados.
4	CALIDAD Y ALTA CALIDAD EN LA ES DE LA IES CINOC	Mantener y mejorar la calidad y alta calidad de los programas académicos de la institución.	1. Planear y realizar los procesos de creación, renovación y modificación de los programas académicos	Dos (2) programas en ciclos propedéuticos con proceso de renovación y/o modificación.	N°. de programas en procesos de renovación.
			2. Realizar los procesos de acreditación que estén en	Dos (2) programas en ciclos propedéuticos	N°. de programas en proceso de acreditación.



			condición de acreditables.	en proceso de acreditación.	
			3. Adelantar procesos de autoevaluación periódica de los programas académicos.	Mínimo un (1) proceso de autoevaluación por programa cada dos años.	N° de procesos de autoevaluación por programa en el cuatrienio.
5	GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS MISIONALES	Articular de forma estratégica los procesos misionales a los académicos, disponiendo de recurso humano suficiente.	1. Planear y ejecutar de forma estratégica el desarrollo articulado de los procesos misionales.	Por programa académico al menos un (1) docente en cada proceso misional, diferentes a la docencia.	Nº. de docentes por programa dedicados a los procesos misionales, diferentes a la docencia.
			2. Ampliar el número de plazas docentes para el desarrollo de actividades académicas.	Cubrimiento de los docentes requeridos por la Vicerrectoría Académica para el desarrollo de los programas.	% de requerimientos docentes atendidos
6	CENTROS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Fortalecer la realización de los procesos de docencia, investigación y proyección social e internacionalización en los centros de práctica y laboratorios de la institución.	1. Formulación de los planes de trabajo de los centros de práctica y laboratorios, con miras a su conformación como centros de innovación y desarrollo.	Un (1) plan de trabajo formulado por centro de práctica que puede integrar uno o varios laboratorios en el sitio, o un (1) plan de trabajo por laboratorio anual, según requerimientos.	N°. de planes de trabajo anual.
			2. Ejecución de los planes de trabajo de los centros de práctica y laboratorios, como centros de innovación y desarrollo.	Al menos un 70 % de ejecución de los planes de trabajo cada año.	% de ejecución de planes de trabajo en el año.

Variable Investigación, Proyección Social e Internacionalización

Investigación

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	GESTIÓN DE PROCESOS Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CON ÉNFASIS EN TEMAS DE RURALIDAD E INNOVACIÓN	Consolidar el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación (CT+I) en las áreas de influencia de la institución, que propendan por el desarrollo rural desde una mirada crítica y compleja.	1. Desarrollar proyectos de investigación internos desde los diferentes programas académicos y con la vinculación de la comunidad institucional. 2. Apoyar los procesos de investigación formativa a través de los semilleros de investigación. 3. Desarrollar estrategias que permitan dinamizar la CT+I en el territorio. 4. Gestionar alianzas público privadas para la cofinanciación de proyectos. 5. Divulgar la producción interna y externa de los documentos publicables	Mínimo tres (3) proyectos de investigación anuales por línea de investigación. Mínimo 5 % de los estudiantes matriculados vinculados a los semilleros de investigación. Mínimo una (1) estrategia territorial aplicada en CT+I. 100 % de los cronogramas para la gestión de mínimo tres (3) alianzas público y privadas. Mínimo la publicación del 80% de los productos aceptados por el comité editorial.	N°. de proyectos de investigación por línea de investigación. % de estudiantes matriculados vinculados en los semilleros de investigación. N° de estrategias territoriales aplicadas en CT+I % cumplimiento de los cronogramas para la gestión de alianzas público y privadas % de productos publicados aceptados por el comité editorial.

2	PARTICIPACIÓN EN REDES COLABORATIVAS DEDICADAS A LA INVESTIGACIÓN Y A LA PUBLICACIÓN DE PRODUCTOS CIENTÍFICOS	Fortalecer la producción y divulgación de conocimiento científico colaborativo	1. Gestionar la participación de proyectos de investigación, publicación y ASC con instituciones públicas y privadas.	Mínimo tres (3) proyectos colaborativos anuales.	N°. de proyectos colaborativos.
				50 % de los proyectos de investigación con generación de productos publicables.	% de proyectos investigativos con generación de productos publicables.
				Mínimo dos (2) eventos de apropiación social de conocimiento en alianzas con instituciones públicas y privadas.	N°. de eventos de ASC en alianzas con instituciones públicas y privadas.
			2. Generar para los diferentes programas académicos alianzas que les permita el desarrollo en CT+I.	Mínimo una alianza institucional que impacte todos los programas anualmente.	N°. de alianzas ejecutadas que impacten todos los programas anualmente.
3	FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD INVESTIGATIVA A LA COMUNIDAD	Divulgar el conocimiento científico generado por la institución para apoyar el desarrollo local, nacional e internacional.	1. Realizar eventos de apropiación social del conocimiento (ASC) para dar a conocer los diferentes hallazgos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) generados en la institución.	Mínimo un (1) evento anual de ASC institucional.	N°. de eventos anuales de ASC.
			2. Generar productos multimediáticos que permitan dar a conocer los productos del I+D+I generados por la institución.	Mínimo un (1) producto multimediático por proyecto.	N°. de productos multimediáticos .



3. Propiciar espacios de diálogo que permitan la participación de la ciudadanía en la creación de Ciencia Pública.	Mínimo un (1) espacio de diálogo anual con la ciudadanía en la creación de Ciencia Pública.	N°. de espacios de diálogo realizados anualmente con la ciudadanía en la creación de Ciencia Pública.
4. Consolidar ejercicios de capacitación y talleres a nivel comunitario y científico	Mínimo 10 talleres o eventos de capacitación anual	N° de talleres o eventos de capacitación anualmente

Proyección social

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	GESTIÓN DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Garantizar recursos financieros para la realización de las líneas estratégicas de responsabilidad social y ambiental, y extensión comunitaria.	1. Gestionar alianzas estratégicas con otras IES e instituciones para la búsqueda de recursos. 2. Ejecutar el plan de trabajo para gestionar proyectos a través de la EPSEA (Entidad Prestadora de Servicios de Extensión Agropecuaria) 3. Ejecutar los proyectos asignados a la EPSEA. 4. Adelantar procesos y actividades que dinamicen la política de responsabilidad social y ambiental	Una (1) alianza estratégica anual para búsqueda de recursos. 100 % del cumplimiento del plan de trabajo para la gestión de recursos a través de la EPSEA. 100 % de ejecución de los proyectos asignados. Ejecución de, al menos, un (1) proyecto de RSA al año.	N° de alianzas estratégicas anuales para búsqueda de recursos. % de cumplimiento del plan de trabajo para la gestión de recursos a través de la EPSEA. % de ejecución del cronograma de trabajo de los proyectos. N° de proyectos de RSA ejecutados por año.
2	OFERTA Y DESARROLLO PROCESO DE EDUCACIÓN NO FORMAL	Ofrecer programas de educación no formal a la comunidad académica.	1. Implementar oferta de educación no formal por programa académico. 2. Desarrollar las diferentes opciones de educación no formal para la comunidad.	Mínimo el 70% de implementación de los planes de trabajo de los programas académicos. Mínimo cinco (5) opciones de educación no formal en el año, diferentes a las relacionadas con los programas académicos	% de implementación de los planes de trabajo por programa N° de opciones de educación no formal anualmente
3	EMPREDIMIENTO	Desarrollar la cultura del emprendimiento en la comunidad	1. Implementación del plan de trabajo del laboratorio de innovación y emprendimiento.	Mayor o igual al 80 % del plan de trabajo del laboratorio de innovación y emprendimiento.	% de implementación de plan de trabajo del laboratorio de innovación y emprendimiento.



		académica de la institución.	2. Acompañar el semillero de emprendimiento de la IES CINOC	Mayor o igual al 80 % de implementación del plan de trabajo del semillero de emprendimiento.	% de implementación del plan de trabajo del semillero de emprendimiento.
			3. Acompañar emprendimientos de la comunidad académica de la IES CINOC en sus diferentes fases.	100 % de las solicitudes de acompañamiento atendidas de emprendimientos aprobados.	% de solicitudes de acompañamiento atendidas de emprendimientos aprobados.
			4. Presentación de resultados de proyectos de emprendimiento.	Mínimo dos (2) eventos de presentación de resultados de emprendimiento.	N°. de eventos realizados anualmente.
4	GESTIÓN DE EGRESADOS DE LA IES CINOC	Dinamizar las relaciones egresados-institución.	1. Realizar el seguimiento de los egresados de la Institución por programa académico.	Seguimiento de, por lo menos, el 70 % de los egresados por programa académico.	% de egresados a los cuales se les hace seguimiento (por programa académico).
			2. Desarrollar el plan de trabajo con los egresados por programa académico que garantice su vinculación en los procesos institucionales.	Mínimo 50 % de los egresados participen de al menos de un proceso o servicio institucional.	% de egresados con usos y/o impactos de los procesos y/o servicios institucionales.
			3. Dinamizar la bolsa de empleo como estrategia para apoyar los procesos de empleabilidad de los egresados y/o realización de pasantías.	Mayor o igual al 80 % de implementación del plan de trabajo de la bolsa de empleo	% de implementación del plan de trabajo de la bolsa de empleo.



Internacionalización

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	COFINANCIACIÓN DE ORGANISMOS EXTERNOS (NACIONALES E INTERNACIONALES) PARA LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Incrementar los recursos para la financiación de los procesos de internacionalización.	1. Gestionar recursos en entidades nacionales para la financiación y/o cofinanciación de procesos de internacionalización.	Mínimo tres (3) proyectos gestionados por año a nivel nacional con recursos asignados (en dinero y/o especie).	N°. de proyectos nacionales con recursos asignados.
			2. Gestionar recursos en entidades internacionales para la financiación y/o cofinanciación de procesos de internacionalización.	Mínimo un (1) proyecto gestionado por año a nivel internacional con recursos asignados (en dinero y/o especie).	N° de proyectos internacionales con recursos asignados.
2	REDES COLABORATIVAS PARA LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Establecer redes colaborativas sólidas y efectivas para potenciar los procesos de internacionalización de la Institución y sus funciones misionales, promoviendo la cooperación y el intercambio de conocimientos con actores relevantes en el ámbito nacional e internacional.	1. Contar con alianzas nacionales e internacionales para el apoyo de los procesos de internacionalización por programa académico.	Una (1) alianza nacional y una (1) alianza Internacional que impacten los programa académico y/o área en funcionamiento.	N°. de alianzas nacionales en funcionamiento.
			2. Desarrollar procesos de movilidad entrante y saliente a nivel docente y estudiantil para cada una de los programas académicos.	Mínimo un (1) proceso de movilidad entrante y saliente de docentes por programa académico.	N°. de alianzas Internacionales en funcionamiento.
				Mínimo dos (2) procesos de movilidad entrante y saliente de estudiantes por programa académico.	N°. de docentes en movilidad entrante y/o saliente.
					N°. de estudiantes en movilidad entrante y/o saliente.



3	BILINGÜISMO DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA IES CINOC	Promover y fortalecer el bilingüismo en la comunidad académica de la IES CINOC, mejorando las habilidades de comunicación en un segundo idioma y fomentando la internacionalización de la institución.	1. Incrementar el nivel de inglés de la comunidad de la IES CINOC.	Incrementar al 70 % de población estudiantil con nivel A1 en el nivel técnico y el 40% en el nivel A2 para el nivel tecnológico.	% de incremento de población con competencias de acuerdo al nivel de formación.
			2. Apoyar los programas de bilingüismo a través del Laboratorio LUBIT.	De acuerdo a la línea base incrementar el nivel de inglés de docentes y funcionarios. Dos (2) grupos que inician su proceso de formación en segunda lengua.	% de incremento en el nivel de inglés de los docentes y funcionarios. N°. de grupos que inician su proceso de formación en segunda lengua.

Variable Bienestar

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	GESTIÓN DE PROCESOS Y PROYECTOS DE BIENESTAR PARA LA COMUNIDAD ACADÉMICA	Garantizar a los miembros de la comunidad académica un bienestar integral a través de planes, programas y proyectos enfocados a las diferentes líneas de atención, prevención y promoción.	1. Operativizar los procesos y proyectos de bienestar para la comunidad académica.	Un (1) portafolio de servicios de bienestar.	N°. de Portafolios anuales de servicios de Bienestar .
			2. Desarrollar un plan de trabajo para fortalecer la participación de la comunidad académica	Mayor o igual al 80 % cronograma anual de actividades de bienestar por grupo de trabajo implementado. Mayor o igual al 80 % del cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de las actividades culturales.	% de cumplimiento de cronograma. % de cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de las actividades culturales.



en las actividades culturales.

2	PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN Y SALUD MENTAL Y FÍSICA	Apoyar la adopción de hábitos de vida saludable que permitan el reconocimiento de las particularidades del ser individual y social dentro del entorno educativo a partir de los lineamientos definidos por el MEN	1. Promover la prevención y detección temprana de la salud mental y física en la comunidad académica, a través de estrategias individuales y grupales.	Mayor o igual al 80 % del plan de trabajo implementadas que promueven la salud mental y física.	% de cumplimiento del plan de trabajo
			2. Promover la igualdad de oportunidades para la comunidad académica, en un ambiente de aprendizaje inclusivo que valore la diversidad y promueva la tolerancia y el respeto hacia los demás.	Mayor o igual al 80% del plan de trabajo implementadas de acuerdo a la política de inclusión educativa.	% de cumplimiento del plan de trabajo
3	PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA IES CINOC	Fortalecer las capacidades de los seres humanos para el desarrollo en diferentes entornos en los contextos globales	1. Implementar estrategias que apoyan el desarrollo de las habilidades blandas.	Mayor o igual al 80 % del plan de trabajo implementadas que promueven el desarrollo de habilidades blandas.	% de cumplimiento del plan de trabajo



4	GESTIÓN DE RECURSOS PARA LOS PROCESOS DE ACCESO, PERMANENCIA Y GRADUACIÓN	Garantizar la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de acceso, permanencia y graduación.	1. Realizar alianzas o convenios con otras instituciones para la gestión de recursos (humanos, logísticos y financieros).	2. Mínimo 2 alianzas o convenios público-privadas para la gestión de recursos económicos anualmente.	N°. de alianzas o convenios público-privadas para la gestión de recursos económicos anualmente
				3. Mínimo 5 alianzas o convenios público-privadas para la gestión de otros recursos anualmente.	N°. de alianzas o convenios público-privadas para la gestión de otros recursos anualmente.

Variable Modelo Pedagógico

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	PEDAGOGÍA COMO EJE DE LOS DESARROLLOS CURRICULARES	Mejorar la calidad de los resultados de aprendizaje en el eje de los desarrollos curriculares a través de la implementación de estrategias y enfoques pedagógicos efectivos.	1. Diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional docente, centrados en metodologías pedagógicas innovadoras y estrategias de enseñanza-aprendizaje efectivas, con el fin de elevar la calidad de la enseñanza impartida en la institución y la adquisición de RAE.	80% de cumplimiento del plan de capacitación anual.	% cumplimiento del plan de capacitación docente anual.
			2. Realizar procesos de seguimiento al cumplimiento de los RA por programa.	Un (1) informe anual con seguimiento regular del cumplimiento de los resultados de aprendizaje por programa académico.	N°. de informes anuales de seguimiento de los RAE por programa académico.



3. Publicar los resultados de aprendizaje esperados para cada programa académico de manera clara y accesible para todos los estudiantes.	Una (1) publicación de los resultados de aprendizaje a nivel meso curricular para cada programa académico.	N°. de publicaciones de RAE por programa académico.
4. Realizar procesos de evaluación de cumplimiento de los RA de los diferentes programas	Un (1) informe de evaluación de los RAE por programa académico.	N°. de informe de evaluación de los RAE por programas académicos.
5. Sistematizar los procesos de formación de inducción inicial tanto para estudiantes como para docentes	Construcción y seguimiento de un (1) OVA de módulo de inducción IES CINOC para estudiantes. Construcción de un (1) OVA de módulo de inducción IES CINOC para docente.	N°. de OVAS construidos. N° de informes de implementación de los OVAS.
6. Revisar y/o ajustar los RA de los programas de acuerdo a los procesos de evaluación de los mismos	Informe por programa académico de revisión de los RAE (Uno [1] en el periodo de los cuatro años).	N°. de informes de evaluación de los RAE.
7. Analizar la percepción de los estudiantes respecto a la estrategia de enseñanza-aprendizaje y evaluación con el fin de generar planes de retroalimentación, formación o mejora de los procesos formativos.	Un (1) informe semestral que consolide la percepción de los estudiantes respecto a las estrategias de enseñanza aprendizaje y métodos de evaluación usados durante su proceso formativo.	N°. de informes sobre el nivel de apreciación de los estudiantes frente a los métodos de enseñanza y aprendizaje que se emplean.
8. Resignificar el modelo pedagógico IES CINOC, en términos de bibliografía y estrategias de enseñanza aprendizaje activas.	Un (1) documento de modelo pedagógico actualizado.	N°. de informes pedagógicos actualizados.



2	MODELO PEDAGÓGICO PARA LA EDUCACIÓN E-LEARNING	Contar con los fundamentos pedagógicos y didácticos para la enseñanza-aprendizaje en ambientes virtuales.	1. Formular un modelo pedagógico virtual.	100 % del plan de trabajo para la formulación del modelo.	Un (1) documento que consolide el modelo pedagógico virtual.
			2. Inicio de la implementación del MPE.	60 % de implementación del MPE en el cuatrienio.	% de implementación del modelo pedagógico virtual.

Variable Gestión TI

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	PLAN DE VIRTUALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE LA IES CINOC	Apropiar el uso, usabilidad y aprovechamiento de los recursos tecnológicos en los procesos académicos administrativos.	1. Producción de asignaturas con componente <i>b-learning</i> .	40 % de las asignaturas de los diferentes programas implementados con el modelo IES CINOC ajustado al modelo de educación digital	% de las asignaturas con componente b-learning de acuerdo al cronograma.
			2. Diagnóstico de los procesos y/o procedimientos susceptibles a ser sistematizados.	Un (1) diagnóstico	% de cumplimiento del cronograma para la realización del diagnóstico de los procesos y/o procedimientos susceptibles a ser sistematizados
			3. Sistematización de procesos y/o procedimientos administrativos de la IES CINOC de acuerdo al diagnóstico.	De acuerdo a línea base, sistematizar el proceso y/o procedimientos priorizados.	% de cumplimiento del cronograma para la sistematización del proceso y/o procedimiento priorizados.
			4. Fortalecer el campus CINOC Virtual y el aula virtual.	70 % de implementación del plan de trabajo.	% de implementación del plan de trabajo para la el campus CINOC Virtual y aula virtual.

2	DEFINIR E IMPLEMENTAR PLAN DE INTEROPERABILIDAD ENTRE LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INFORMACION SI DE LA IES CINOC Y LAS PLATAFORMAS DE GOBIERNO DIGITAL.	Asegurar un óptimo flujo de información entre los diferentes Sistemas de Información utilizados en la IES CINOC	1. Diagnosticar los SI institucionales y los externos a fin de determinar la posibilidad de interoperabilidad de los mismos.	Un (1) diagnóstico	1% de cumplimiento del cronograma para la realización del diagnóstico.
			2. Definir e implementar el plan de interoperabilidad de los SI.	Un (1) plan definido y en implementación.	% de cumplimiento del cronograma para la implementación del plan de interoperabilidad de los SI.
			3. Promover el uso de recursos bibliográficos digitales.	Dos (2) campañas semestrales sobre el uso de recursos bibliográficos digitales.	N°. de campañas semestrales realizadas sobre el uso de recursos bibliográficos digitales.
3	GESTIÓN DE RECURSOS PARA EL MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Garantizar recursos financieros para la adquisición y renovación de la Infraestructura Tecnológica	1. Formular fichas de proyectos de acuerdo al PETIC	100 % de las fichas de proyectos formulados.	% de Fichas de Proyectos Formulados de acuerdo al PETIC.
			2. Ejecutar los proyectos priorizados en el PETIC de la IES CINOC	30 % de los proyectos que fueron formulados y priorizados estén ejecutados.	Porcentaje de proyectos ejecutados
			3. Dotar la infraestructura tecnológica requerida para el desarrollo de las funciones de la institución.	70 % de la infraestructura tecnológica requerida anualmente.	% de requerimientos en dotación tecnológica atendidos.



Variable infraestructura física y tecnológica

Infraestructura física

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	ADMINISTRACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Garantizar capacidades en infraestructura para las proyecciones de crecimiento de la entidad.	1. Idear, diseñar y planear unos proyectos nuevos para crecimiento de la infraestructura física tapas de Prefactibilidad - factibilidad.	Seis (6) proyectos propuestos en etapa de identificación a nivel de prefactibilidad.	N°. de proyectos en prefactibilidad.
				Seis (6) proyectos en etapa de factibilidad (preparación y evaluación sede central, CDM - Maderas, CTT La Granja, Extensión Nueva STEAM, extensiones comodatos Manzanares y Marquetalia).	N°. de proyectos en etapa de factibilidad.
			2. Idear, planificar y preparar los proyectos de mejoramiento de la infraestructura física actual en etapa de factibilidad para la etapa de inversión o financiación	Seis (6) proyectos de mejoramiento de la infraestructura física actual (sede central, CDM - Maderas, CTT La Granja, extensión Nueva STEAM, extensiones Comodatos Manzanares y Marquetalia) en fase de factibilidad.	N° de proyectos de mejoramiento en etapa de factibilidad.
			3. Realizar los planes de inversión de los proyectos nuevos y de mejoramiento con disponibilidad de recursos	100 % de los planes de inversión con recursos asignados en ejecución de acuerdo a cronograma del proyecto.	% de ejecución de los planes de inversión de acuerdo a los cronogramas de los proyectos.



2	GESTIÓN DE RECURSOS PARA EL MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Garantizar el buen estado de la infraestructura física de la institución central, satélite y centros de práctica.	Realizar actividades de mantenimiento (preventivo y/o correctivo de la infraestructura física: Sede central, CDM - maderas, CTT la granja, extensión nueva STEAM, Extensiones Comodatos Manzanares y Marquetalia)	80 % del plan de trabajo anual de mantenimiento de la infraestructura física de la entidad.	% de ejecución del plan anual de infraestructura.
---	---	---	---	---	---

Variable suficiencia, pertinencia y competencia del talento humano

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	SUFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO	Contar con el talento humano requerido para el cumplimiento de las funciones de la institución y las proyecciones de crecimiento.	1. Gestionar la creación de plantas temporales y ampliación de planta definitiva del personal administrativo de acuerdo a las disponibilidades presupuestales y normativa.	Formulación, aprobación y provisión de una (1) planta temporal anual. Realización de estudios técnicos, jurídicos y financieros para la ampliación de la planta del personal administrativo.	N°. de plantas temporales aprobadas anualmente. % de cumplimiento del cronograma para la ampliación de la planta administrativa.
			2. Ampliar la planta docente de la entidad de acuerdo a las proyecciones de la oferta académica institucional.	80 % de los requerimientos de docentes equivalente a tiempo completo provistos por cargos de carrera docente.	% de requerimientos de docentes TCE provistos en cargos de carrera.
2	COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO	Contar con el Talento Humano competente y comprometido para el desarrollo de las funciones misionales y visión de la institución.	1. Formular e implementar el plan de desarrollo docente de la entidad con los componentes de formación, actualización disciplinar, pedagógica y digital y planes de carrera docente.	100% del plan de desarrollo docente del cuatrienio en ejecución.	% de ejecución de actividades del plan de desarrollo docente para el cuatrienio.



			2. Formular e implementar un plan de formación y capacitación del personal de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.	100% del plan de formación y capacitación administrativa del cuatrienio en ejecución.	% de ejecución de actividades del plan de formación y capacitación administrativa para el cuatrienio.
3	PERTINENCIA DEL TALENTO HUMANO	Garantizar la transparencia y el mérito en los procesos de vinculación del Talento Humano de la entidad.	1. Definir los perfiles de todos los cargos requeridos para el desarrollo de las funciones de la entidad.	Un (1) documento anual de previsión del talento humano requerido por la entidad.	N°. de documentos.
			2. Formular y desarrollar procesos de vinculación meritocráticos en los perfiles del talento humano requerido por la entidad de acuerdo a la normatividad y proyecciones institucionales.	70 % de los perfiles provistos mediante procesos meritocráticos anualmente.	% de perfiles provistos mediante procesos meritocráticos.

Variable Ambiente Laboral

N°	Proyectos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Meta	Indicadores
1	AMBIENTE LABORAL	Propiciar un ambiente laboral adecuado para el funcionamiento y crecimiento de las personas y de la institución.	1. Reforzar las buenas prácticas para el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca el crecimiento institucional y la calidad de vida laboral.	90 % de ejecución del plan de bienestar social y laboral anual de la entidad.	% de ejecución del plan de bienestar social y laboral anualmente.
			2. Formular y ejecutar un plan de bienestar anual para los docentes de la institución.	90 % de ejecución del plan de bienestar docente anual de la entidad.	% de ejecución del plan de bienestar docente anualmente.



2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Garantizar la seguridad y salud de los servidores.	1. Formular y ejecutar el plan anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	90 % de ejecución del plan anual del SG-SST.	% de ejecución del plan del SG-SST.
			2. Cumplir con los estándares normativos de acuerdo a la legislación vigente sobre el SST.	100 % del cumplimiento de los estándares normativos del SST	% de cumplimiento de los estándares normativos del SST.
3	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Establecer un sistema de gestión de conocimiento propio de la IES CINOC.	Diagnosticar y organizar de manera sistémica el conocimiento implícito y explícito generado por la institución.	Un (1) documento diagnóstico de GC.	N° de documentos diagnósticos de GC.
				100 % del plan de trabajo para el Sistema GC en el cuatrienio ejecutado.	% de ejecución del plan de trabajo para el Sistema GC en el cuatrienio.
			Estructurar un sistema de innovación institucional.	90 % de ejecución de la propuesta de un Sistema de Innovación institucional en ejecución.	% de ejecución de la propuesta.



Variable visibilidad

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRANSPARENCIA ANTE LA COMUNIDAD	Generar procesos de diálogo con la comunidad para el fortalecimiento de los procesos de participación en la rendición de cuentas permanente de la entidad y el conocimiento de la misma por parte de los diferentes socios de valor.	1. Actualizar periódicamente la información relacionada con los procesos de acceso y transparencia a la información pública en todos los canales de información de la IES. 2. Capacitar a la comunidad académica sobre los mecanismos de participación ciudadana en los procesos de construcción de institución. 3. Propiciar encuentros con la comunidad para conocer sus necesidades y/o expectativas frente al desempeño institucional. 4. Desarrollar estrategias de comunicación social que permitan que la institución se perciba como una actor clave de la sociedad	80 % de la información institucional de carácter normativo publicado de acuerdo a los lineamientos establecidos para el caso. Dos (2) actividades de capacitación anuales para la comunidad académica sobre mecanismos de participación ciudadana. 100 % de cumplimiento de los cronogramas de comunicación para la promoción y realización de los encuentros de participación y rendición de cuentas. Cuatro (4) estrategias de comunicación social comunitarias ejecutadas anualmente.	% de información publicada en los canales de comunicación que apliquen. N°. de capacitaciones anuales sobre mecanismos de participación ciudadana. % de cumplimiento de los cronogramas de los encuentros de participación y rendición de cuentas relacionados con la comunicación N° de estrategias de comunicación social anuales ejecutadas.



2	ESTRATEGIAS DE MERCADEO DIFERENCIADAS DE ACUERDO A LOS SERVICIOS DE LA IES CINOC	Desarrollar estrategias de Mercadeo diferenciadas de acuerdo a los clientes actuales y potenciales de la IES CINOC logrando mayores accesos a los servicios de la institución.	1. Aplicar estrategias que desde la comunicación y el mercadeo permitan atraer nuevos prospectos y fidelizar a los estudiantes para que decidan matricularse en el niveles propedéuticos o continuar accediendo a los servicios de la institución.	5 % de los leads convertidos en clientes de los servicios de la IES CINOC.	% de los leads convertidos en clientes.
				100 % de estrategias aplicadas que permitieron la fidelización de los estudiantes para ciclo tecnológico o para continuar accediendo a los servicios institucionales.	% de estrategias aplicadas para fidelizar los clientes.
			2. Realizar estudios de mercadeo anuales que permitan monitorear los cambios de los clientes y del contexto.	Un (1) estudio de mercadeo anual.	N°. de estudios de mercadeo anual.
3	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Garantizar la difusión y retroalimentación oportuna, transparente y eficaz de mensajes e información de la IES CINOC con sus públicos objetivo, permitiendo que la organización se perciba como una sola, integral y corporativa.	1. Implementar campañas para trabajar la comunicación interna y externa como un eje transversal en toda la entidad propiciando así que la Comunidad Académica y Ciudadanía esté enterada de los procesos institucionales de forma oportuna.	Diez (10) de campañas anuales diseñadas y ejecutadas relacionadas a la comunicación organizacional según el plan anual de comunicaciones.	N°. de campañas de comunicación organizacional ejecutadas anualmente.



2. Incentivar a los integrantes de la comunidad académica a aportar a la identidad institucional y su posicionamiento.	Dos (2) estrategias anuales para incentivar la identidad institucional.	Nº. de estrategias ejecutadas anualmente para incentivar la identidad institucional.
3. Mantener un flujo de comunicación eficiente al interior y el exterior de la IES CINOC, usando los canales online y offline.	100 % de los canales de comunicación institucional masivos actualizados de acuerdo a las solicitudes de divulgación y componentes del plan de comunicación anual.	% de canales de comunicación institucional masivos actualizados
	Mayor al 60 % de la comunidad académica con niveles de satisfacción adecuada sobre la comunicación organizacional.	% de satisfacción de la comunidad sobre la comunicación organizacional.

Variable Financiera

N°	Proyectos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Meta	Indicadores
1	GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	Administrar y gestionar adecuadamente los recursos financieros de la entidad garantizando los procesos de adquisición de bienes y servicios de acuerdo a la normatividad que rige.	1. Administrar adecuadamente el presupuesto asignado para la vigencia fiscal de acuerdo a las necesidades planteadas en la entidad y a las disponibilidades en caja.	Ejecución presupuestal superior o igual al 65 % de lo aprobado para la vigencia.	% de ejecución presupuestal. Ejecución Presupuestal de Vigencia/total presupuesto aprobado.
				Ejecución de gastos con recursos propios superior al 80 % e inferior o igual al 100 % de lo proyectado en el PAC.	% de gastos mensuales con recursos propios ejecutados Gastos ejecutados en el mes/gastos programados
			2. Establecer la viabilidad financiera y económica de los proyectos y convenios planteados por la entidad.	70 % de los proyectos y convenios que llegan a la dependencia con análisis financiero y económico.	% de proyectos y convenios con análisis financiero y económico. N° de proyectos con solicitud de análisis financiero y económico / N° de proyectos con análisis financiero y económico
			3. Mejorar la madurez de los procesos de contratación	Reducir hasta en un 10 % anualmente las fichas no celebradas.	% de fichas no celebradas. N°. de fichas no celebradas / N°. de fichas tramitadas.
			4. Establecer los costos que incurre la entidad por cada programa académico	70% de los programas académicos costeados.	% de programas académicos costeados. N°. de programas académicos costeados/n°. total, de programas.



Variable Institucionalidad

N°	Proyectos	Objetivo general	Objetivos específicos	Meta	Indicadores
1	MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	Dinamizar los procesos de gestión y liderazgo del IES CINOC como entidad pública que desarrolla las funciones misionales de la Educación Superior	1. Fortalecer e implementar las diferentes dimensiones y políticas que establece el MIPG	2 Acciones de capacitación y dos acciones de socialización anual sobre el MIPG 100% de ejecución del Plan de Mejoramiento anual producto del análisis del Índice de Desempeño Institucional (IDI)	N° de capacitaciones y socializaciones realizadas % de ejecución del PM
2	EVALUACIÓN DE CONDICIONES INSTITUCIONALES	Garantizar la oferta y desarrollo con calidad y alta calidad de los programas académicos de la entidad a través del mantenimiento y mejoramiento las condiciones institucionales	1. Realizar revisión periódica del estado de las condiciones de calidad institucional. 2. Implementar y realizar seguimientos a las acciones de mejoramiento contempladas en el PMCI. 3. Implementar el SIAC	Un (1) proceso de autoevaluación de condiciones institucionales, mínimo cada dos años. Mínimo un (1) informe de seguimiento y verificación anual del PM de condiciones institucionales. 100 % de ejecución del Plan anual de auditorías al SIAC.	N°. de procesos de autoevaluación de CI. N°. de Informes del PMCI. % de ejecución del plan de auditorías del SIAC.

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto por variable estratégica y por año, así como las fuentes de financiación totales por vigencia.

Presupuesto por variable estratégica y por vigencia

Variables	2024	%
Oferta y calidad de programas y servicios	\$ 5.064.989.426,80	23%
Investigación, Proyección Social e Internacionalización	\$ 2.297.910.672,25	10%
Bienestar	\$ 2.109.023.383,15	10%
Modelo Pedagógico	\$ 357.892.752,00	2%
Gestión de TI	\$ 3.000.980.028,55	14%
Infraestructura física	\$ 6.464.406.705,00	30%
Suficiencia, competencia y pertinencia del Talento Humano	\$ 308.867.353,40	1%
Ambiente laboral	\$ 490.059.876,60	2%
Financiera	\$ 502.239.649,70	2%
Visibilidad	\$ 953.624.804,05	4%
Institucionalidad	\$ 358.449.981,55	2%
Total	\$ 21.908.444.633,05	

Variables	2025	%
Oferta y calidad de programas y servicios	\$ 5.310.020.112,18	38%
Investigación, proyección social e Internacionalización	\$ 2.242.895.614,09	16%
Bienestar	\$ 2.001.382.202,88	14%
Modelo pedagógico	\$ 340.250.571,73	2%
Gestión de TI	\$ 847.177.184,93	6%
Infraestructura Física	\$ 941.205.524,73	7%
Suficiencia, competencia y pertinencia del Talento Humano	\$ 303.706.165,13	2%
Ambiente laboral	\$ 474.918.696,33	3%
Financiera	\$ 517.061.487,03	4%
Visibilidad	\$ 673.304.192,38	5%
Institucionalidad	\$ 340.808.801,28	2%
TOTAL	\$ 13.992.730.552,66	



Variables	2026	
Oferta y calidad de programas y servicios	\$ 6.312.231.798,45	43%
Investigación, Proyección Social e Internacionalización	\$ 2.327.931.236,59	16%
Bienestar	\$ 2.007.117.120,15	14%
Modelo pedagógico	\$ 303.974.230,00	2%
Gestión de TI	\$ 791.645.362,20	5%
Infraestructura física	\$ 605.900.442,00	4%
Suficiencia, competencia y pertinencia del Talento Humano	\$ 309.441.082,40	2%
Ambiente laboral	\$ 478.153.613,60	3%
Financiera	\$ 478.783.561,80	3%
Visibilidad	\$ 759.039.109,65	5%
Institucionalidad	\$ 346.543.718,55	2%
TOTAL	\$ 14.720.761.275,39	

Variables	2027	
Oferta y calidad de programas y servicios	\$ 6.884.739.732,90	42%
Investigación, Proyección Social e Internacionalización	\$ 2.416.801.685,86	15%
Bienestar	\$ 2.013.138.786,60	12%
Modelo pedagógico	\$ 309.995.896,45	2%
Gestión de TI	\$ 716.509.006,80	4%
Infraestructura Física	\$ 1.594.442.108,45	10%
Suficiencia, competencia y pertinencia del TH	\$ 315.462.748,85	2%
Ambiente laboral	\$ 486.675.280,05	3%
Financiera	\$ 484.805.228,25	3%
Visibilidad	\$ 685.060.776,10	4%
Institucionalidad	\$ 352.565.385,00	2%
TOTAL	\$ 16.260.196.635,35	

Fuentes de financiación por vigencia

Disponibilidad en Recursos	2024	
Nación	\$ 4.526.521.774,00	31%
Propios	\$ 2.532.508.932,00	17%
PFC 2023	\$ 2.953.362.296,00	20%
PFC 2024	\$ 2.713.230.884,00	19%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2023)	\$ 935.412.994,00	6%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2024)	\$ 720.481.813,00	5%
Otros recursos propios (Excedentes financieros propios)	\$ 24.095.176,00	0%
PIC	\$ 79.654.925,00	1%

Otros recursos de inversión (Devolución IVA y rendimientos) \$ 115.737.460,00 1%

TOTAL, RECURSOS POR FUENTE	\$ 14.601.006.254,00
Total, Costo PDI 2024	\$ 21.908.444.633,05
Búsqueda de recursos	\$ 10.741.151.076,05

Concepto	2024
Fuente de financiación cierta	67%
Búsqueda de recursos	32%
STEAM	28%
Otros proyectos	4%

Disponibilidad en Recursos	2025
Nación	\$ 4.752.847.862,70 44%
Propios	\$ 2.633.809.289,28 24%
PFC 2023	0%
PFC 2024	\$ 2.544.090.061,76 24%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2023)	0%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2024)	\$ 749.301.085,52 7%
Otros recursos propios (Excedentes financieros propios)	0%
PIC	\$ 83.637.671,25 1%
Otros recursos de inversión (Devolución IVA y rendimientos)	0%
TOTAL, RECURSOS POR FUENTE	\$ 10.763.685.970,51
Total, Costo PDI 2025	\$ 13.992.730.552,66
Búsqueda de recursos	\$ 3.229.044.582,15

Concepto	2025
Fuente de financiación cierta	77%
Búsqueda de recursos	23%
STEAM	
Otros proyectos	23%

Disponibilidad en Recursos	2026
Nación	\$ 4.990.490.255,84 44%
Propios	\$ 2.739.161.660,85 24%
PFC 2023	0%
PFC 2024	\$ 2.645.853.664,23 24%

Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2023)		0%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativas 2024)	\$ 779.273.128,94	7%
Otros recursos propios (Excedentes financieros propios)		0%
PIC	\$ 87.819.554,81	1%
Otros recursos de inversión (Devolución IVA y rendimientos)		
TOTAL, RECURSOS POR FUENTE	\$ 11.242.598.264,67	
Total, costo PDI 2026	\$ 14.720.761.275,39	
Búsqueda de recursos	\$ 3.478.163.010,72	

Concepto	2026
Fuente de financiación cierta	76%
Búsqueda de recursos	24%
STEAM	
Otros proyectos	24%

Disponibilidad en Recursos	2027	
Nación	\$ 5.240.014.768,63	45%
Propios	\$ 2.848.728.127,29	24%
PFC 2023		0%
PFC 2024	\$ 2.751.687.810,80	23%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativa 2023)		0%
Otros recursos (Excedentes de Cooperativa 2024)	\$ 810.444.054,10	7%
Otros recursos Propios (Excedentes financieros propios)		0%
PIC	\$ 92.210.532,55	1%
Otros recursos de inversión (Devolución IVA y rendimientos)		
TOTAL, RECURSOS POR FUENTE	\$ 11.743.085.293,36	
Total, costo PDI 2027	\$ 16.260.196.635,35	
Búsqueda de recursos	\$ 4.517.111.341,99	

Concepto	2027
Fuente de financiación cierta	72%
Búsqueda de recursos	28%
STEAM	
Otros Proyectos	28%



Seguimiento y Evaluación

El plan contará con seguimientos de cumplimientos anuales a través de los planes operativos de cada vigencia y de manera bianual se debe presentar un consolidado del avance de los proyectos con el ánimo de poder realizar los ajustes requeridos para su cumplimiento.

Se establecerá el cumplimiento en el avance y el cumplimiento total del plan de acuerdo al peso de cada variable, para lo cual se plantea la siguiente metodología:

- **Agrupar las variables en tres grupos así**

Grupo 1. Direccionadores de futuro

Son las variables más importantes dado que concentran el cumplimiento misional institucional y son los orientadores de desarrollo de la entidad. Oferta y calidad de programas y servicios.

Investigación, Proyección Social e Internacionalización

Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano docente.

Grupo 2. Palancas

Son las variables que impulsan y/o potencializan el cumplimiento de los direcciones de futuro:

Modelo de Enseñanza

Gestión de TI e infraestructura tecnológica

Infraestructura física

Bienestar

Grupo 3. Soportes

Son las variables que apoyan el desarrollo de las variables direccionadores de futuro y las variables palanca.

Suficiencia, competencia y pertinencia de talento humano administrativo,

Ambiente laboral

Institucionalidad

Visibilidad institucional

Financiera.

- Establecimiento de peso porcentual de las variables

Se propone un mayor peso de las variables direccionadoras de futuro, seguidas de las variables palanca y por último las variables soporte, de la siguiente manera:

Grupo	Variable	% de cumplimiento de la variable de acuerdo al peso	% de cumplimiento del grupo
Grupo 1	Oferta y calidad de programas y servicios	14%	42%
	Investigación, Proyección social e Internacionalización	14%	
	Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano docente	14%	
Grupo 2	Modelo de enseñanza	8%	33%
	Gestión de TI e infraestructura tecnológica	8%	
	Bienestar	9%	
	Infraestructura física	8%	
Grupo 3	Suficiencia, competencia y pertinencia del talento humano administrativo	5%	25%
	Ambiente laboral y modernización	5%	
	Institucionalidad	5%	
	Visibilidad institucional	5%	
	Financiera	5%	
Total			100%

Referencias

- Abofando Valverde, J. A., & Jurado Celi, D. J. (2022). Análisis de la inversión en infraestructura de la educación superior pública de la zona 8 del Ecuador. Período 2015-2021 (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil).
- Alarcón-Quinapanta, M. D. R., Freire-Lezcano, L. R., Pérez-Barral, O., Frías-Jiménez, R. A., & Nogueira-Rivera, D. (2019). Medición del rendimiento del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior: producción científica. *Ingeniería industrial*, 40(1), 24-36.
- Alcántara Sanatuario, A., (2007). *Dimensiones de la calidad en educación superior. Rencuentro*.
- Alpízar Santana, M., & Ramos Carrillo, F. (2018). La financiación como soporte de la educación superior cubana. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 119-134.
- Álvarez Enríquez, G. F. (2021). El enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 150-158.
- Álvarez, L. A. P., Montoya, S. A. E., Arboleda, L. M. B., Calderón, D. L. S., Duque, J. F. S., & Rivera, L. A. (2022). Estrategias integrales de mercadeo para educación superior: Caso Antioquia. *Ruta Académica*, 16(1), 48-62.
- Análisis de Problemas Universitarios*, (50), 21-27.



Araoz, E. G. E., & Uchasara, H. J. M. (2020). Bienestar psicológico y resiliencia en estudiantes de educación superior pedagógica. *Apuntes universitarios*, 10(4), 56-68.

arrugo, E. A., Carrillo Landazabal, M. S., Severiche Sierra, C. A., & Espinosa Fuentes, E. A. (2018). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano.

Botero, E. M. (2017). Prácticas de mercadeo en instituciones de educación superior en el contexto de la globalización. *Poliantea*, 13(24), 28-46.

Caballero Cruz, J. O. (2020). *Aporte de las instituciones de educación superior para el cumplimiento de la agenda 2030* (Master's thesis, Universidad EAN).

Cantor Isaza, J. F., & Altavaz Ávila, A. C. (2019). Los modelos pedagógicos contemporáneos y su influencia en el modo de actuación profesional pedagógico. Varona. Revista Científico Metodológica, (68)

Capilla Casco, A. (2021). Universidad Iberoamérica 2030: la propuesta de la OEI para la educación superior en Iberoamérica.

Cedeño, M. C. B., & Sotomayor, V. M. A. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 251-266.

Comas Rodríguez, O. J. (2019). La internacionalización de la educación superior. *Revista de la educación superior*, 48(192), 165-168.



- de Almeida, Ó. G., & Arrechavaleta Guarton, N. Á. (2017). El financiamiento, la ciencia, la tecnología e innovación y la educación superior en los países en vías de desarrollo. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 4-19.
- Díaz-Guecha, L. Y., Carrillo-Guecha, K. L., & Guecha-Oliveros, J. G. (2020). Internacionalización de la Educación Superior en el marco de la construcción del conocimiento. *Revista Perspectivas*, 5(2), 90-102.
- Didou Aupetit, S. (2017). *La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno*. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Durán Pinos, A. (2016). Modelo de gestión del talento humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ferre-Pavía, C., Zapata, J. P. A., & Gómez-Bayona, L. (2019). Modelos de mercadeo relacional en educación: articulación con el docente universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 542-556.
- García de Fanelli, A. (2019). El financiamiento de la educación superior en América Latina: tendencias e instrumentos de financiamiento. *Propuesta educativa*, (52), 111-126.
- García Ibarra, Á. M. (2017). *LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CENTRO EDUCATIVO SUPERIOR* (Master's thesis).
- García-Cordero, M. S., & Buitrago-López, Y. C. (2017). Modelo pedagógico de pensamiento complejo en diseño gráfico. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 8(2), 117-131.



Giraldo-Gómez, O., Zuluaga-Giraldo, J. I., & Naranjo-Gomez, D. (2020). La proyección social una apuesta desde el acompañamiento pedagógico. *Praxis*, 16(1), 77-84.

Gómez, G. Á., Moya, J. V., Ricardo, J. E., & Sánchez, C. V. (2021). La formación continua de los docentes de la educación superior como sustento del modelo pedagógico. *Revista Conrado*, 17(S1), 431-439.

Gómez-Bayona, L., & Arrubla-Zapata, J. P. (2020). Evolución del mercadeo en el sector universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 159-173.

Gómez-Bayona, L., Moreno-López, G., & Machuca-Villegas, L. (2020). La gamificación en mercadeo educativo como estrategia de gestión en las universidades acreditadas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E34), 336-349.

González Cruz, E., Addine Fernández, F., & Ledesma Martínez, Z. M. (2018). *Cualimetría en instituciones de educación superior cubanas: caso infraestructura y gestión de recursos. Atenas*, 1(41), 65-82

Jurado-Paz, I. M., & Morán-Vallejo, M. A. (2019). Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(2), 261-272.

Macazana Fernández, D. M., Romero Díaz, A. D., Vargas Quispe, G., Sito Justiniano, L. M., & Salamanca Chura, E. C. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización



de la educación superior. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

Mendoza Rojas, J. (2017). Financiamiento de la educación superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto: ¿fin del periodo de expansión? *Perfiles educativos*, 39(156), 119-140.

Menéndez, J. J. D. (2018). El financiamiento de la educación superior. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(4), 404-420.

Moreira-Moreira, L. M. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 2(4), 296-307.

Núñez Jover, J. (2017). La educación superior, ciencia, tecnología y agenda 2030.

Núñez Jover, J. (2017). La educación superior, ciencia, tecnología y agenda 2030.

Parra, J. O., Muñoz, J. C., Sánchez, G. C., & Zamora, G. Z. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 347-356.

Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20).



Quesada-Chaves, M. J., (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central: los espacios escolares que promueven el aprendizaje en las aulas. Revista Educación, 43(1), 1-

Ramos-Narváez, A. D., Coral-Bolaños, J. A., Villota-López, K. L., Cabrera-Gómez, C. C., Herrera-Santacruz, J. P., & Ivera-Porras, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y terapéutica, 39(2), 237-250.*

Reyes, A. S. C., Martínez, M. D. R. C., & Ponce, M. V. (2017). Bienestar psicológico, metas y rendimiento académico. *Vertientes Revista Especializada en Ciencias de la Salud, 19(1), 29-34.*

Robalino, G. R. G., Romero, B. C., & Sigler, E. O. H. (2019). La Gestión de la Calidad de la Educación Superior su incidencia en el logro de los objetivos y metas de la agenda 2030. *In Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: Aprendizaje en la sociedad del conocimiento: modelos, experiencias y propuestos (pp. 1867-1875).* Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.

Rodríguez Bulnes, M. G., Vences Esparza, A., & Flores Alanís, I. M. (2016). La internacionalización de la educación superior. Caso UANL. *Opción, 32(13), 560-582.*

Román Nano, F. R. (2017). Inteligencia de negocios en la mejora de la gestión administrativa en el instituto de educación superior avansys, 2017.



Silva, J. (2017). Un modelo pedagógico virtual centrado en las E-actividades. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (53).

Soler Maso, P., Trilla Bernet, J., Jiménez-Morales, M., & Úcar Martínez, X. (2017). La construcción de un modelo pedagógico de empoderamiento juvenil: espacios, momentos y procesos.

Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria, 29 ¿Superior públicas mexicanas cumple con las nuevas demandas del Siglo XXI? Apertura*, 2(2).

Torres Landa López, A., (2010). *¿La infraestructura educativa en las Instituciones de Educación?*