

PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO 2021-2027

ESUMER



1. ANTECEDENTES

Esumer desarrolló en el año 1997-1998 su primer Plan Prospectivo. Dicho proceso, llevó a un escenario apuesta y priorizó seis escalones estratégicos que han permitido que la Institución alcance importantes desarrollos en materia de investigación, cualificación de su planta docente y administrativa, y la consolidación con el tejido empresarial y social.

La Institución revisa y ajusta su Plan Prospectivo, en aras de seguir adaptándose a los cambios del entorno y continuar siendo proactiva. Así lo hizo en el 2010 para cubrir el período 2011-2014, luego 2015-2019.

Para el periodo 2020-2024, presentó su nuevo Plan Estratégico y Prospectivo, sin embargo, dos situaciones, en particular, han llevado a la necesidad de establecer un nuevo Plan, con una vigencia 2021-2027, a saber:

- La situación derivada de la Pandemia del COVID-19, en el año 2020, la cual llevó a la reconfiguración de la planeación propuesta entre los años 2020-2024, cuyos efectos aún se están presentando y llevaron a la Institución a desarrollar sus funciones sustantivas bajo condiciones ajenas a lo planeado.
- La nueva normatividad del Ministerio de Educación Nacional, en particular, el Decreto 1330 de 2019 y la Resolución 21795 de 2020, que establecieron condiciones institucionales bajo una planeación de siete años.

2. EVALUACIÓN QUINQUENIO 2015-2019 Y PLAN DE MEJORAMIENTO

Los resultados del Plan Estratégico y Prospectivo 2015-2019, se evidencian en los siguientes apartados:

a. 2015

En el año 2015 se obtuvo el registro calificado del programa en Administración Logística y la renovación del registro calificado de la especialización en Legislación Aduanera, contando entonces con 21 registros activos, de los cuales, cuatro programas cuentan con acreditación en alta calidad. En relación con las matrículas Esumer sigue contando con una alta participación a nivel de las Tecnologías. A nivel de la planta docente se cuentan con 263 profesores, 34 de ellos de tiempo completo, todos bajo una política de cualificación docente, que incluye la realización de estudios en el exterior.

Por su parte en extensión académica se destaca el impacto de las diferentes actividades y eventos realizados por las facultades y el Centro de Estudios Pedagógicos (CEP), destacando de este último la generación de 157 nuevos empleos mediante la implementación de 18 procesos de formación.

Frente al proceso de investigación se cuenta con tres grupos de investigación, calificados en D (Grupo de Investigación Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial), C (Grupo de Investigación en Dirección de Empresas) y C (Grupo de Investigación en Estudios Internacionales). Todos ellos en un proceso de crecimiento investigativo de los cuales se espera una mejor calificación con la nueva medición que realice Colciencias.

Se destaca el Proceso Investigativo y Extensionista que adelanta el Centro de Investigaciones y Prospectiva (CIP), con actividades a nivel empresarial, público y territorial, haciendo hincapié en la generación de empleo directo logrando la vinculación de 103 profesionales a través de proveedurías comunitarias.

En cuanto al resultado financiero, si bien más adelante la Dirección Administrativa rendirá un informe detallado, se resalta el hecho de que los mismos básicamente se ajustaron a lo presupuestado arrojando un resultado altamente satisfactorio, con excedentes netos de \$1.737.739.886,28 y unos ingresos totales de \$19.033.605.750,78.

b. 2016

En el proceso docente, como en los años anteriores, las matrículas del año 2016 se mantuvieron alrededor de los 5.000 estudiantes; siendo el crecimiento promedio en los últimos cinco (5) años del 4%.

La planta docente estuvo compuesta por 266 profesores. De ellos, 34 de tiempo completo, manteniendo la planta del año anterior, y el resto catedráticos. En el segundo semestre, se mejoró el indicador de estudiantes por docente de tiempo completo, pasando de 75 a 69. Todos los docentes de tiempo completo cuentan con grado de maestría, uno con doctorado y nueve realizan estudios de doctorado. En general el nivel de formación de los docentes ha mejorado en los últimos años; para el 2016 se contó con el 5% de profesores con doctorado, 64% con maestría, 27% con especialización y solo el 4% como profesionales.

En relación con los registros calificados, se solicitaron para los programas virtuales de Tecnología en Comercio Internacional, Tecnología en Mercadeo, Administración Comercial y de Mercadeo y Negocios Internacionales. Así mismo, para la Especialización en Valoración Inmobiliaria (en convenio con la Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia) y la extensión al municipio de Itagüí (en alianza con Cámara de Comercio de Aburrá Sur) de las Especializaciones en Gerencia Logística y de Mercadeo, y los programas universitarios Administración Comercial y de Mercadeo y Negocios Internacionales. La Institución tiene 21 registros calificados activos los cuales cubren los niveles de formación tecnológica (28%), universitaria (29%), especialización (24%) y maestría (19%).

En cuanto a extensión académica, se realizaron cuatro congresos internacionales: Mercadeo, Finanzas, Mercadeo Educativo y Negocios Internacionales con una asistencia superior a las

1.400 personas. Se realizaron 48 talleres y charlas (2.400 personas impactadas). Así mismo, se realizaron 17 diplomados y dos cursos con la participación de 268 personas. En cuanto al relacionamiento empresarial, las facultades apoyaron al Centro de Estudios Pedagógicos en el desarrollo de los procesos de formación en organizaciones como el Grupo Éxito, Argos, Químicos Plásticos y Electrocontrol, en 19 ciudades del país.

El Centro de Estudios Pedagógicos – CEP -, implementó en el año 2016 un total de 48 procesos de formación para el Grupo Éxito, impactando 1.420 empleados de todos los niveles administrativos en 18 ciudades del país. Se llevaron a cabo nueve (9) procesos formativos para los Semilleros Infantiles para la Participación Ciudadana, proyecto que se celebró en convenio con el Municipio de Medellín y con recursos del Ayuntamiento de Barcelona a través de la Asociación de Antioqueños Unidos en Cataluña por Colombia. En síntesis, el Centro de Estudios Pedagógicos impactó a 1.716 personas y se generaron 92 empleos.

La Institución tiene tres grupos de investigación reconocidos por Colciencias que agrupan 27 docentes e investigadores, quienes lideran iniciativas como semilleros de investigación, el Observatorio de Tendencias y proyectos de intervención empresarial.

En cuanto a las Relaciones Internacionales durante el 2016, se desarrollaron 24 eventos académicos para el fomento del bilingüismo y la interculturalidad entre la comunidad educativa, logrando impactar a más de 700 estudiantes con el apoyo de 22 aliados externos. Se dio inicio al programa Inglés de Negocios, con 80 estudiantes de último semestre, lo que permitió ampliar la planta docente y administrativa, y responder al sector productivo con profesionales de calidad en su segunda lengua.

A través del Centro de Investigaciones y Prospectiva (CIP) se acompañó a la Cámara de Comercio de Medellín y al Municipio de Medellín en la estrategia de formalización empresarial Crecer es Posible. Igualmente, con la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, se continuó el acompañamiento a las Mesas Sectoriales en el fortalecimiento asociativo a empresarios y la formación a la medida para actividades productivas. En acompañamiento al tejido social y humano se dinamizaron procesos participativos en la actualización del Plan Estratégico de la Comuna 6 –Doce de octubre 2007-2017; Así mismo, se fortalecieron 23 organizaciones comunitarias en procesos de planeación, gestión financiera, asociatividad y marco jurídico legal de esta zona. Por otro lado, se capacitaron 1.830 personas de nueve comunas de la ciudad. Se acompañó administrativa, financiera e investigativamente a la Personería de Medellín en la promoción, prevención y protección de los derechos humanos en la ciudad. Como productos de investigación y nuevo conocimiento se formuló el Plan de Desarrollo 2016-2019 para el Municipio de Guarne. Así mismo, se realizó el estudio “Análisis territorial y empresarial del centro de la ciudad de Medellín” promovido por la Cámara de Comercio de Medellín y el Municipio. El CIP brindó la oportunidad de empleo a 472 personas: 172 empleos directos, entre profesionales y asistentes técnicos; 300 indirectos, entre personas y organizaciones.

En Gestión TIC se continuó con el fortalecimiento de toda la infraestructura tecnológica de la Institución; se destaca la adquisición, instalación y configuración del Sistema de Almacenamiento Institucional (SAN) para el incremento de la capacidad de los servidores y el almacenamiento de copias de seguridad de las bases de datos de las aplicaciones.

En bienestar institucional, durante la Semana de la Salud se impactaron más de 2.942 personas a través de diferentes espacios y servicios para el cuidado y prevención de enfermedades. El servicio de transporte estudiantil desplazó hacia su lugar de origen y destino a 4.257 personas. En las tradicionales Jornadas Esumerianas, participaron 800 personas entre estudiantes, egresados, docentes, administrativos y familiares.

Desde el año 2016 la Institución presenta sus estados financieros bajo los estándares de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-. En cuanto a resultados, los activos totales al cierre (diciembre de 2016) ascienden a \$41.809 millones presentando un crecimiento de \$1.493 millones frente al año 2015, equivalente a un 4%. En cuanto a los Pasivos, estos fueron de \$1.342 millones. En relación con el Patrimonio, este es de \$40.467 millones, registrando un incremento del 7% en relación con el año anterior, representando el 97% de los activos y mostrando un crecimiento del índice de propiedad de 3 puntos porcentuales con relación al cierre del año 2015.

De acuerdo a lo anterior, el resultado integral del año 2016 asciende a \$2.588 millones, registrando un incremento de \$425 millones, equivalente al 20% comparativamente con el año anterior, producto del comportamiento sostenido de los ingresos de operación, el incremento de los otros ingresos y el control del gasto.

c. 2017

Dando cumplimiento al Plan Estratégico y Prospectivo, se abrieron, en el segundo semestre del 2017, las primeras cohortes de los programas Administración Comercial y de Mercadeo en modalidad Virtual y la Especialización en Valoración Inmobiliaria.

El total de las matrículas del año 2017 fue de 4.418, manteniendo cifras similares de períodos anteriores y con un resultado favorable frente al comportamiento presentado por el mercado, pero a pesar de las circunstancias, la Institución sigue manteniendo su liderazgo en el sector privado para sus programas tecnológicos: Mercadeo con el 14.2%; Comercio Internacional con el 19% y Administración y Finanzas con el 6.2%.

La planta docente estuvo compuesta por 281 profesores. De ellos, 33 de tiempo completo, y el resto catedráticos. Para este año, el indicador de estudiantes por docente de tiempo completo se mantuvo en 70. Los docentes de tiempo completo cuentan con grado de maestría, uno con doctorado y ocho realizan estudios de doctorado, lo que demuestra que el nivel de formación de los docentes sigue mejorando. Para el 2017 se contó con el 5% de profesores con doctorado, 71% con maestría, 21% con especialización y solo el 2% con estudios de pregrado. De esta forma, se

mantiene la política de mejorar la cualificación docente año tras año.

Como política institucional de revisar cada dos años el quehacer de nuestros egresados, se entregaron los resultados del Estudio de Impacto de Egresados del período 2014-2016. Entre los hallazgos más sobresalientes tenemos que la situación laboral es favorable: el 92.1% de los egresados se encuentran empleados en áreas relacionadas con la formación económico-administrativa.

En cuanto a Extensión Académica, se realizaron cuatro congresos internacionales: Mercadeo, Finanzas, Gerencia de Operaciones y Logística y Negocios Internacionales con una asistencia cercana a las 1.200 personas. Más de 2.190 personas participaron en 16 diplomados y 15 cursos, en los que se destacan empresarios y estudiantes de pregrado y posgrado de otras universidades.

Dando continuidad a la relación que se tiene con el Grupo Éxito, se dictaron 51 procesos de formación estratégica y operativa. En total participaron 80 facilitadores y se impactaron 1.673 empleados en 23 ciudades. Se sumaron nuevos clientes de diferentes sectores de la economía, son ellos: Línea Directa, Motoborda, Renting Colombia, Vet Pet, Comfama, Camacol, City Plaza, Premium Plaza y Unicentro.

La Institución tiene tres grupos de investigación los cuales, en su corta trayectoria investigativa, han crecido significativamente. Según el sistema nacional de medición de Colciencias, los grupos de investigación de Dirección de Empresas y el de Estudios Internacionales, pasaron de categoría C a categoría B y el 35% de los investigadores de planta recibieron el mérito como Asociado y Junior. Adicionalmente, se escogieron de los semilleros cuatro estudiantes que acompañaron el ejercicio del Observatorio de Tendencias Futuro 360°.

De otra parte, el Centro de Innovación y Emprendimiento en articulación con varios procesos de la Institución, desarrolló varios proyectos correspondientes a los tres pilares estratégicos: Emprendimiento, Innovación y Observatorio de Tendencias, entre cuyas actividades se destacan: 3 ferias empresariales, 12 encuentros del Club de Empresarios de Esumer, con 32 empresas inscritas, 12 de ellas en asesoría permanente. Se asesoraron 46 proyectos de emprendedores (entre estudiantes y egresados) y se realizó acompañamiento a dos proyectos Esumerianos ganadores de las convocatorias de Capital Semilla y el Parque del Emprendimiento: Dulces y Delicias de la Abuela y Agropaga. Se dio inicio al proceso de formación de competencias a docentes de la Institución, dentro del programa Innovación para Todos de la Corporación Ruta N. Se construyó el directorio de emprendedores Esumerianos como estrategia de apoyo comercial.

En cuanto a la Internacionalización, la Oficina de Relaciones Internacionales trabajó bajo tres líneas estratégicas que durante el 2017 lograron importantes resultados a nivel local e internacional. En esta oportunidad, se impactó a más de 3.000 personas, entre estudiantes, egresados, docentes y administrativos. Dentro del programa de inglés, se capacitaron 600 estudiantes y 10 docentes en el manejo de la plataforma virtual de inglés y Saber Pro, lo que permitió realizar las pruebas finales bajo esta modalidad. Por otro lado, se construyó el nivel B2 virtual (nivel avanzado para los estudiantes de las carreras profesionales) y se dio inicio a la estrategia Misión Esumer, que busca fortalecer al equipo administrativo en idiomas.

Durante este año se movilizaron 265 personas (56 más que el 2016) a países como: México, Estados Unidos, Panamá, Canadá, Australia, Brasil, Turquía, Hungría, Costa Rica, Perú, Chile, Italia y Argentina. Ocho docentes estuvieron en diferentes países con pasantías y semilleros: México (1), Estados Unidos (1) y Panamá (6). Por otro lado, la Institución entregó una beca de

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

inmersión en idiomas en la Universidad de Victoria de Canadá a Mónica González Agudelo, ganadora del Rally de la Innovación y egresada de Administración Financiera.

La promoción y divulgación de la cultura institucional se realizó a través del Centro de Investigaciones y Prospectiva (CIP), en alianza con los sectores público, privado y social. Durante el 2017, se hizo el acompañamiento a distintos procesos, los cuales se destacan: Cultura Asociativa Solidaria UAEOS. Crecer es Posible, con 12.809 empresarios de Medellín. Formando Talentos, 400 jóvenes, acompañando a jóvenes de la ciudad de Medellín en emprendimiento, oportunidades laborales o continuidad educativa. Convenios con Gobernación de Antioquia, Área Metropolitana de Valle de Aburrá, Alcaldía de Medellín y Cámaras de Comercio de Medellín, Aburrá Sur, Oriente Antioqueño, Urabá, Magdalena del Medio y Nordeste Antioqueño.

Por otra parte, durante el año 2017 hubo crecimiento en infraestructura física y tecnológica. En edificaciones se invirtieron \$453 millones distribuidos en la Sede Robledo y Sede La Fe. En equipos de cómputo se invirtieron \$281 millones de pesos, de los cuales \$227 millones se destinaron para la adquisición de 91 computadores fijos que permitirán mejorar, en un 69%, la capacidad instalada en las salas. En otros equipos y muebles se invirtieron \$129 millones de pesos, donde se resalta la adquisición de 21 televisores para las aulas de clase.

En 2017 se realizaron los avalúos técnicos de las sedes con la colaboración de la Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y con el objetivo de registrar el valor razonable en las cifras contables de los activos fijos (bienes Inmuebles), los cuales ascendieron a 41.947 millones, incluyendo la adquisición de la nueva sede de Las Palmas.

Para terminar, financieramente hablamos de un excedente por encima del presupuesto, nos hemos sostenido en las tecnologías y los resultados en matrículas generales son aceptables dentro de un mercado que se ha tornado difícil

d. 2018

El total de las matrículas del año 2018 fue de 4.183, discriminados así: 32% programas tecnológicos, el 55% profesionales, el 10% especializaciones y el 3% restante, maestrías.

La cifra de matrículas ha mantenido un comportamiento similar al de periodos anteriores, con tendencia a la baja, (matrículas años anterior: 4.418), en especial en las tecnologías, pero con un resultado favorable frente al comportamiento del mercado.

Desde el área de extensión, Esumer continúa fortaleciendo los vínculos con el sector empresarial a nivel local y nacional en diferentes temas con nuestros socios estratégicos, entre otros: Grupo Éxito, Bancolombia, Alúmina, Groupe Seb, Corbeta. En el año 2018 se impactaron 2388 personas, 14 empresas ejecutadas y presencia en Medellín, Bucaramanga, Santa Marta, Villavicencio, Bogotá, Barranquilla, Eje Cafetero, Popayán, Montería, Urabá, Sincelejo, Valledupar, Cali, Cartagena, Cúcuta y Pasto.

Bajo la modalidad de formación in company, el área de extensión abre la tecnología de Administración y Finanzas en el Grupo Exito, con 24 estudiantes; además, hace acompañamiento empresarial con las últimas tendencias de formación a empresas como Camacol, Tortas del Gordo, Restaurante el Cielo, Moto Borda, Mente Activa, Grupo Seb-Imusa, Fatelares, entre otras. En total

63 empresas intervenidas y 605 personas impactadas, además, de las 106 personas que participaron en los diplomados servidos en la sede Premium Plaza.

El presupuesto total de ingresos gestionados fue de \$18.130 millones de pesos, el saldo presupuestario del ejercicio obtenido por diferencia entre los gastos realizados y los ingresos generó unos excedentes de \$1.185 millones de pesos, con un cumplimiento del 102% frente a lo presupuestado \$1.167 millones de pesos.

En materia de inversiones, en los componentes calidad y pertinencia, tecnologías de información e infraestructura física, la Institución invirtió \$685 millones de pesos. El resto de los excedentes están bajo la política de inversiones de bajo riesgo y de disponibilidad inmediata, a través de Valores Bancolombia, cuyo valor fue de \$8.807 millones de pesos.

e. 2019

Para el año 2019 el programa de Administración Comercial y de Mercadeo Virtual, alcanzó 160 matriculados durante el 2019. Además, se tramitaron ante el Ministerio de Educación los programas tecnológicos Comercio Internacional y Mercadeo.

Con respecto a las matrículas, cabe resaltar que se logró un incremento del 4% con respecto al año 2018 en los programas formales, con un total de 4.304 matrículas. El 30% corresponde a los programas tecnológicos, el 53% a los programas profesionales, el 15% a especializaciones (crecimiento del 48%, estrategia de encadenamiento y gestión en el mercado empresarial) y 1.6% en maestrías. La Institución presentó un comportamiento estable y favorable en la demanda de los programas de formación.

En el año 2019, los tres (3) grupos fueron avalados, reconocidos y categorizados por Colciencias, lográndose mantener la categorización (B) del año anterior. De los doce (12) docentes que conforman los grupos de investigación, fueron clasificados como: Asociados (5) y Junior (7), - dos de las tres máximas categorías de investigadores del SNCTI-.

El grupo de Innovación y Nuevos Negocios comenzó a desarrollar sus actividades desde el 14 de agosto del año 2019, con el propósito de impulsar la estructuración de nuevos modelos de negocios que respondan al objetivo de construir la oferta de futuro de Esumer, no solo desde el ámbito educativo sino también empresarial.

El saldo presupuestario del ejercicio obtenido por diferencia entre los gastos realizados y los ingresos generó unos excedentes de \$1.892 millones de pesos, con un cumplimiento del 131% frente a lo presupuestado \$1.442 millones de pesos.

En el año 2019, se realizaron inversiones por valor de \$ 695 millones, representados en: adecuaciones de infraestructura de las sedes de Premium Plaza y Robledo, adquisición de muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo y actualización de la plataforma virtual. Así mismo, a este año la Institución no presentó deudas significativas y por el contrario incrementó el Fondo de Excelencia y Permanencia Futura de la fundación a \$11.236 millones de pesos.

f. 2020

Para este año se realiza la evaluación del primer periodo del Plan Estratégico y Prospectivo 2020-2024. El cual se actualiza mediante el acuerdo del Consejo Directivo 013 de 2021, con vigencia 2021-2027.

En el año 2020 se registraron 3.634 matrículas. En el primer semestre se alcanzaron las metas en un 96%. El segundo semestre recogió los efectos de la pandemia COVID-19 con un nivel de cumplimiento del 72% de las metas trazadas y 389 nuevos estudiantes, lo cual es un resultado favorable en medio de la incertidumbre económica que se evidencia a nivel mundial.

Se destaca que el 28% de las matrículas corresponden a los programas tecnológicos, el 57% a los programas profesionales, el 14% a especializaciones y 1% en maestrías.

Cabe destacar que fueron aprobados los registros calificados para los programas Negocios Internacionales en modalidad virtual y Especialización en Gerencia Prospectiva y Estratégica (Presencial). Además, fueron tramitados ante el Ministerio de Educación Nacional los programas de Especialización en Exportación de Servicios (presencial), Especialización en E-commerce y Marketing Digital (virtual), Especialización en Gerencia de Mercadeo (virtual), y Técnica Laboral en Gestión de Datos (presencial).

Es importante resaltar que, durante el 2020, tres docentes investigadores de tiempo completo alcanzaron su título de doctorado: Paola Andrea Ortiz Rendón. Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia (Colombia), Eduardo Alexander Duque Grisales. Programa Oficial de Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada (España) y Juan Camilo Mesa Bedoya. Doctorado en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina).

No obstante, la cancelación y postergación de algunos eventos de investigación por las dificultades del 2020 (pandemia del COVID-19), los proyectos de los semilleros en Esumer continuaron su dinámica, mediante la participación de cuatro vigías del Observatorio de Tendencias y 40 estudiantes en semilleros adscritos a los grupos y líneas de investigación, y tres estudiantes en proyectos jóvenes investigadores e innovadores MinCiencias.

Se realizó la estrategia de atención empresarial Esumer por efecto de la pandemia del Covid 19. Emergencia Empresarial Esumer (EmE), con atención a las empresas en las áreas jurídica (laboral, comercial y tributaria), financiera, administrativa, marketing, comercio exterior y bioseguridad.

A lo largo del año 2020 se realizaron diferentes acciones, procesos y procedimientos que permitieron darle continuidad a las labores académicas y administrativas de la Institución, mitigando los efectos provocados por el Covid-19.

Se realizaron configuraciones específicas en cada uno de los servidores y equipos de red que permitiera el trabajo en casa de los colaboradores de la Institución. Se configuró y personalizó diferentes equipos de cómputo para el trabajo en casa de al menos 9 colaboradores de la Institución. A esas personas, al igual que otro grupo de colaboradores, se les ofreció soporte

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

técnico con asistencia remota y telefónica y herramientas de mensajería instantánea. Se instalaron 18 cámaras PTZ fijas en la sede de Robledo (totalidad de salones del bloque 2), facilitando la modalidad de alternancia. Para la sede de Premium Plaza se instalaron 6 cámaras móviles, permitiendo su traslado a cualquiera de sus espacios. Con el fin de garantizar la conectividad de los espacios previamente mencionados, se agregó una nueva red de uso exclusivo para los docentes, de tal manera que contará con más ancho de banda comparado con la red abierta de estudiantes.

Finalmente, se logró mejorar las condiciones de Internet en la sede de Robledo y Premium Plaza. Para la sede de Robledo, se contrató el canal de respaldo con un total de 60 Mbps, lugar donde se encuentran los equipos de red y servidores de la Institución.

Se brindó acompañamiento y soporte técnico a diferentes eventos a lo largo del año en el que se destacaron las visitas de pares académicos en modalidad virtual, las ceremonias de grado y los eventos internos de las áreas transversales de la Institución.

Durante todo el año se realizaron implementaciones, ajustes y adaptaciones de las diferentes herramientas que conforman el Campus Virtual de Esumer.

En primera instancia se facilitó la apertura de diferentes herramientas para desarrollar encuentros sincrónicos para programas presenciales, en las que se destaca la suite de Google (Meet, Drive, Docs y Classroom), Zoom y Microsoft Teams. Esto facilitó que docentes que tenían competencias en diferentes plataformas diferentes a las institucionales pudieran dar sin problemas sus clases.

Posteriormente, y con el fin de centralizar el apoyo sobre una plataforma base, se dio prioridad al manejo de la Plataforma Virtual de Aprendizaje y la Google Meet. Es por ello que se realizaron más de 18 capacitaciones grupales a lo largo del año, para un total de más de 100 personas capacitadas. También se desarrollaron más de 20 capacitaciones individuales. Los temas principales de estos espacios fueron: Plataforma Virtual (actividades, foros y evaluaciones), herramientas para videoconferencias (Google Meet y Drive). Estos procesos de formación fueron complementados con 4 manuales de usuario y 14 vídeos.

El presupuesto total de ingresos gestionados fue de \$15.541 millones de pesos, y el ejercicio obtenido por diferencia entre los gastos realizados y los ingresos generó unos excedentes de \$615 millones de pesos, con un cumplimiento del 40% frente a lo presupuestado (\$1.532 millones de pesos).

El Consejo Superior, el Consejo Directivo y la Rectoría, y con el objetivo de contribuir al impacto económico de nuestra comunidad académica por la coyuntura presentada, tomaron varias medidas, entre las cuales se destacan el auxilio estudiantil por \$584 millones de pesos a 1.151 estudiantes y la financiación con cero intereses por valor de \$566 millones de pesos a 251 estudiantes para el periodo 2020-2.

En el año 2020, se realizaron inversiones por valor de \$ 850 millones, representados en: adecuaciones de infraestructura de las sedes de Premium Plaza y Robledo, adquisición de muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo y actualización de la plataforma virtual.

Así mismo, a este año la Institución no presentó deudas significativas y por el contrario incrementó el Fondo de Excelencia y Permanencia Futura de la fundación a \$12.766 millones de pesos.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Dentro del proceso de evaluación del Plan Estratégico 2015-2019 y lo gestionado durante el año 2020, se incluye los resultados de la evaluación institucional de condiciones de calidad, cuyo documento completo se anexa al presente Plan y del cual se destacan las observaciones de mejoramiento:

CONDICIÓN	ACCIONES	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES DE GESTIÓN
MECANISMOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES Y PROFESORES	Reforzar las estrategias de divulgación del Reglamento estudiantil ante la comunidad académica.	Interiorizar las disposiciones del Reglamento académico los estudiantes con fines de cumplimiento.	Semestral	Oficinas de Comunicaciones y Mercadeo – Bienestar Institucional	Medios de Comunicación interna- Procesos de inducción. Presupuesto de Bienestar	Número de campañas de divulgación realizadas.
	Sistematizar y evaluar las acciones de seguimiento de los procesos de inscripción, admisión, ingreso, matrícula, evaluación y graduación de estudiantes.	Contar con información confiable que permita la toma de decisiones estratégicas.	Semestral	Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.	Software, programa o aplicativo del SIAC. Presupuesto de Calidad	Informes comparativos y periódicos de estudiantes inscritos, admitidos, matriculados, y graduados.
	Visibilizar la comunidad académica, especialmente con los estudiantes, los medios disponibles por la institución para la comunicación con ellos.	Apropiar a la comunidad académica de los diferentes canales y medios de comunicación disponibles para uso adecuado de estos.	Semestral	Oficinas de Comunicaciones y Mercadeo – Gestión TIC	Medios de Comunicación interna. Presupuesto de comunicaciones	Número de campañas informativas realizadas.
	Establecer mecanismos de medición y seguimiento al uso de los medios de comunicación por parte de los	Medir la eficiencia de los medios de comunicación disponibles. Generar cultura de comunicación	Semestral	Oficinas de Comunicaciones y Mercadeo – Gestión TIC	Herramientas y presupuesto de Gestión TIC.	Número de campañas informativas realizadas.

<i>estudiantes</i>	<i>apropiada al interior de la institución.</i>				
<i>Reforzar las estrategias de divulgación del Estatuto docente ante profesores de Tiempo Completo y de cátedra.</i>	<i>Interiorizar las disposiciones del Estatuto docente con fines de cumplimiento.</i>	<i>Semestral</i>	<i>Oficinas de Comunicaciones y Mercadeo – Bienestar Institucional- Decanatura</i>	<i>Medios de Comunicación interna- Reuniones de docentes Presupuesto de Bienestar y Decanatura</i>	<i>Número de campañas de divulgación realizadas.</i>
<i>Establecer y oficializar un programa de distinciones e incentivos para estudiantes.</i>	<i>Reconocer los méritos académicos de los estudiantes.</i>	<i>Semestral</i>	<i>Secretaría General, Oficinas de Comunicaciones y Mercadeo – Bienestar Institucional</i>	<i>Medios de comunicación interna y Financiación de incentivos otorgados</i>	<i>Número de distinciones e incentivos otorgados.</i>
<i>Reforzar las estrategias encaminadas a mejorar el bienestar, la permanencia y graduación de los estudiantes.</i>	<i>Ofrecer a los estudiantes razones, alternativas y facilidades para permanecer en la institución y culminar su proceso formativo en los tiempos establecidos para ello.</i>	<i>Semestral</i>	<i>Oficina de Bienestar Institucional y Decanatura</i>	<i>Presupuesto de bienestar institucional y decanatura</i>	<i>Informes comparativos y periódicos de estudiantes matriculados y graduados y de estudiantes intervenidos desde la oficina de Bienestar.</i>
<i>Sistematizar y hacer seguimiento a los resultados de estudios de deserción por cohorte y por periodo académico.</i>	<i>Contar con información confiable que permita la toma de decisiones estratégicas.</i>	<i>Semestral</i>	<i>Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.</i>	<i>Software, programa o aplicativo del SIAC y presupuesto de calidad</i>	<i>Informes comparativos y periódicos de resultados de deserción académica.</i>

El anterior plan de mejoramiento se incorpora al Plan Estratégico y Prospectivo 2021-2027. Se complementa adicionalmente, con planes de trabajo para el mismo periodo, entendiendo que se considerarán de corto plazo, aquellas actividades que no superen dos años, mediano plazo entre dos y cinco años, largo plazo entre seis y siete años.

3. PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO 2021-2027

El Plan Estratégico y Prospectivo 2021-2027 se estableció con base en los siguientes propósitos:

- Facilitar un nuevo “Diálogo de Futuros” y nuevas “Conversaciones Estratégicas” entre los diversos actores que tienen que ver con Esumer (Grupos de interés).
- Reconstruir una visión de conjunto de sus problemas y oportunidades.
- Ajustar su “Escenario Apuesta” y su “Visión Compartida de Futuro”.
- Redefinir la “Estrategia Envolvente” de la Institución.
- Revisar y ajustar “Lineamientos Estratégicos” para atender asuntos fundamentales.
- Enfocarse en la identificación de nuevas propuestas y soluciones.
- Proporcionar nuevas herramientas de análisis y seguimiento del entorno y la realidad interna.

Para llevar a cabo la actualización respectiva, se realizaron reuniones de contextualización de la realidad de Esumer y de los objetivos comunes con actores internos y externos, abarcándolos diferentes grupos de interés a los cuales impacta la Institución en cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación: Docencia, Investigación y Extensión. Adicionalmente, fueron tenidos en cuenta diferentes estudios relacionados con población, educación superior (impacto egresados en el medio, deserción, estudios de megatendencias y tendencias del sector de la educación, el sector real, entre otros), tecnología, internacionalización, territorio, mercadeo, autoevaluación institucional y evaluación de procesos, alternativas financieras y otra serie de investigaciones. Para lo anterior, se utilizaron diferentes instrumentos de análisis como: PESTLE (Análisis que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la organización), PACE (Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior), DOFA, Cinco fuerzas de Porter, y en especial se utilizó el método prospectivo (análisis estructural, Abaco de Regnier) y para el diseño de Escenarios y orientación estratégica, además de la participación colectiva de los actores, se soportó en los Ejes de Schwartz (también de la caja de herramientas de la Prospectiva)

Los estudios realizados por los diferentes procesos y/o proyectos que la Institución promueve, las experiencias (experticia de docentes, administrativos y directivos) y la percepción de los grupos de interés (egresados, estudiantes, empresarios, comunidad, y otros) y la recepción, organización y análisis de la información hicieron que se plantearan o destacaran los nuevos retos (continuidad, complemento y ajustes) institucionales plasmado en el Plan 2021-2027. No es importante destacar uno a uno los estudios, investigaciones, proyectos y/o discusiones sobre las lecturas de la dinámica interna y de tendencias del entorno local, nacional e internacional, pero si vale la pena, independiente el área o proceso, referenciar algunos de ellos:

Los estudios sectoriales, empresariales y territoriales que no solo desde el Centro de Investigaciones y Prospectiva y los grupos de investigación de la institución se realizan, sino que

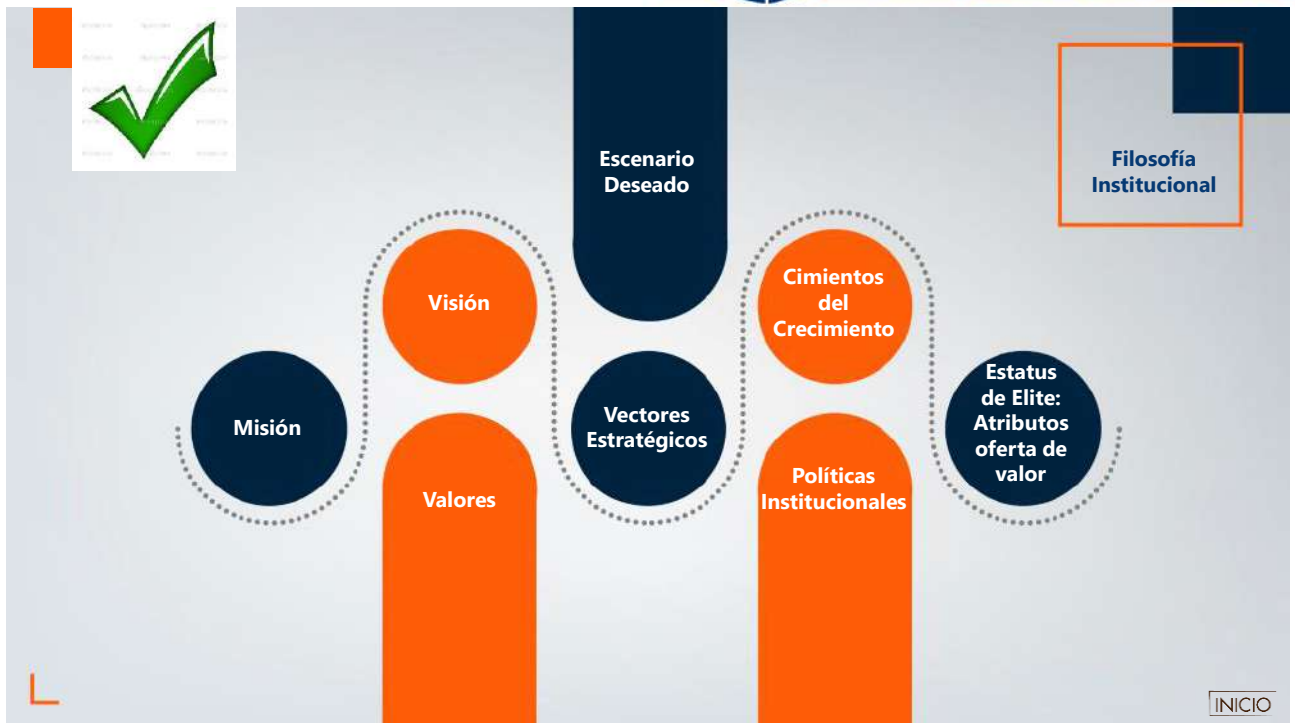
desde el año 2015, el Observatorio de Tendencias Futuro 360° (un proyecto de sello esumeriano) viene constantemente identificando megatendencias, tendencias y oportunidades en el sector educativo, empresarial y territorial, línea base clave para los procesos misionales de la institución pero en especial, para la revisión, ajuste y actualización de los Planes Prospectivos y Estratégicos.

Adicional, desde el proceso docente se realizan análisis de conducta o evolución de programas académicos en el medio y del comportamiento del mercado según tendencias laborales y empresariales. Los ejercicios de inteligencia y vigilancia competitiva (que al igual que el Observatorio de Tendencias realizan los líderes de proceso docente e investigativo), el análisis de las fuentes oficiales de educación en el mundo, el país y Antioquia. Y desde luego, además de las discusiones colectivas, hay otros mecanismos que no podrían dejarse de lado, tales como: los estudios de impacto de egresados en el medio que se realizan desde el año 2004 hasta la fecha, el análisis de la información y la caracterización de la deserción estudiantil esumeriana, Caracterización y geolocalización de la población Esumeriana, las encuestas de evaluación en distintos temas y áreas de conocimiento (por ejemplo, evaluación integral docente, evaluación de servicios, de desempeño, de proyectos intervenidos, entre otras), la autoevaluación de programas y en especial, la Institucional. Otros informes, propios o cofinanciados con entidades privadas o del gobierno, como la caracterización del Mercado Laboral y ejercicios de Prospectiva Cualitativa Laboral en los clústeres, Análisis de Entornos: Local, Nacional e Internacional, y muchos más.

En efecto, además de poder identificar el estado actual y el cumplimiento permanente de nuestra ruta estratégica institucional, los estudios son el soporte fundamental para proyectar, ajustar y continuar con los retos de futuro que asume la institución. Los resultados que arrojan dichas investigaciones y estudios se encuentran sistematizadas y centralizadas en cada uno de los procesos, y en la anterior oficina de Procesos de Calidad, hoy SIACES (Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad).

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional se refiere a la esencia y principios, pero es importante resaltar previamente que la planeación estratégica es comprendida en la organización como el proceso continuo para determinar cómo se puede hacer o decide hacer el mejor uso posible de sus recursos en el futuro definiendo objetivos, recursos y políticas, y desde luego, cuando se refiere a futuro aparece nuestro valor diferenciador, la prospectiva, entendida como la reflexión antes de la acción, que nos permite anticiparnos y preparar las acciones, precisamente con menores dosis de riesgo y de incertidumbre (Godet, 1993). Es bajo este enfoque, que se resalta el modelo de planeación que Esumer orienta.



La filosofía institucional se concibe en el planteamiento de la esencia, los principios y la apuesta a partir de la lectura de tendencias del entorno mundial, nacional e institucional y en el marco del diseño de escenarios bajo esquemas participativos, haciendo uso de su valor diferenciador en el medio, la prospectiva. En efecto, se acoge la misión, la visión y los valores institucionales acordes, no sólo a la voluntad de toda la comunidad académica sino en respuesta a las tendencias, necesidades, expectativas y oportunidades del medio. Una apuesta que confluya bajo los intereses del colectivo más que de los individuos o la individualidad, que esté enmarcada en el desarrollo integral sostenible de los territorios y las empresas respondiendo con procesos fuertemente integrados y programas correspondientes con ese escenario. Desde luego, hay unos cimientos de crecimiento que fueron leídos a la luz de los vectores estratégicos y las políticas institucionales y que marcan los atributos de la oferta de valor de Esumer (Estatus de Elite)

En el proceso de planeación de Esumer bajo el enfoque prospectivo, adicional al tema participativo (construcción colectiva, diseño de escenarios) y de lectura de entorno (megatendencias, tendencias y oportunidades), es fundamental reconocer la declaración estratégica expuesta no solo en la misión (razón de ser, el ADN de la institución) y la visión (la situación deseada de la institución) sino en el escenario apuesta baja la cual operará, y sin descuidar lo fundamental, que son los principios rectores bajo los cuales se orienta y sostiene toda la estructura estratégica y operativa de la Organización.

Misión

Somos una Institución de Educación Superior que formula, desarrolla y hace seguimiento a sus procesos formativos, integrados a los procesos administrativos de las organizaciones públicas y

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar
Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)
Sede La Fe Oriente Antioqueño
 PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55
 E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

privadas, en asocio con éstas.

Visión

En el año 2027 seremos reconocidos en el ámbito regional con presencia nacional e internacional, como escuela de creación y desarrollo de pensamiento prospectivo organizacional; cimentada en la integración de los procesos docente, investigativo y extensionista.

Valores

Valores	Descripción
Solidaridad Compromiso social	Trabajamos para contribuir al bienestar de nuestra sociedad.
Innovación	Tenemos una actitud creativa, audaz y emprendedora.
Servicio	Conocemos los requerimientos de nuestros grupos de interés y satisfacemos sus necesidades y expectativas. “Tratamos a las personas como nos gusta ser tratados”.
Honestidad	Somos transparentes, claros y éticos en las actitudes y acciones que emprendemos.
Actitud prospectiva	Conformamos un equipo de trabajo con visión hacia el largo plazo.
Trabajo en equipo	Asumimos compromisos individuales hacia metas comunes.

Escenario deseado al 2027

“Esumer es una Institución formativa que se articula al desarrollo integral empresarial-territorial sostenible”

En el 2027, Esumer es una Institución de Educación Superior que impulsó la excelencia académica promoviendo la proyección social con pertinencia empresarial en los territorios bajo los esquemas de sostenibilidad. Alcanzó a ampliar sus capacidades de conectividad virtual y financiamiento y con sus actuaciones integrales visionarias logró consolidar la articulación mediante formas de acompañamiento en tiempo real con la empresa, el estado y la comunidad, posicionándose en el ámbito regional, con presencia en el ámbito nacional e internacional. Su reconocimiento regional fortaleció la escuela de creación y desarrollo de pensamiento prospectivo organizacional la cual

se soportó por la integración de sus procesos docente, investigativo y extensionista.

Conscientes de la importancia de tener una institución articulada bajo esquemas de accesibilidad global de la educación que responda a esos cambios generacionales, a las necesidades de desarrollo sostenible empresarial y territorial más incluyente, la institución gestionó mediante alianzas estratégicas, recursos de fomento al desarrollo y la educación, lo que permitió fortalecer esos mecanismos de acceso a la población estudiantil. De otro lado, el ajuste del modelo pedagógico bajo nuevos esquemas o alternativas de aprendizaje fueron producto de su enfoque teórico-práctico, llevando las situaciones y vivencias reales empresariales al aula de clase y el aula de clase a la empresa. Además, situó en escena la práctica de sus cimientos de crecimiento: políticas de talento humano y desarrollo humano en el marco de la cualificación organizacional, mejoramiento continuo de las capacidades institucionales (infraestructura especialmente digital y el buen manejo de los recursos) según la dinámica institucional, consolidó la integración de los procesos internos y las relaciones con las organizaciones mediante la innovación y emprendimiento, todo gracias a que mantuvo lectura constante de las tendencias del sector y del entorno empresarial y territorial pudo mantener sus programas y liderar nuevos programas, académicos y extensionistas, con pertinencia y calidad.

El desarrollo se abordó con criterios sostenibilidad (crecimiento económico, sostenibilidad ambiental y progreso social) bajo la resurrección de valores con fines de una vida digna para todos de manera incluyente. En la gestión sostenible fue posible mantener como premisas estratégicas los cuatro vectores institucionales: Responsabilidad social empresarial, Glocalización, Relación Educación-Empresa-Estado y se posibilita la Gestión del Conocimiento - Investigación – Desarrollo - Innovación (GC+I).

Vectores Estratégicos

Como bien lo planteó Peter Drucker, una organización no se define por su nombre, su estatus o su acta constitutiva se define por su misión y el propósito futuro de la misma, lo que hará posible tener unos objetivos estratégicos claros y precisos a desatar. Y en este aspecto, Esumer promueve sus cuatro vectores estratégicos como la ruta intencionada para guiar y coordinar las acciones de la organización.

- **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Esumer encuentra en las comunidades la posibilidad de prospectar en el tiempo, la continuidad y el éxito de su expectativa social de desarrollo. En consonancia con la RSE, Esumer implementa modelos que articulen a las comunidades y sus propios intereses, en consonancia con los propósitos de corresponsabilidad solidaria Esumeriana.

- **Gestión del Conocimiento -Investigación –Desarrollo -Innovación (GC+I):**

Consolidar en los diferentes estamentos que integran la comunidad académica institucional, la apropiación y fomento de la investigación básica y aplicada para el mejoramiento de procesos,

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

métodos y técnicas productivas, que a través de nuevo conocimiento impacten la economía y desarrollo de la sociedad.

- **Glocalización**

Conciencia y apuesta de la institución por propiciar el progreso de las comunidades a través de la conjugación y articulación de las esferas globales y locales, propiciando el fortalecimiento del propio pensamiento, al mismo tiempo que se amplían las fronteras del conocimiento.

- **Relación Empresa- Educación- Estado (EEE)**

El desarrollo de una sociedad no es responsabilidad exclusiva de un solo actor. Por lo tanto, Esumer, promueve la relación permanente de los actores educativos, empresariales y estatales, buscando potenciar efectivamente la región y el país.

Políticas institucionales

Ahora bien, las políticas se convierten en las directrices de trabajo o principios rectores para orientar, seguir y evaluar los planes orientados a la consecución de los grandes objetivos misionales y operativos institucionales y, desde luego, de cada uno de sus procesos. La política en la Institución es el producto de la interpretación del entorno, proyectar los cambios en él, y con la definición, convicciones y principios dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno y en particular a las demandas de los grupos de interés y en función del desarrollo dinámico de la Institución. Esos principios están totalmente relacionados con la identidad, la tipología y la apuesta de futuro. En la definición de las políticas están implícitas las promesas que se requieren cumplir, con eficiencia, eficacia y efectividad, a nuestros grupos de interés.

- Somos una institución de educación superior que se rige por las leyes de la República de Colombia y las directrices de su Ministerio de Educación.
- Nuestra gobernabilidad está representada por una línea de ordenamiento encabezada por un Consejo Superior y Consejo Directivo que direccionan y brindan control estratégico a los demás niveles jerárquicos de la institución.
- Nos caracterizamos por garantizar que nosotros y todos nuestros grupos de interés cumplamos a cabalidad con los lineamientos de los derechos humanos.
- Nuestras prácticas laborales se basan en el cumplimiento cabal de los lineamientos del código sustantivo laboral de Colombia los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo.
- Nuestras actividades buscan ser amigables con el medio ambiente y en especial, estamos comprometidos con ayudar a minimizar los efectos nocivos del calentamiento global y el cambio climático.
- La justicia con nuestros clientes y estudiantes garantizando que nuestros servicios estén a la altura de las especificaciones que satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas.
- Trabajamos de la mano de las comunidades en forma activa y propiciando su desarrollo y crecimiento, buscando aportar para la búsqueda del fin de los conflictos que sufre la ciudad, la región y la nación.

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

Cimientos de crecimiento

Dar respuesta a la filosofía institucional, y en especial, a la apuesta estratégica institucional y a los cuatro vectores estratégicos no es posible si no se promueven los cimientos de crecimiento como base del sostenimiento, crecimiento y desarrollo de Esumer. Son cuatro puntos importantes que en el Plan Prospectivo y Estratégico destaca el colectivo:



- **La pertinencia de los programas** significa que todos los programas de la Institución (susceptibles de ser acreditados en Alta Calidad) están o serán formulados en función de responder acertadamente a las necesidades o demandas, expectativas y tendencias del sector real (territorial, empresarial y comunitario). Y para ello, los programas además de seguir las directrices normativas y procedimentales del Ministerio de Educación, también se someterá a la evaluación de acuerdo con los estándares (condiciones de programa e institucionales) del Consejo Nacional de Acreditación, CNA.
- **La Cualificación Organizacional** indica que Esumer es una Institución gestionada por sus procesos misionales (estratégicos) y operativos (de soporte). En efecto, con el firme propósito de cumplir con las promesas y haciendo alusión al proceso de mejora continua, y por declararse como una institución de educación superior que impulsa la excelencia académica y promueve la proyección social con pertinencia empresarial en los territorios

bajo los esquemas de sostenibilidad, es que pretende personal y profesionales con experiencia en el ámbito académico y real de la economía, más especializados con perfil organizacional (territorio y empresa).

- **Innovación, emprendimiento y extensión** (proyección social), la Institución proyecta su intervención académica, investigativa y extensionista mediante el fortalecimiento de la relación con las organizaciones públicas y privadas, y sin perder el rumbo de intervenciones a nivel empresarial y territorial con enfoque de desarrollo sostenible, ahora Esumer quiere desatar dinámicas de innovación y emprendimiento, no solo al nivel de la institución sino con el sector real.
- **Capacidades Institucionales**, la dinámica en este cimiento va en un flujo de doble dirección, esto es, los cimientos anteriores tributarán al crecimiento de las capacidades institucionales mediante el mejoramiento de los recursos financieros, las necesidades e inversiones de recursos humano, en cuestiones tecnológicas y de infraestructura física y virtual, y a su vez, este crecimiento de las capacidades demandará la actualización y la generación de nuevos programas correspondientes con la dinámica del sector real, exigirá que la cualificación organizacional sea potencializada y se tendrá mayor apertura (cantidad y calidad) en innovación y emprendimiento. Es fundamental para el crecimiento institucional renovar de forma permanente su infraestructura física, humana y tecnológica correspondientes con la dinámica institucional y en respuesta a tendencias del entorno.

Estatus de élite- Atributos de Oferta de Valor



La Institución refiere su estrategia diferenciadora ofreciendo servicios donde resolverá los problemas y las necesidades o expectativas de sus grupos de interés, a través de su marca Esumer podrá demostrar la relevancia de sus atributos de focalización, el reconocimiento, la flexibilidad, la pertinencia de su oferta y el liderazgo en sus programas del área económico-administrativo.

- **Focalización**

La oferta institucional se ha especializado en aspectos relacionados con el área económico-administrativo de las organizaciones y los territorios, tanto desde el proceso formativo como extensionista e investigativo. Nuestros grupos de interés son las personas (estudiantes y egresados), las empresas y empresarios u organizaciones público y privadas de requieran soluciones a la medida en temas de carácter económico-administrativo, en campos de acción como: lo gerencial, administrativo, logístico, mercadeo, comercio internacional y negociación, planeación estratégica y prospectiva organizacional y territorial, entre otras afinidades.

- **Reconocimiento organizacional regional**

La trayectoria permanente de integración con las organizaciones públicas y privadas y en asocio con éstas. La ruta sigue consolidándose, mediante su propuesta de modelo pedagógico teórico-práctico y del modelo intervencionista del proceso de investigaciones y extensión de la universidad, los cuales son reconocidos en el ámbito regional. Se desea que la Institución sea un referente en nuestra sociedad, por su trabajo en el territorio con las comunidades, el acompañamiento a las empresas y empresarios, por su investigación y desde luego, por su labor de formación.

- **Flexibilidad organizativa y funcional**

Entre otros, uno de los valores diferenciadores de la Institución es la Prospectiva y ésta ofrece método (mecanismos e instrumentos) para que la organización responda y se adapte a la dinámica de cambio de la sociedad (academia, empresa, territorio). Esumer tiene la capacidad para la “anticipación antes que la acción” y si bien esos cambios (megatendencias y tendencias) son muy acelerados, la estructura mediana y plana de la organización permite actuar de manera rápida y eficaz antes esos posibles movimientos, lo que la hace más funcional. Y de igual manera, los públicos de interés tienen la ventaja de agilizar acciones requeridas en la dinámica de sus procesos misionales.

- **Pertinencia académica**

La institución pretende que su oferta de valor continúe consolidándose a través de sus programas y/o proyectos de intervención (académicos, investigativos y extensionista) pertinentes con las demandas y dinámicas del sector empresarial y el desarrollo de los territorios, y a su vez, sean base para desatar propuestas de mejoramiento institucional.

- **Pioneros programas académicos**

Adicional a que los programas ofertados por la Institución sean pertinentes para responder a las necesidades, soluciones y expectativas el sector real (empresa y territorio) y reconocidos por la comunidad académica y por sobre todo referentes a nivel regional, en efecto, la Institución ha liderado y pretende continuar el abanderamiento y ofrecimiento de programas no ofertados en la sociedad y que son de vital importancia poner en marcha.

ESCALONES DE CRECIMIENTO

En una estrecha relación con los cimientos del crecimiento se formulan los escalones de crecimiento para dar cuenta de los diferentes aspectos económico, estratégicos y productivos (de productividad académica, investigativa y extensionista), que desde cada proceso misional y operativo de la institución se proyecta y se ejecuta en función de dar cumplimiento a la apuesta institucional (misión, visión, escenarios deseado, vectores estratégicos, programas y proyectos). La institución opera, crece y se proyecta en el largo plazo mediante las acciones de desarrollo (escalones de crecimiento) que los procesos desencadenen, ellos en conjunto e integrados serán acumuladores de valor institucional (escalones superiores y la mejora en la institución). En cada uno de los escalones de crecimiento se proyecta y estima los indicadores de productividad (estratégicos y operativos) y con ello las estimaciones de gastos e inversiones y generación de ingresos.



Asesorías y extensión

Desde el proceso de investigaciones y extensión se orienta el ejercicio en dos líneas gruesas de trabajo, una desde el tema específico de asesorías, estudios, planes estratégicos y consultorías y otro desde lo extensionista. Dando respuesta a los componentes de la filosofía institucional, el primero desarrolla sus estrategias en la ruta de tres líneas, la primera de fortalecimiento empresarial, la segunda de Promoción del desarrollo territorial, y la tercera en cuestiones de Divulgación Social del Conocimiento.

Crecimiento esperado en asesorías (investigaciones y extensión)

Escalones de Crecimiento

COMPONENTE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Fortalecimiento Empresarial	6	6	6	6	6	6	7	7
Promoción del Desarrollo Territorial	4	4	4	4	4	5	5	5
Divulgación Social del Conocimiento	4	4	4	4	4	5	5	5



INICIO SUBMENÚ

Desde la primera de las líneas estratégicas del proceso investigación y extensión, esto es, Crecimiento esperado en Asesorías:

Fortalecimiento Empresarial

Mediante estrategias de desarrollo en alianzas con el sector productivos y promotores territoriales de desarrollo empresarial y con la comunidad: Formalización empresarial, Productividad, Gestión Organizacional, Encadenamientos productivos, empresas de familia, desarrollo nuevos productos o líneas de negocio

Promoción del Desarrollo Territorial

Mediante alianzas estratégicas con entes territoriales de desarrollo, gremios, organizaciones comunitarias y población en general: *Estudios de vocaciones económicas territoriales, Estudios económicos sectoriales, Estudios de caracterización socioeconómica, planes prospectivos

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

Divulgación Social del Conocimiento

Derivado de las intervenciones del fortalecimiento empresarial y promoción del desarrollo territorial se generan colaborativamente guías, artículos y capítulos de libros, ponencias-seminarios.

Desde la segunda de las líneas gruesas del proceso investigación y extensión, esto es, Crecimiento esperado en Extensión:

Crecimiento esperado en extensión (investigaciones y extensión)

Escalones de Crecimiento

COMPONENTE		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL	Nuevos Negocios	16	18	20	22	24	24	25	25
FORMACIÓN CONTINUA	Cursos Ofertados	30	32	35	38	40	42	45	45
POTENCIACIÓN SUBREGIONAL	Regiones/Localidades	2	3	3	4	4	4	5	5
INTERNACIONALIZACIÓN DEL PROCESO EXTENSIONISTA	Cursos		5	10	15	20	22	25	25

L
INICIO SUBMENÚ

Relacionamiento empresarial: Aliado en procesos de formación empresarial, con propuestas innovadoras y de largo plazo

Formación continua: Formación abierta e innovadora, convirtiéndose en un referente de ciudad para encontrar formación continua por competencias profesionales y comunidad Esumeriana.

Potenciación subregional: Ampliar la cobertura de formación en las diferentes regiones Antioqueñas y en ciudades intermedias del país, a través cursos cortos por competencias que les tributen a los territorios

Internacionalización del proceso extensionista: Ampliar la cobertura de formación en contextos internacionales a través de la virtualidad

Investigaciones Académicas

Si bien la Institución proyecta sus productos de investigación en el marco de las directrices del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación –SNCTI (Minciencias), con sus cuatro (4) componentes de (i) Productos de Generación de Nuevo Conocimiento, (ii) Productos de Desarrollo Tecnológico e Innovación (iii) Productos de Apropiación Social del Conocimiento (iv) Productos de Formación del Recurso Humano para Ciencia, Tecnología e Innovación, detrás de esos entregables se desarrolla toda la estrategia abordada en la filosofía institucional, esto es, una investigación que corresponda con las necesidades y soluciones que se les puede ofrecer al medio (empresa, territorio y comunidad) y a las dinámicas de los otros procesos sustantivos de la Institución, por ejemplo, tributando al diseño de nuevos programas, al ajuste de los existentes, al tema de la formación investigativa, a material didáctico y científico de uso en la docencia, innovación de productos o servicios entre otras.

Crecimiento esperado en investigaciones académicas

Escalones de Crecimiento

Componente	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Productos de Generación de Nuevo Conocimiento	10	10	12	13	14	15	15	16
Productos de Desarrollo Tecnológico e Innovación	3	5	5	6	6	7	7	8
Productos de Apropiación Social del Conocimiento	8	10	12	12	14	14	15	15
Productos de Formación del Recurso Humano para Ciencia, Tecnología e Innovación.	28	30	32	34	36	38	40	42

INICIO SUBMENÚ

Operatividad

Son todas aquellas acciones de carácter administrativo u operativo que dan soporte al desarrollo dinámico de las directrices estratégicas institucionales, y desde luego, de cada proceso misional. Adicional, deben ser acordes con los planteamiento y proyecciones de crecimiento. Entre ellas se destacan: la adecuación de aulas físicas (en especial para los proyectos de extensión y docencia), la optimización Tecnológica, campus virtual y laboratorios académicos de trabajo, sistema de almacenamiento y servidores (muy en la lógica de la tendencia de la Nube), Mejoramiento o

reposición de infraestructura tecnológica y de redes, UTM (seguridad informática), entre otros.

La ejecución de la operación, estará ligada al presupuesto anual en el rubro de mantenimiento y reparaciones e inversiones institucionales.

Sostenibilidad

A través de la política financiera y contable, la Fundación Universitaria Esumer planea, ejecuta y controla las necesidades de recursos financieros para las alternativas de inversión y para las operaciones de corto, mediano y largo plazo; asegurando que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y transparente, para el desarrollo y ejecución del Plan Estratégico y Prospectivo.

En atención a los Estatutos, la Fundación podrá adquirir bienes de todo género y enajenarlos, aceptar donaciones o legados y adelantar actividades educativas, investigativas y económicas, que tengan relación con sus objetivos, obteniendo entre otros recursos los siguientes:

- Ingresos producto de la operación:
 - Inscripciones
 - Matriculas
 - Certificados
 - Derechos de Grado
 - Exámenes supletorios, habilitaciones y validaciones
 - Cursos Vacacionales
 - Venta de Libros
 - Servicios de Biblioteca
 - Servicios de Extensión
 - Proyectos con organizaciones públicas, privadas y sociales
- Ingresos No Operacionales
 - Financieros
 - Arrendamientos
 - Servicios

Sin lugar a dudas los ingresos monetarios por temas matricula en el proceso docente, ingresos por asesorías y programas de extensión serán determinantes en la sostenibilidad de la institución.

Proceso docente

Dos líneas de trabajo para el proceso docente, la primera hacia la orientación para diversificar y ampliar la oferta de programas, focalizados y pertinentes, en campos de acción económico-administrativos y desde luego, fortalecer, ajustar o modificar los programas activos de acuerdo a

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

los cambios dinámicos del entorno y las necesidades del medio. La segunda estrategia está orientada a la planta docente, con perfiles especializados y que respondan a la apuesta institucional en pro del sector real de la economía y la comunidad.

El proceso docente se regirá por el Proyecto Educativo Institucional, el Estatuto Docente y el Reglamento Interno de Trabajo.

Crecimiento esperado del proceso docente

Escalones de Crecimiento

Orientación a programas académicos

Componente	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Renovación de programas activos en la institución	Global							
Programas nuevos	2	2	2	2	2	2	2	2
Programas activos	23	25	27	29	31	33	35	37
Modificación de programas existentes			3	3	3	3	3	3

Orientación a docentes

Componente	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Crecimiento de profesores de tiempo completo	2	1	1	1	1	1	1	1
Crecimiento de profesores de cátedra	8	8	8	8	8	8	8	8

Complemento de lo anterior, se incluyen planes de trabajo adicionales, en aras de materializar el plan de mejoramiento presentado, como apoyo del proceso docente.

Emprendimiento e Innovación

	Componentes	Objetivo	Actividades	Indicadores
Innovación	Consolidación y desarrollo de la cultura de la innovación al interior de la universidad.	Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la innovación y su importancia	Ciclo de charlas de sensibilización en innovación para la comunidad universitaria con enfoque en los diferentes programas académicos.	Espacios programados/espacios realizados Personas inscritas/personas participantes Número de programas intervenidos con actividades de innovación
	Incorporar la innovación dentro de los procesos docentes	Resaltar innovaciones implementadas por egresados y estudiantes en su entorno	Convocatoria interna para invitar a estudiantes y egresados a presentar innovaciones	Innovaciones postuladas/innovaciones destacadas Visitas programadas/visitas realizadas

		Incorporar innovación (tecnológica o metodológica) a los programas académicos Identificar los procesos de innovación implementados al interior de las empresas que puedan llevarse al aula de clase	implementadas por ellos en el medio. Convocatoria para identificar buenas prácticas de innovación realizadas por los docentes en el aula de clase Visitas empresariales para conocer de cerca la innovación	Personas inscritas/personas participantes
	Incorporar la innovación dentro de los procesos investigativos	Fortalecer los procesos de investigación formativa con relación a la innovación y el emprendimiento	Consolidación del semillero de investigación en Innovación y Emprendimiento "Liga de Innovadores Esumerianos"	Número de estudiantes - docentes participantes Número de proyectos formulados/proyectos ejecutados
	Incorporar la innovación dentro de los procesos de extensión a través de la solución de retos empresariales y de ciudad	Solucionar, a través de la vinculación con los procesos académicos y extensionistas, retos de innovación y emprendimiento en el sector productivo	Retos empresariales	Número de prácticas postuladas/número de prácticas reconocidas Número de estudiantes participantes Número de retos presentados/número de retos solucionados
	Articulación y proyectos conjuntos con entidades nacionales e internacionales	Generar acciones conjuntas con otras entidades y organizaciones del sector para el fomento y promoción de la innovación en la comunidad universitaria	Formulación y ejecución de proyectos académicos y de búsqueda de recursos, entre otros. Desarrollo de nuevas unidades de negocio testeadas con socios estratégicos	Número de proyectos conjuntos formulados/número de proyectos conjuntos ejecutados
	Acompañamiento a los proyectos de innovación institucional	Implementar proyectos internos de innovación generados por las diferentes áreas de la Institución	Grupos focales con las áreas: plan de innovación por área	Número de proyectos de innovación institucional ejecutados
Emprendimiento	Consolidación y desarrollo de la cultura del emprendimiento al interior de la universidad	Fortalecer las competencias emprendedoras de los miembros de la comunidad esumeriana Destacar los emprendimientos e historias de vida de emprendedores de la Institución Diseñar los contenidos académicos y pedagógicos de la Cátedra Esumeriana	Entrenamiento para emprendedores Emprendedores Esumerianos destacados. Cátedra Esumeriana	Entrenamientos programados/entrenamientos realizados Número de emprendedores destacados Número de programas intervenidos con actividades de emprendimiento Número de personas inscritas/número de personas participantes

Incorporar el emprendimiento de los procesos docentes	Rediseñar los contenidos y metodologías con relación a la enseñanza y promoción del emprendimiento en los programas académicos para generar iniciativas de valor	Taller de formación a docentes en emprendimiento Esumer Demuestra	Actividades programadas/actividades realizadas Número de docentes participantes Número de emprendimientos participantes
Incorporar el emprendimiento de los procesos investigativos	Fortalecer los procesos de investigación formativa con relación a la innovación y el emprendimiento	Consolidación del semillero de investigación en Innovación y Emprendimiento "Liga de Innovadores Esumerianos"	Número de estudiantes -docentes participantes Número de proyectos formulados/proyectos ejecutados
Incorporar el emprendimiento de los procesos de extensión	Formular proyectos con enfoque emprendedor para entidades externas que permitan la generación de ingresos para el CIE Fortalecer a empresas y negocios ubicados en el área de impacto de la Institución en su modelo de negocio y operación	Formulación de proyectos - Esumer Emprendedora Fortalecimiento empresarial - Esumer Emprendedora	Número de empresarios participantes Número de proyectos formulados/proyectos ejecutados con enfoque en emprendimiento
Articulación y proyectos conjuntos con entidades nacionales e internacionales	Generar acciones conjuntas con otras entidades y organizaciones del sector para el fomento y promoción del emprendimiento en la comunidad universitaria	Desarrollo de eventos académicos como simposios, congresos, foros, entre otros Proyectos conjuntos con la Mesa Universitaria de Innovación y Emprendimiento del Valle de Aburrá MEUNE	Número de personas participantes Número de proyectos formulados/proyectos ejecutados
Acompañamiento a los proyectos de emprendimiento de la comunidad universitaria	Establecer procesos de acompañamiento y trazabilidad de los emprendedores y sus iniciativas, desde la etapa de ideación hasta su incorporación al tejido empresarial Acercar a los miembros de la comunidad universitaria a experiencias significativas de emprendimiento, así como a los diferentes	Asesorías a emprendedores. Espacios de interacción y networking propios o en alianza. Visitas a instituciones del Ecosistema Emprendedor. Creación del programa de Mentores Esumerianos Ruedas de negocio EIA – Esumer. Comunicación y visibilización a	Número de actividades programadas /número de actividades ejecutadas Número de personas participantes Número de emprendedores vinculados al directorio Número de mentores inscritos Número de emprendimientos asesorados Número de emprendedores acompañados/número de emprendedores que terminan el proceso Número de emprendedores acompañados/número de emprendedores que terminan el proceso

		<p>programas e instituciones del ecosistema emprendedor a nivel nacional e internacional</p> <p>Acompañar al emprendedor o emprendedores interesados y dispuestos a emprender, con la estructuración y validación de la idea de negocio</p> <p>Estructurar el modelo de negocio de las ideas generadas por los miembros de la comunidad universitaria que puedan ser incorporadas al ecosistema emprendedor de la ciudad</p> <p>Acompañar los trabajos de grado, modalidad emprendimiento para su consolidación y puesta en marcha</p>	<p>emprendedores en redes sociales</p> <p>Consolidación del directorio empresarial esumeriano</p> <p>Ferias empresariales internas.</p> <p>Participación en ferias externas.</p> <p>Ruta de acompañamiento: Estructuración de la idea y el modelo de negocio (ideación y preincubación).</p> <p>Ruta de acompañamiento: Estructuración Modelo canvas y plan de negocio (Incubación y aceleración).</p> <p>Trabajo de grado modalidad emprendimiento empresarial.</p>	<p>Número de emprendimientos vinculados al ecosistema emprendedor</p> <p>Número de trabajos de grado registrados/número de trabajos de grado implementados</p>
--	--	--	--	--

Centro Editorial y Biblioteca:

El cuadro muestra el presupuesto de la Biblioteca para el periodo 2021-2027, en el que se refleja una mayor concentración de la inversión en las bases de datos bibliográficas. La situación sanitaria a nivel mundial ha hecho que estas herramientas tengan aún más importancia de la que tenía antes frente a la imposibilidad de los usuarios de asistir a las bibliotecas, por lo que las bases de datos se convirtieron en las bibliotecas virtuales de las tradicionales bibliotecas físicas. En este sentido se debe ser coherente con lo anterior y también con las características de nuestros estudiantes quienes en su mayoría estudian y trabajan al mismo tiempo, entonces hay que brindarles las facilidades para el acceso al material bibliográfico; y las bases de datos ofrecen las mismas como la consulta desde casa, en la oficina y lugares públicos, y no solo por medio de un computador, sino a través de un celular o Tablet. De acuerdo a ello, las bases de datos bibliográficas permiten romper barreras de acceso, especialmente, al material que requiere el usuario para acceder a contenidos pertinente para su formación académica.

Es importante aclarar que las bases de datos bibliográficas tienen unos costos importantes que incluyen, no solo el acceso a los contenidos y la actualización de los mismos, sino también el mantenimiento y soporte técnico para mantener en funcionamiento las plataformas en las que se encuentran estas herramientas.

En la misma línea de las bases de datos, se encuentran las revistas especializadas digitales, varias de ellas se adquirían solo en formato impreso, ahora también – no todas- se adquieren en formato digital, dadas las circunstancias sanitarias en el país. Se dejaron de hacer suscripciones a varias revistas porque solo se podían consultar en formato físico; ahora, coherentes con la realidad actual, se realizan suscripciones digitales con diferentes revistas especializadas como *Harvard Deusto Business Review*, *Marketing Science*, *América Economía*, *Foreign Affairs*, *P&M*, entre otras. De igual manera en el caso de periódicos de actualidad en general y económicos como *El Colombiano*, *El Espectador* y *La República*. En el futuro no se descarta cancelar algunas suscripciones en revistas dado que algunas de estas se han logrado identificar en el Sistema de Información Ebsco, pero con acceso restringido para los números más recientes en algunos casos.

Presupuesto Biblioteca 2021-2027

Rubro	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bases de datos bibliográficas y Repositorio	\$87.381.774	\$96.118.529	\$100.004.432	\$107.067.860	\$117.772.999	\$122.921.797	\$131.814.014
Adquisición material bibliográfico (libros)	\$66.000.000	\$57.420.000	\$50.529.600	\$44.971.344	\$40.474.209	\$ 36.831.530	\$33.885.008
Revistas especializadas digitales	\$9.117.878	\$9.225.985	\$9.336.867	\$9.450.720	\$9.567.759	\$9.688.223	\$9.812.369
Revistas y periódicos digitales	\$898.248	\$934.178	\$971.545	\$1.010.407	\$1.050.823	\$1.092.856	\$1.136.570
Total	\$163.397.900	\$163.698.692	\$160.842.444	\$162.500.331	\$168.865.790	\$170.534.406	\$ 176.647.961

El material bibliográfico digital, con el paso del tiempo, ha ido reemplazando el material de consulta físico en lo que concierne a las bibliotecas, por la facilidad en el acceso. Si bien los últimos dos años nos ha mostrado ello, la reducción del préstamo bibliotecario viene disminuyendo desde 2016 frente a la consulta en bases de datos, estas últimas son la principal fuente de consulta de nuestros usuarios. En esa medida la adquisición de material bibliográfico se mantendrá, pero en una proporción de recursos menor, en comparación con el material bibliográfico digital, dependiendo de las necesidades de cada programa.

Consultas en bases de datos vs préstamos de libros

Año	Consultas bases de datos	Préstamo libros
2014	110.266	1.246
2015	109.862	2.751
2016	117.646	1.779
2017	89.605	1.302
2018	88.801	1.007
2019	105.490	721
2020	79.541	356
2021	179.080	534

Capacitaciones biblioteca 2021-2027

Se hace referencia a las actividades estimadas para el periodo 2021-2027; de hecho, realizando seguimiento del primer año, en relación a las capacitaciones de bases de datos bibliográficas y Normas APA, se estimaron 30 capacitaciones, y se realizaron 33; en relación a los clubes de

Sede Robledo Calle 76 N.80 - 126 Carretera al mar

Sede Premium Plaza Calle 29 N.43G - 10 (Local 4428, piso 3A)

Sede La Fe Oriente Antioqueño

PBX: (57-4) 403 81 30 - Fax: (57-4) 264 98 55

E-mail: esumer@esumer.edu.co - Medellín, Colombia – Suramérica

escritura y lectura la Biblioteca cumplió con lo estimado, 8 y 6 clubes respectivamente. De otro lado, en cuanto a conversatorios, se realizaron 3 en igual cantidad de los propuestos: "Mujer y sociedad: una mirada desde la academia, los negocios y el desarrollo social"; "Estallidos socio-políticos de nueva generación: el papel estratégico de los jóvenes"; y "Papel+digital: fusión perfecta".

Tabla 3. Capacitaciones y actividades académicas

Capacitaciones y actividades	2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		Total
	No act	C/U	No. acti	C/U	No. act	C/U	No. act	C/U	No. act	C/U	No. Act	C/U	No. act	C/U	
Bases de datos y Normas APA	30	\$ 66.000	33	\$ 69.300	35	\$ 72.765	37	\$ 76.403	39	\$ 80.223	40	\$ 84.234	41	\$ 88.446	\$ 19.764.917
Club de escritura	8	\$ 100.000	9	\$ 105.000	10	\$ 110.250	10	\$ 115.763	10	\$ 121.551	10	\$ 127.628	10	\$ 134.010	\$ 7.837.008
Club de lectura	6	\$ 100.000	10	\$ 105.000	10	\$ 110.250	10	\$ 115.763	10	\$ 121.551	10	\$ 127.628	10	\$ 134.010	\$ 7.742.008
Club de cine	0	\$ 100.000	4	\$ 105.000	6	\$ 110.250	6	\$ 115.763	8	\$ 121.551	8	\$ 127.628	8	\$ 134.010	\$ 4.841.582
Conversatorios	3	\$ 300.000	4	\$ 315.000	6	\$ 330.750	6	\$ 347.288	6	\$ 364.652	6	\$ 382.884	6	\$ 402.029	\$ 13.125.615
Total															\$ 53.311.131

Publicaciones del Centro Editorial 2021-2027

Se indica la estimación de las publicaciones del Centro Editorial Esumer para el período 2021-2027, esa estimación se construyó teniendo en cuenta la capacidad de recurso humano con que cuenta actualmente la Institución y también en lo relacionado con autores externos (por los cambios de las condiciones de los libros de investigación a partir de la próxima medición), especialmente en la producción de libros resultado de investigación y libros de divulgación.

Publicaciones 2021-2027

Rubro	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Libros A o B	2	1	1	1	1	1	1	8
Libros de divulgación	3	2	2	2	2	2	2	15
Escenarios	2	2	2	2	2	2	2	14
Mercatec	2	2	2	2	2	2	2	14
Total	9	7	7	7	7	7	7	51

Internacionalización

El plan de trabajo del área de Internacionalización está estructurado por actividades institucionales nacionales, interinstitucionales e internacionales, que están concebidas como los procesos y actividades propios de un proceso de internacionalización de la educación superior.

De esta manera se deben tener en cuenta que, la naturaleza de las tácticas se relaciona a los convenios activos interinstitucionales e internacionales, acuerdos y redes de cooperación en un entendimiento claro de los diferentes estamentos dentro de la institución.

Por lo anterior, se establece el siguiente plan de trabajo del área de Internacionalización para el periodo 2021-2027:

Actividades de la gestión del marco político y estratégico de la universidad

LINEAMIENTO	TÁCTICA DEFINIDA	ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Meta
De la gestión del marco político y estratégico de la universidad	Establecimiento de políticas y objetivos para el proceso de internacionalización	Establecimiento de las políticas de Internacionalización	Documento Guía de las actividades de la Internacionalización para la Universidad	Documento Actualizado Política y Plan de Internacionalización de la Institución Universitaria Esumer
	Proceso de actividades y tácticas en el ejercicio de la Internacionalización	Definición de actividades frente a los objetivos de internacionalización	Socialización a la comunidad de la nueva ORI abierta para toda la comunidad	

Actividades de la estructura técnica, administrativa y financiera

LINEAMIENTO	TÁCTICA DEFINIDA	ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Meta
De la estructura técnica, administrativa y financiera	Asignación de la ORI para los procesos de internacionalización de la Universidad	Divulgación a la comunidad frente a actividades de internacionalización	Actualización información en sitios web y documentos internos	Comunicación y Socialización a la comunidad académica de las actividades de Internacionalización disponibles
			Actividades de ORI en función de los procesos de docencia, investigación y extensión hacia toda la comunidad	

Actividades del relacionamiento, cooperación e intercambio de buenas prácticas

LINEAMIENTO	TÁCTICA DEFINIDA	ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Meta
Del relacionamiento, cooperación e intercambio de buenas prácticas	Cooperación cultural, académica y social de estudiantes	Movilidad de voluntariados con AIESEC de estudiantes de los programas de Negocios Internacionales y Mercadeo.	Fomentar en la comunidad voluntariados Incrementar las actividades de internacionalización con AIESEC.	Un (1) estudiante pregrado por programa que aplique con una experiencia de voluntariado internacional o práctica internacional
		Movilidad de voluntariados MiVi de estudiantes de los programas de pregrado.	Fortalecer las convocatorias anuales para voluntariados internacionales	
		Fortalecer Programa de Reciprocidad de Extranjeros.	Fomenta los programas de Posgrado para estudiantes extranjeros mediante una beca.	Un (1) estudiante internacional o aceptación posgradual de un estudiante nacional mediante las becas de reciprocidad
		Fomentar las Becas de estudios posgraduales para estudiantes a través de diferentes programas universitarios.	Fomentar la información acerca de becas de los diferentes programas estatales y privados	

	Participación en redes, organismos y misiones nacionales e internacionales	Reafirmar la participación de las diferentes redes de cooperación cultural, científica y académica que fomenten la Internacionalización.	Asistir a reuniones mensuales Participar en los comités de manera activa.	internacionales por programa en las que los convenios activos brinden a los estudiantes del programa espacios de internacionalización,
		Convenios interinstitucionales, redes de participación, organismos, instituciones de educación y universidades nacionales e internacionales.	Fomentar convenios que le aporten valor a los estudiantes de Esumer enfocados a sus necesidades y perfil de egresado	
		Nutrir las pasantías académicas con aprendizajes certificados de IES extranjeras con una experiencia internacional.	Conectar la institución con universidades aliadas en países de la agenda de pasantías	

Actividades gestión del relacionamiento, cooperación e intercambio de buenas prácticas

LINEAMIENTO	TÁCTICA DEFINIDA	ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Meta	
De las competencias para la internacionalización	Movilidad investigativa de estudiantes y docentes	Fortalecer la investigación en estudiantes y docentes nacional e internacional con el programa Delfín	Fomentar a través de convocatorias con semilleros y estudiantes con el apoyo de los docentes investigadores	Tres (3) estudiantes por programa con movilidad internacional o interinstitucional en los diferentes programas y espacios que ofrece la Universidad	
		Fortalecer las redes de investigación nacionales e internacionales para docentes y estudiantes	Apoyo a los investigadores en la movilidad de sus proyectos de investigación		
	Movilidad académica de estudiantes entrante y saliente	Movilidad local de estudiantes de todos los programas con Convenio Paloma	Socialización, Sitio Web, Email, Charla del programa Paloma		
		Programa de movilidad local de Study MDE	Fortalecimiento de la institución a nivel internacional con programas económico-administrativos universitarios		
		Movilidad estudiantil virtual y presencial frente a los convenios actuales con Programa emovies	Fortalecimiento de estrategias en busca de la movilidad entrante y saliente		
	Internacionalización en Casa	Realizar actividades con metodología COIL en asignaturas del programa académico	Fomentar las actividades académicas de aprendizaje colaborativo con docentes claves de cada programa		Una (1) actividad de internacionalización en casa por programa a través de metodologías COIL, clase espejo o docente invitado.
		Actividades de clase espejo en asignaturas como estrategia alterna internacional	Fomentar las actividades académicas de aprendizaje colaborativo con docentes claves de cada programa		
		Expertos y docentes internacionales invitados en casa (virtual y presencial)	Conectar con expertos y docentes en extensión y docencia con apoyo		

LINEAMIENTO	TÁCTICA DEFINIDA	ACCIÓN	ACTIVIDADES A	Meta
			DESARROLLAR	
De las competencias para la internacionalización	Internacionalización Del Currículo y la extensión	Internacionalización de la extensión	Realizar actividades y encuentros de extensión de carácter internacional con un impacto a la comunidad	Asignaturas con uso de bibliografía en otro idioma en constante actualización y currículos internacionales con el apoyo de académicos y empresarios multidisciplinares e internacionales.
		Currículos internacionales y bilingües	Actualización de la bibliografía en otro idioma con el apoyo de coordinaciones de programas y biblioteca	Congreso Internacional realizado por la Facultad o a través de la participación en Red del área de estudio y/o disciplina
	Fomento del Bilingüismo y Multilingüismo	Alcance de estudiantes graduados con dominio de inglés nivel B2 validado	Políticas de mejoramiento de calidad en los cursos de inglés ofrecidos a estudiantes en currículo y horas	Estudiantes con Nivel B1 en programas tecnológicos y nivel B2 en programas profesionales evaluados a través de pruebas sugeridas de National Geographic Learning
		Formación de Docentes, investigadores y personal administrativo con un dominio de inglés nivel B1-B2	Establecer cursos Básicos e Intermedios (Bajo y Alto) para docentes y administrativos	Docentes del Programa con nivel de inglés B1-B2
		Fomento del Bilingüismo en el aula y asignatura	Proponer uso de bibliografía, textos y caso de estudios en otro idioma a ser desarrollados por el docente y estudiante	Actividades evaluativas, documentos, textos guías y uso de apoyo bibliográfico en otro idioma
		Movilidad de estudiantes en la enseñanza de idiomas en un país extranjero	Fomentar la movilidad para el aprendizaje y perfeccionamiento de otro idioma	

Bienestar

El plan de trabajo del área de Bienestar Institucional está estructurado por actividades que impactarán a todos los estamentos de la institución, que están concebidas como los procesos y actividades propios de su proceso.

Por lo anterior, se establece el siguiente plan de trabajo del área de Bienestar Institucional para el periodo 2021-2027:

PROGRAMA	LÍNEAS DEL PROGRAMA	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Calidad de vida Talento	Promoción y prevención	Actividades: 50	Actividades: 50	Actividades: 55	Actividades: 55	Actividades: 55	Actividades: 55	Actividades: 60

Humano (Estudiantes, Egresados, Administrativos)		Población: 250	Población: 250	Población: 300	Población: 320	Población: 340	Población: 350	Población: 380
	Línea de Deportes	Actividades: 60	Actividades: 60	Actividades: 65	Actividades: 65	Actividades: 65	Actividades: 70	Actividades: 70
		Población: 250	Población: 250	Población: 300	Población: 320	Población: 340	Población: 350	Población: 380
	Línea de Desarrollo Humano	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 15	Actividades: 15
Población: 250		Población: 250	Población: 300	Población: 320	Población: 340	Población: 350	Población: 380	
Programa de Permanencia y graduación	Orientación Vocacional	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 15	Actividades: 15
		Población: 80	Población: 80	Población: 100	Población: 120	Población: 150	Población: 150	Población: 150
	Acompañamiento Psicosocial	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 15	Actividades: 15
		Población: 80	Población: 80	Población: 100	Población: 120	Población: 150	Población: 150	Población: 150
	Seguimiento a la deserción estudiantil	Actividades: 5	Actividades: 5	Actividades: 7	Actividades: 7	Actividades: 8	Actividades: 9	Actividades: 10
		Población: 150	Población: 150	Población: 160	Población: 180	Población: 200	Población: 220	Población: 250
	Estímulos socioeconómicos	Actividades: 5	Actividades: 5	Actividades: 55	Actividades: 55	Actividades: 55	Actividades: 60	Actividades: 60
		Población: 500	Población: 500	Población: 600	Población: 650	Población: 680	Población: 700	Población: 700
Bienestar del Egresado	Desarrollo profesional	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 11	Actividades: 11	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12
		Población: 100	Población: 120	Población: 140	Población: 160	Población: 180	Población: 200	Población: 200
	Intermediación laboral	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 11	Actividades: 11	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12
		Población: 100	Población: 120	Población: 140	Población: 160	Población: 180	Población: 200	Población: 200
	Integralidad	Actividades: 10	Actividades: 10	Actividades: 11	Actividades: 11	Actividades: 12	Actividades: 12	Actividades: 12
		Población: 100	Población: 120	Población: 140	Población: 160	Población: 180	Población: 200	Población: 200

Medios Educativos

El plan de trabajo del área de Medios Educativos está estructurado por actividades que impactarán a todos los estamentos de la institución, que están concebidas como los procesos y actividades propios de su proceso.

Por lo anterior, se establece el siguiente plan de trabajo del área de medios educativos para el periodo 2021-2027:

Proyectos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos
RACKS SALAS DE CÓMPUTO ROBLEDO	\$ 33.000.000						
UTM (Seguridad Perimetral)			\$ 60.000.000				
RENOVACIÓN DE EQUIPOS E IMPRESORAS	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
	\$ 15.000.000	\$ 17.000.000		\$ 19.000.000	\$ 17.000.000		\$ 19.000.000
				\$ 17.000.000		\$ 17.000.000	
	\$ 3.500.000	\$ 5.000.000	\$ 5.200.000	\$ 5.400.000	\$ 5.600.000	\$ 5.800.000	\$ 6.000.000
RENOVACIÓN DE SERVIDORES Y EQUIPOS DE RED	\$ 30.000.000						
	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000
ESTUDIO DE AUDIOVISUALES	\$ 15.000.000						
	\$ 15.000.000						

TABLEROS DIGITALES	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
--------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Proyectos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos	Egresos
ALMACENAMIENTO Y PROCESAMIENTO EN NUBE	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000
		\$ 20.000.000		\$ 20.000.000		\$ 20.000.000	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA		\$ 5.000.000			\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA DIGITAL MÓVIL (APP Clic)	\$ 7.000.000						
ROBUSTECIMIENTO SISTEMAS DE INFORMACIÓN	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
SOSTENIMIENTO O LICENCIAMIENTO DE SOFTWARE	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.000.000	\$ 8.000.000	\$ 9.000.000	\$ 10.000.000	\$ 11.000.000
SISTEMA DE CERTIFICADOS	\$ 10.000.000				\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000
INTRANET		\$ 5.000.000					
GAMIFICACIÓN			\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000		
BIG DATA		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000			
OPTIMIZACIÓN CAMPUS VIRTUAL			\$ 20.000.000		\$ 28.000.000		

ESCENARIOS FINANCIEROS

El escenario apuesta de la institución requiere que a la par y de manera congruente se diseñe y estime los escenarios financieros, tanto desde el lado de los ingresos como del lado de los gastos e inversiones (egresos). Y al final el estado de resultados (cifras expresadas en millones).

4.1. Escenario Financiero Ingresos

Componente	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS PROCESO DOCENTE							
Matrículas Ciclo Tecnológico	\$1.756	\$2.235	\$2.443	\$2.663	\$2.898	\$3.152	\$3.430
Matrículas Ciclo Profesional	\$4.952	\$6.622	\$7.238	\$7.889	\$8.584	\$9.339	\$10.161
Matrículas Maestría	\$654	\$586	\$611	\$636	\$660	\$685	\$711
Matrículas Especializaciones	\$2.484	\$2.717	\$2.970	\$3.237	\$3.522	\$3.832	\$4.169
Otros Ingresos Educativos	\$847	\$780	\$829	\$879	\$930	\$983	\$1.041
TOTAL INGRESO PROCESO DOCENTE	\$10.692	\$12.941	\$14.091	\$15.304	\$16.593	\$17.992	\$19.512
INGRESOS PROCESOS NO DOCENTES							
Proceso Investigativo y Extensionista							
Investigaciones y Educación Continua	\$1.900	\$2.100	\$2.232	\$2.366	\$2.503	\$2.649	\$2.802
Extensión Unidades Académicas	\$647	\$952	\$1.012	\$1.072	\$1.134	\$1.200	\$1.270
TOTAL INGRESO NO DOCENTE	\$2.547	\$3.052	\$3.244	\$3.438	\$3.638	\$3.849	\$4.072
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$463	\$730	\$761	\$792	\$822	\$853	\$885
TOTAL INGRESOS ESUMER	\$13.703	\$16.722	\$18.096	\$19.534	\$21.052	\$22.694	\$24.469

Escenario Financiero Egresos

Componente	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
COSTOS							
Proceso Docente	\$4.199	\$4.134	\$4.550	\$4.995	\$5.474	\$6.000	\$6.576
Sueldos Ciclo Tecnológico	\$1.383	\$1.482	\$1.635	\$1.798	\$1.975	\$2.168	\$2.381
Sueldos Ciclo Profesional	\$1.999	\$1.871	\$2.063	\$2.270	\$2.492	\$2.736	\$3.005
Honorarios Especializaciones	\$606	\$591	\$652	\$718	\$788	\$865	\$950
Honorarios Maestría	\$210	\$189	\$199	\$209	\$219	\$230	\$241
Proceso Investigativo y Extensionista	\$3.121	\$3.317	\$3.559	\$3.808	\$4.067	\$4.344	\$4.639
Investigaciones y Educación Continua	\$1.614	\$1.789	\$1.920	\$2.054	\$2.194	\$2.343	\$2.503
Honorarios Extensión Unidades A.	\$445	\$709	\$761	\$814	\$870	\$929	\$992
Investigaciones Académicas	\$1.062	\$818	\$878	\$940	\$1.004	\$1.072	\$1.145
TOTAL COSTOS	\$7.319	\$7.451	\$8.109	\$8.803	\$9.541	\$10.344	\$11.215
GASTOS							
Gastos operacionales	\$6.090	\$7.554	\$8.175	\$8.822	\$9.504	\$10.238	\$11.029
Gastos de Personal	\$2.523	\$3.257	\$3.527	\$3.810	\$4.107	\$4.427	\$4.772
Honorarios	\$153	\$194	\$208	\$222	\$237	\$254	\$271
Gastos por Servicios	\$638	\$787	\$853	\$921	\$993	\$1.070	\$1.154
Mantenimiento y Reparaciones	\$454	\$564	\$611	\$660	\$711	\$767	\$826
Otros Gastos Operacionales	\$1.638	\$1.993	\$2.159	\$2.332	\$2.513	\$2.710	\$2.921
Capacitación	\$160	\$160	\$170	\$180	\$191	\$202	\$214
Depreciación	\$360	\$459	\$497	\$536	\$578	\$623	\$672
Amortización	\$84	\$60	\$65	\$70	\$75	\$81	\$88
Deterioro de Cartera	\$80	\$80	\$86	\$92	\$98	\$105	\$112
Gastos No operacionales	\$222	\$176	\$191	\$206	\$222	\$240	\$258
TOTAL GASTOS	\$6.313	\$7.730	\$8.366	\$9.029	\$9.726	\$10.478	\$11.287
TOTAL COSTOS MÁS GASTOS	\$13.632	\$15.181	\$16.475	\$17.832	\$19.268	\$20.821	\$22.503

Estado de Resultados

Componente	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Ingresos	\$13.703	\$16.722	\$18.096	\$19.534	\$21.052	\$22.694	\$24.469
Total Costos y Gastos	\$13.632	\$15.181	\$16.475	\$17.832	\$19.268	\$20.821	\$22.503
Excedentes Netos	\$71	\$1.541	\$1.621	\$1.702	\$1.785	\$1.873	\$1.966

Proyección de personal

Componente	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección Personal Administrativo (N° Personas)	60	56	58	60	62	64	66
Valor de la nómina anual con prestaciones (Expresado en millones)	\$4.006	\$4.365	\$4.715	\$5.073	\$5.441	\$5.830	\$6.241
Proyección Docentes de Catedra (N° Personas)	165	165	165	165	165	165	165
Valor de la nómina anual con prestaciones (Expresado en millones)	\$4.199	\$4.134	\$4.550	\$4.995	\$5.474	\$6.000	\$6.576

Proyección de Capital de trabajo

Componente	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operacionales	\$13.240	\$15.992	\$17.335	\$18.743	\$20.231	\$21.841	\$23.584
Gastos Operacionales	\$13.410	\$15.005	\$16.284	\$17.626	\$19.045	\$20.581	\$22.244
CXC (15% de los ingresos)	\$1.986	\$2.399	\$2.600	\$2.811	\$3.035	\$3.276	\$3.538
CXP (5% de los egresos)	\$670	\$750	\$814	\$881	\$952	\$1.029	\$1.112
Capital De Trabajo Neto Operativo	\$1.315	\$1.649	\$1.786	\$1.930	\$2.082	\$2.247	\$2.425