

# Instrumentación del Plan Estratégico

Bogotá, enero 27, 2021

**BIP CONSULTING**

para



**Uniempresarial**

Fundación Universitaria Empresarial

01. Introducción
02. Actualización Estratégica
03. Pilares e Iniciativas Clave
04. Proyecciones Financieras
05. Comentarios finales y próximos pasos



01. Introducción
02. Actualización Estratégica
03. Pilares e Iniciativas Clave
04. Proyecciones Financieras
05. Comentarios finales y próximos pasos



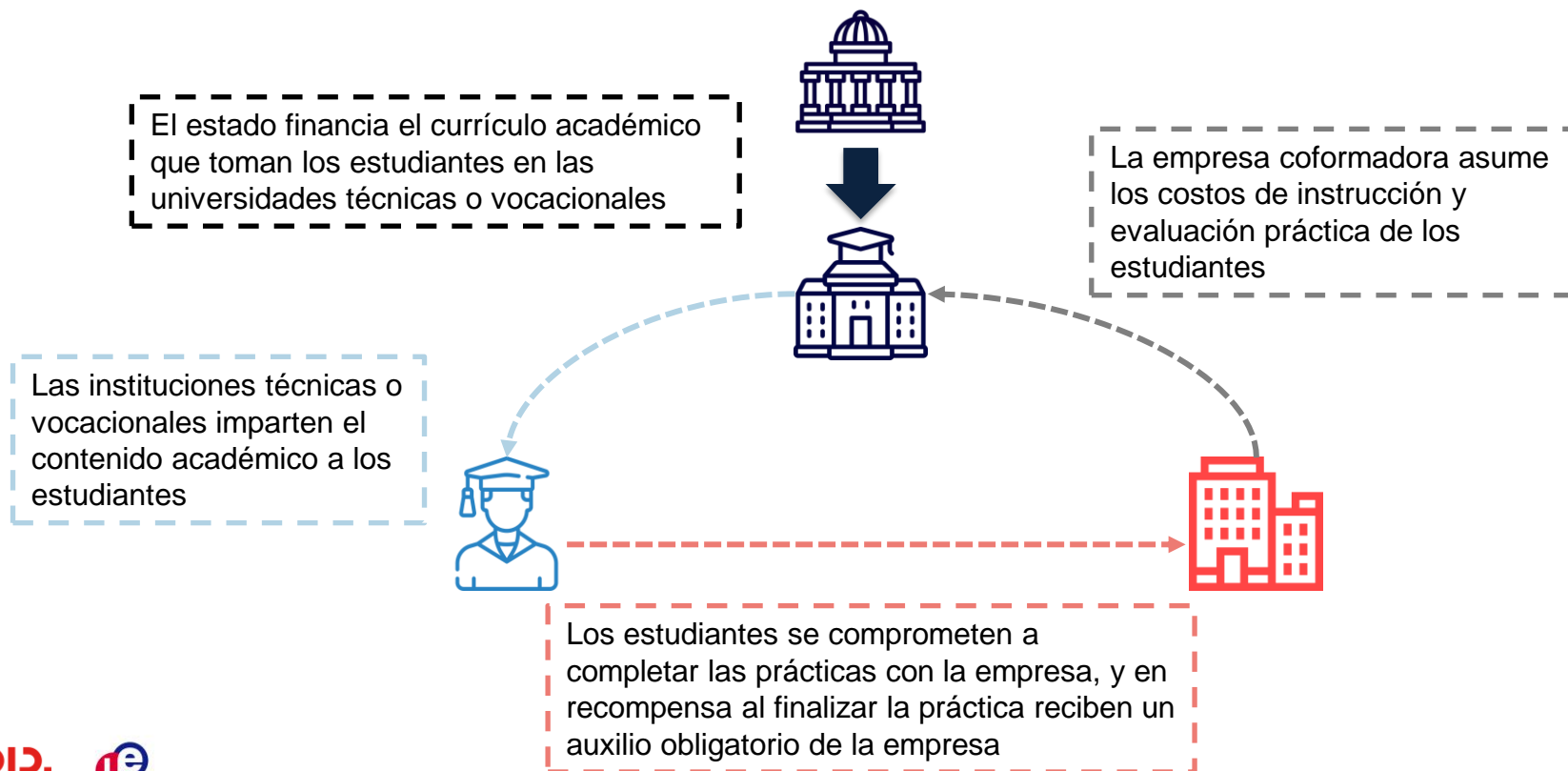
## Premisas estratégicas relevantes – Principios de Diseño

Con base en los estudios previos y la interacción con el equipo, hemos puesto en blanco y negro algunas premisas estratégicas relevantes como insumo para la instrumentación de la estrategia

- **Modelo Dual** – El modelo dual se presenta como una ventaja diferenciadora que debe mantenerse como centro de la propuesta de valor de UNIEMPRESARIAL. A través de ajustes y aprendizajes debe seguir adaptándose a la realidad de Colombia y particularmente de Bogotá buscando centrar la oferta en las necesidades de los empresarios, construyendo valor entre Universidad – Estudiante – Empresa
- **Universidad de la Cámara de Comercio** – Es fundamental profundizar la relación entre la Universidad y la Cámara de Comercio y capturar las sinergias estratégicas que existen entre las dos e inclusive con sus otras filiales. La claridad de los espacios que ocupan, en dónde compiten y el fortalecimiento de los roles que deben cumplir son fundamentales
- **Impacto post-pandemia y nuevas tendencias** – El contexto en educación hoy es completamente diferente al del momento de la fundación de la Universidad: trabajar con pilotos, entender de manera más activa a los empresarios y a los estudiantes y en general buscar flexibilizar la oferta, aunque esto implique probar nuevos formatos debe ser prioritario, no hay respuestas definitivas, pero si iteraciones que irán mejorando la oferta
- **Autosostenibilidad con propósito** – Los retos financieros presentes en la Universidad y en la Cámara exigen volver a lo fundamental, **enfocarse en lo clave** y aterrizar en un espacio estable y en punto de equilibrio que evolucione pronto a terrenos de rentabilidad para continuar fortaleciendo y evolucionando al empresariado a través de un encaje potente entre Academia, individuos y organizaciones

## Modelo dual – Implementación en Alemania

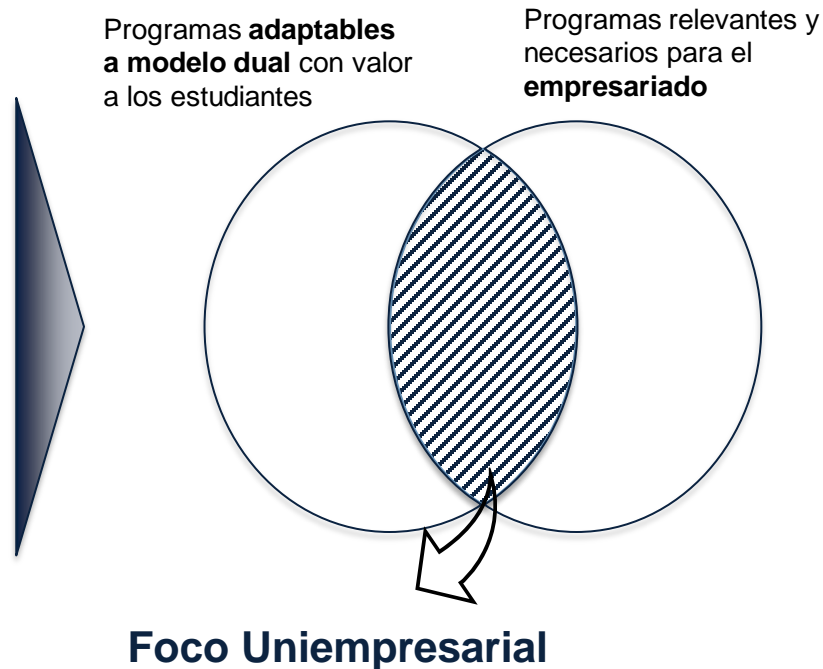
El modelo dual en Alemania se da en un contrato de tres partidas entre el estado, la empresa coformadora y el estudiante – en Alemania el estado financia hasta el 80% del modelo



# ¿Cómo seguimos adaptando un modelo que es potente a una realidad diferente?

El modelo promete, asegurando adaptación a las realidades de estudiantes, empresarios y acotando a la realidad de la U

- El **gobierno** ha mostrado interés en apoyo directo, y se ha venido viendo intención de fortalecer el modelo dual, pero aún el camino es retador
- En un contexto de “guerra por el talento” las **empresas** han mostrado interés – se propone iniciar con pilotos a través de cursos cortos y/o certificaciones que además sean la fuente de estructuración de nuevos programas
- Los **estudiantes** ven una alternativa relevante en el modelo dual pero el costo hoy no se compadece con la oferta de valor que reciben
- El **reto es continuar adaptando** el modelo a la realidad del país, del contexto de sus estudiantes y por sobre todo y de acuerdo con el propósito de Uniempresarial, a las necesidades más relevantes del empresariado en Bogotá y la región inicialmente



# Tendencias en educación

Los intereses de los estudiantes y las empresas están cambiando – buscan programas personalizados, cortos y económicos que les permitan obtener las habilidades necesarias para un trabajo específico



Programas conjuntos entre diferentes instituciones educativas – creciente número de alianzas universitarias



Programas de mejora de las habilidades tecnológicas en el área de enfoque de las personas



Programas personalizados de entrenamiento educativo



Entrenamiento de power skills en los currículos



Virtualización de las universidades y facultades (relacionamiento y servicio al estudiante)



Plataformas públicas de recursos educativos de calidad



Programas de formación profesional basados en experiencia y proyectos aplicados



Programas educativos híbridos (Presencial – Virtual) adaptables a las necesidades de las personas

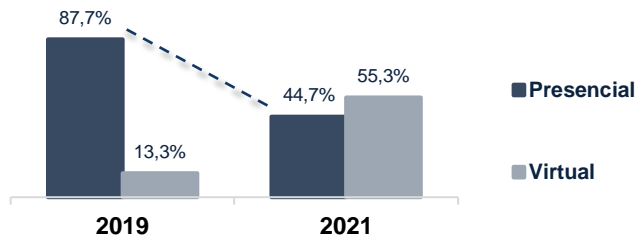


Programas virtuales, cortos y económicos (basados en el ritmo individual de aprendizaje)

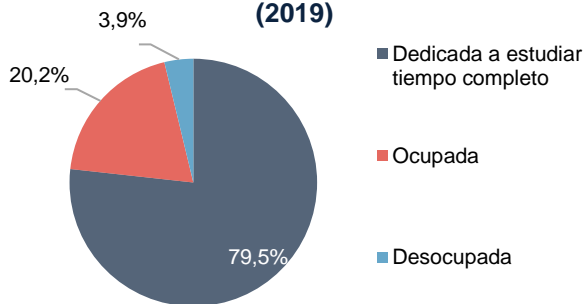
# Tendencias locales en educación

En Colombia ha habido un aumento en el número de personas que acceden y logran su educación superior – la mayoría de estas personas son inactivas económicamente y en pandemia han tenido que adaptarse rápidamente a la virtualidad

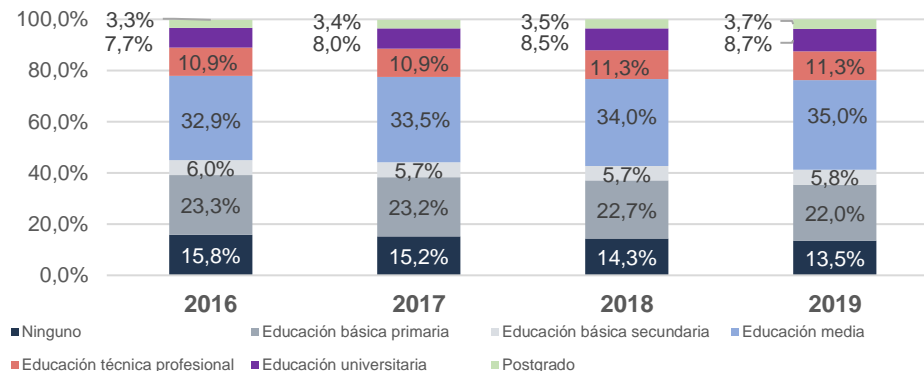
Metodología de los cursos en Colombia (2019 – 2021)



Distribución porcentual de la PEA que asiste a una institución educativa (2019)



Distribución porcentual de la PEA por nivel educativo logrado (2017 – 2019)



- Existe una tendencia clara de crecimiento de la población PEA (población económicamente activa) que accede y completa su educación superior en Colombia
- La mayor parte de la población económicamente activa que asistió a una institución educativa estuvo dedicada completamente a sus estudios (79,5%) en el 2019
- Entre el 2019 y el 2021 ha cambiado drásticamente la metodología en la que se dictan los cursos en Colombia – los cursos de metodología virtual pasaron de ser el 13,3% a el 55,3% de la oferta

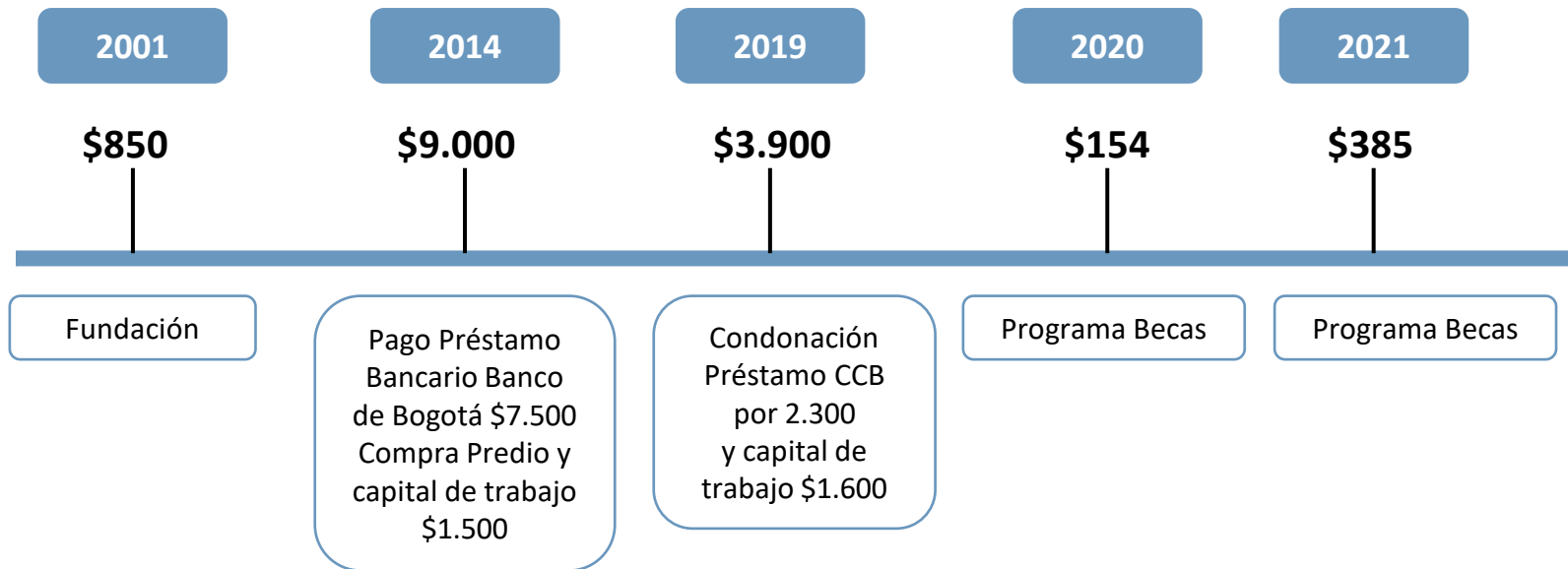


# Autosostenibilidad financiera

La autosostenibilidad de las filiales es un mandato cada vez más fuerte de la CCB

## Total Aportes Patrimoniales: \$14.289

Cifras en Millones de \$



**Nota:** En julio del 2021 la junta aprobó un aporte para la vacunación de la población estudiantil de la Universidad por \$250 millones. Estos recursos no fueron utilizados por la finalización de la iniciativa

01. Introducción
02. Actualización Estratégica
03. Pilares e Iniciativas Clave
04. Proyecciones Financieras
05. Comentarios finales y próximos pasos



# Concepto General del Plan Estratégico

## Prólogo al Plan

El Plan Estratégico propuesto se basa en 3 principios:

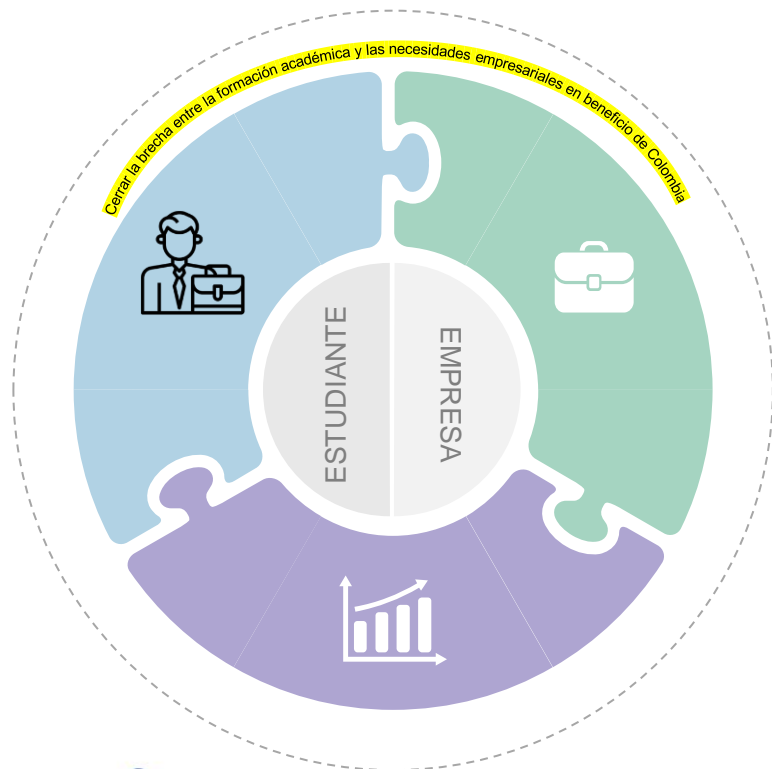
**El primer principio** es que el **modelo dual** es el nicho de Uniempresarial. En Colombia existe una sobreoferta de programas sin diferencial. No sólo se trata de programas convencionales, sin mayor articulación con las necesidades de la sociedad y sus empresarios, sino que, además, no tienen mayores diferencias entre sí. El modelo dual es claramente distinto: cierra las brechas entre la academia y las necesidades de los empleadores aumentando la empleabilidad de sus egresados y ofrece la posibilidad de graduarse en menos tiempo, con experiencia laboral certificada y a partir de la metodología de aprender haciendo. El modelo dual es el que hace a Uniempresarial una institución universitaria distinta, y atractiva para una generación de jóvenes interesados en formarse e incorporarse al mundo laboral.

**El segundo principio** que fundamenta el Plan Estratégico es la necesidad de una **nueva oferta** de programas pertinentes, con una estructura curricular flexible, articulada entre sí, capaz de actualizarse de acuerdo con las necesidades del entorno.

**El tercer principio** es el de la necesidad de **mejorar la experiencia** de los estudiantes, egresados y empresas cofomadoras de Uniempresarial, mediante una mejor oferta de servicios y la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.

# Células de implementación de la estrategia

Identificamos tres pilares clave para la estrategia de Uniempresarial sobre los cuales se conformaron mesas de trabajo



## Oferta académica fortalecida

Contamos con una oferta académica pertinente y dinámica ajustada a las demandas de los estudiantes y las empresas, **basada en el modelo dual**

## Experiencia Uniempresarial

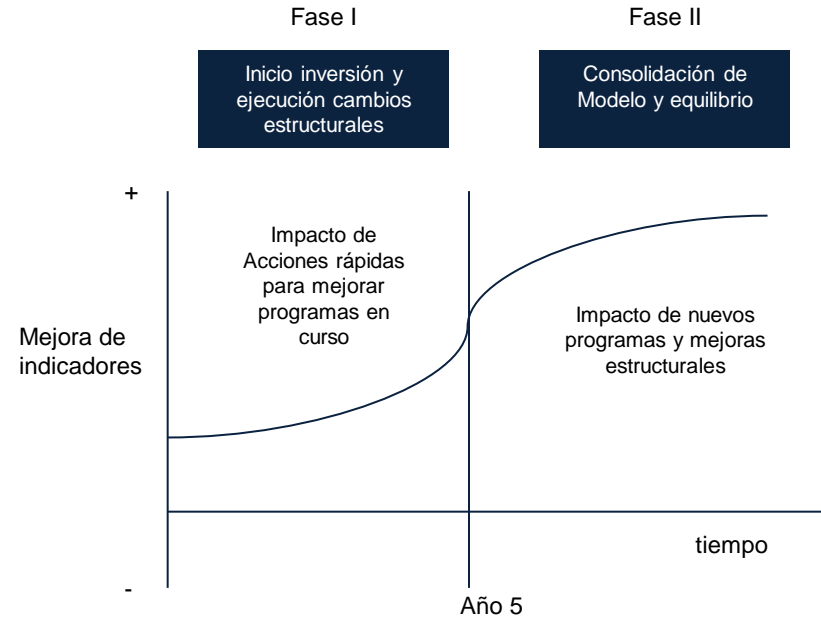
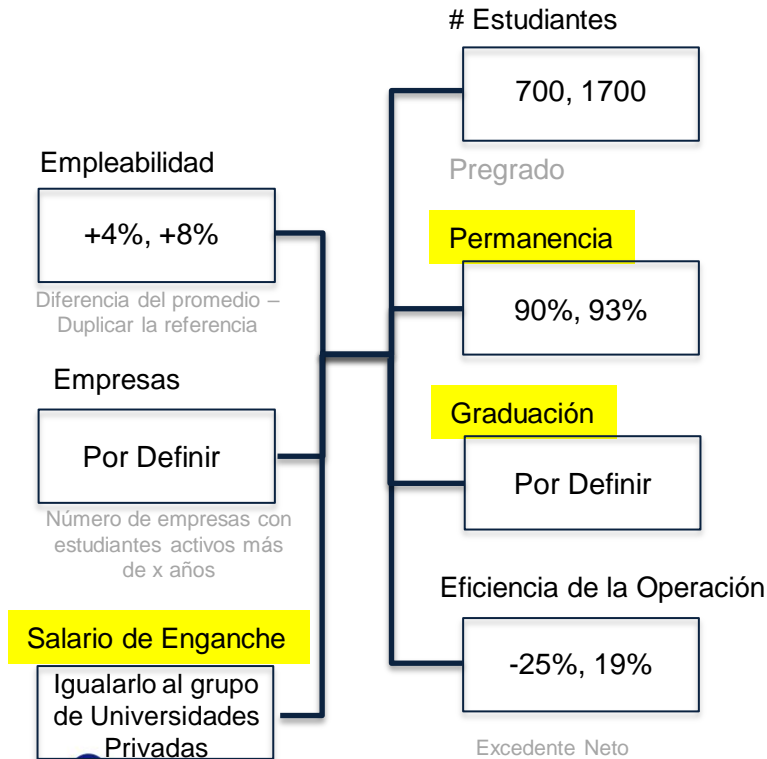
Brindamos una experiencia educativa que nos permite atraer, retener y mantener a estudiantes, empresas y a nuestro talento

## Modelo de gestión y operativo

Operamos con un modelo de gestión ágil, eficiente, sostenible y ajustado a las necesidades de la Universidad y su contexto, con un gobierno corporativo que apoya la gestión

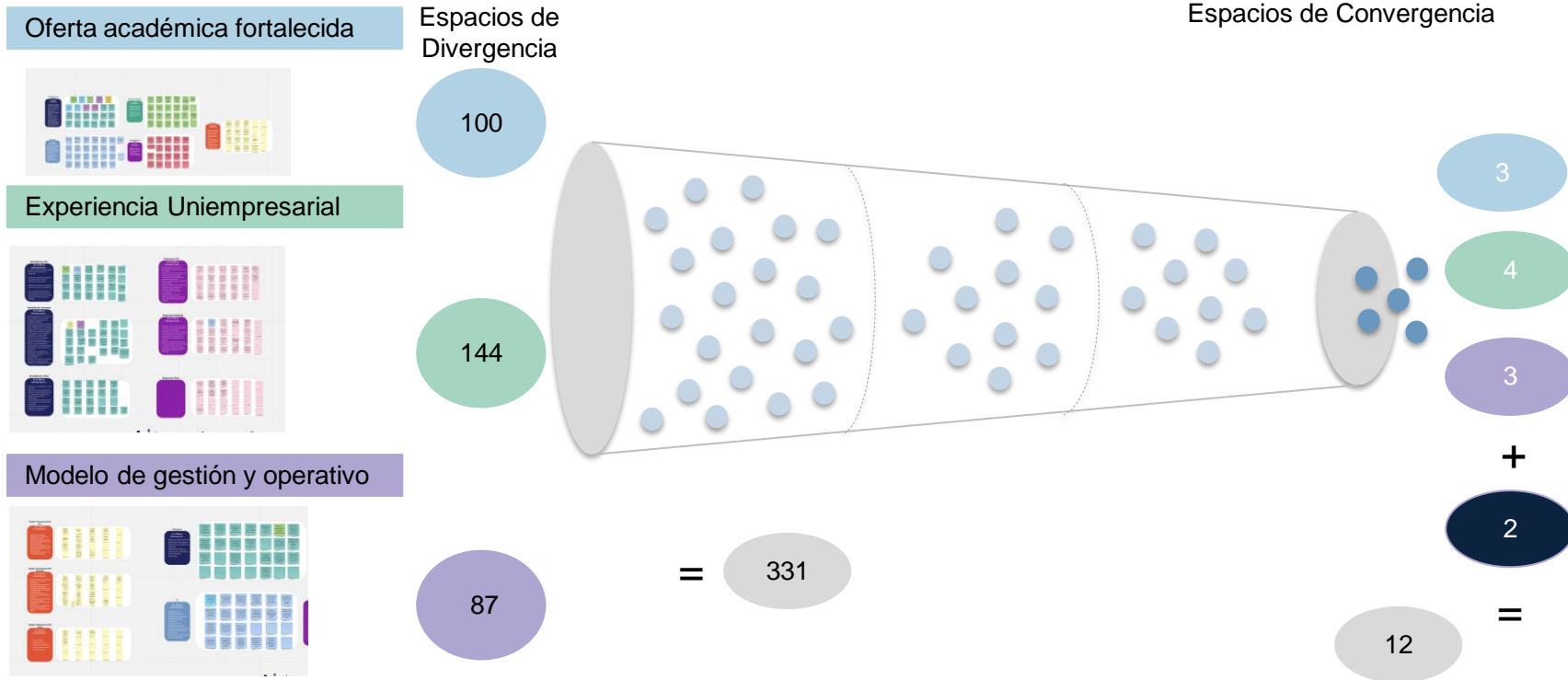
# Árbol de Indicadores Clave – 2032 (Hoy - 10 Años)

Propósito - Cerrar la brecha entre la formación académica y las necesidades empresariales en beneficio de Colombia  
 Mega a 10 años– Lograr una empleabilidad 8% superior al promedio del mercado y una continuidad de empresas cofomadoras Uniempresarial de x años promedio.



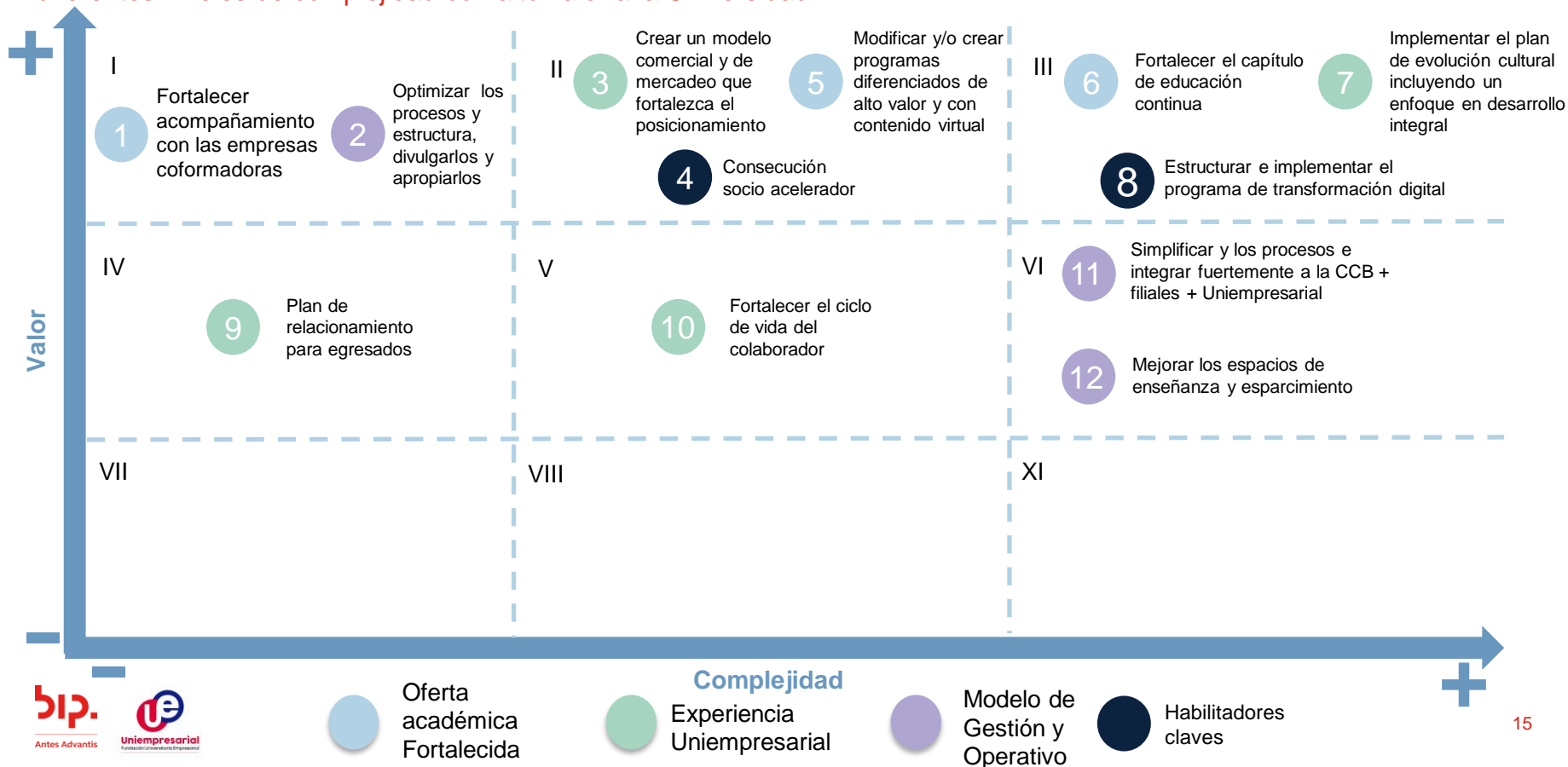
# Identificación de Iniciativas

Se identificaron 331 iniciativas en 4 talleres con equipos multidisciplinarios – en el proceso de convergencia se priorizaron 12 iniciativas prioritarias



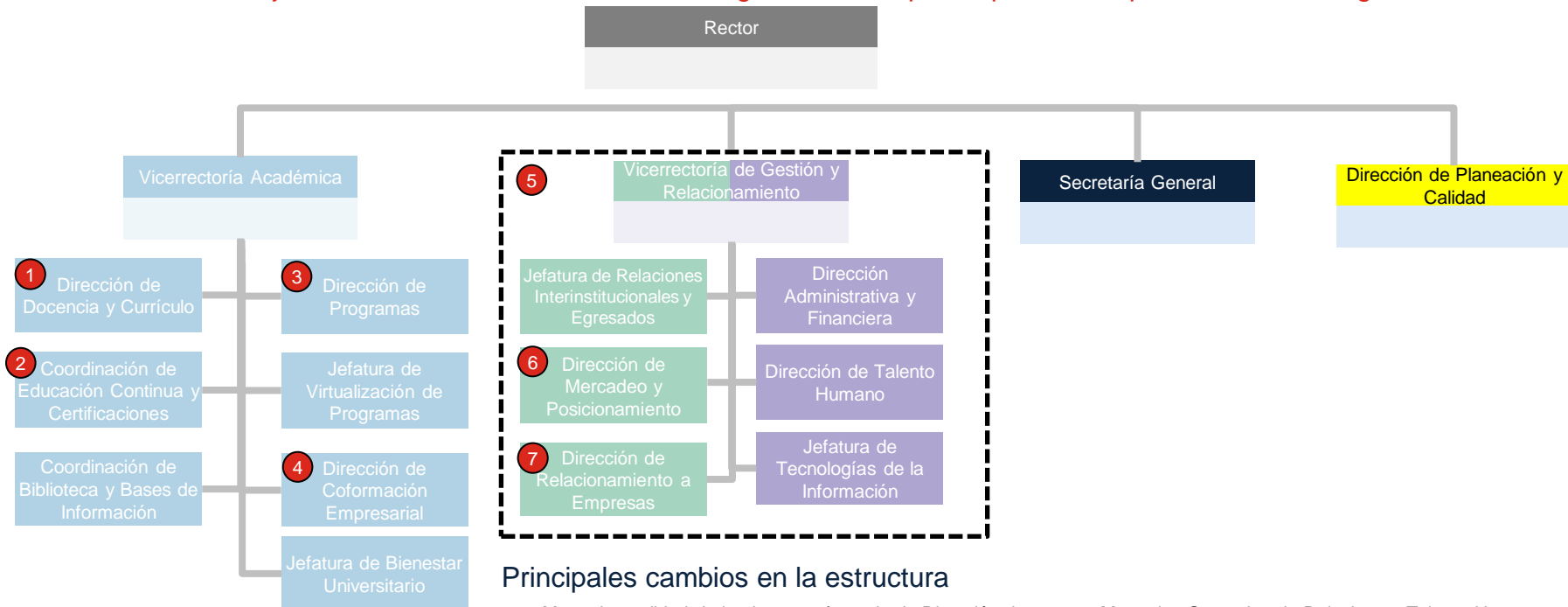
# 12 Iniciativas para el 2026

La agenda prioritaria está alrededor de mejorar elementos core de Uniempresarial – el set de definido comprende diferentes niveles de complejidad con alto valor a la Universidad



# Nueva Estructura Organizacional (Detalle Iniciativa 2 – Estructura)

Diseñamos en conjunto con la rectoría una estructura organizacional que responde a la planeación estratégica definida



## Principales cambios en la estructura

1. Mover la totalidad de la planta profesoral a la Dirección de Docencia y Currículo
2. Mover la Coordinación de Educación Continua y Certificaciones a la Vicerrectoría Académica
3. Crear una única Dirección de Programas
4. Mover la Dirección de Coformación Empresarial a la Vicerrectoría Académica
5. Mover las Gerencias de Relaciones, Talento Humano y Tecnología a la Vicerrectoría de Gestión y Relaciónamiento
6. Crear la Dirección de relacionamiento a empresas
7. Crear la dirección de mercadeo y relacionamiento



01. Introducción
02. Actualización Estratégica
03. Pilares e Iniciativas Clave
04. Proyecciones Financieras
05. Comentarios finales y próximos pasos



# Premisas - Proyecciones Macroeconómicas

**IPC:** Factor de incremento para:

- Tarifas Educación Continuada.
- Gastos Administrativos y Costos Académicos.
- Nómina: A partir del año 2023.

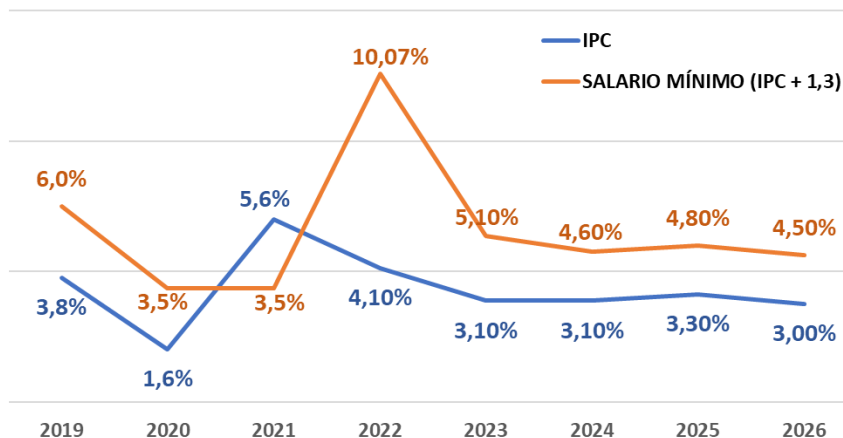
**SALARIO MÍNIMO:** Factor de incremento para servicio de Aseo y Vigilancia .

**PECUNIARIOS:** Se proyecta como proporción del Ingreso de Educación Formal (5%).

## PROGRAMAS:

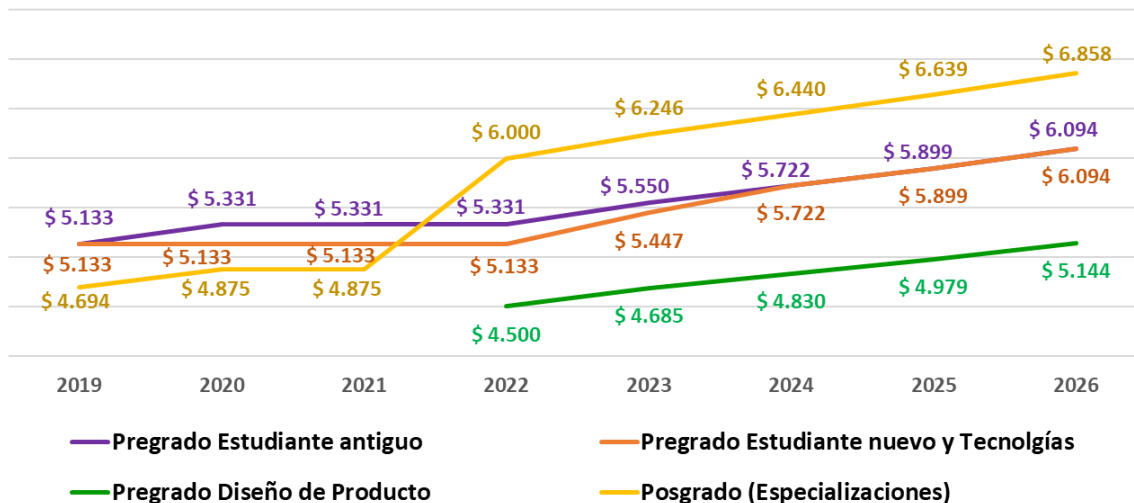
- **Oferta Actual:** 8 Pregrados , 1 Posgrado.
- **Nueva oferta:** 4 Pregrados, 6 Posgrados y 3 Tecnologías (Total: 13 nuevos).

Iniciarán de manera gradual a partir de 2023-II hasta estar disponibles en su totalidad en 2025-I.



Fuente principal: Proyecciones Macroeconómicas Bancolombia, Nov 2021

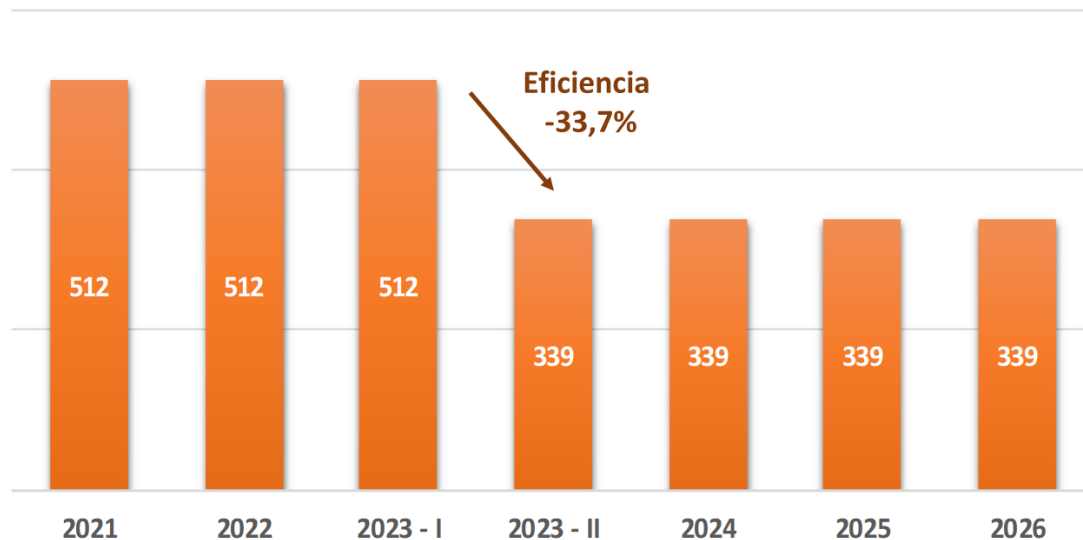
# Premisas - Proyecciones Tarifas de Matrículas



- La Educación Formal representa el 95% de los ingresos totales en 2021, con expectativa de que lleguen a un 89% en 2026.
- Para 2022 no se planifica incrementos, mismas tarifas desde 2019. A partir del año 2023 se proyecta un incremento de IPC.
- En Posgrado no hay incremento real, se pasa de pagos cuatrimestrales (3) a pagos semestrales (2).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Becas y Descuentos	-10,8%	-17,0%	-8,3%	-9,6%	-10,6%	-10,6%	-10,6%	-10,6%

## Premisas – Horas Acompañamiento Docente



### Horas Totales:

- Promedio Programa Actual: 3.586 hrs.
- Programa Reformado: 2.376 hrs.

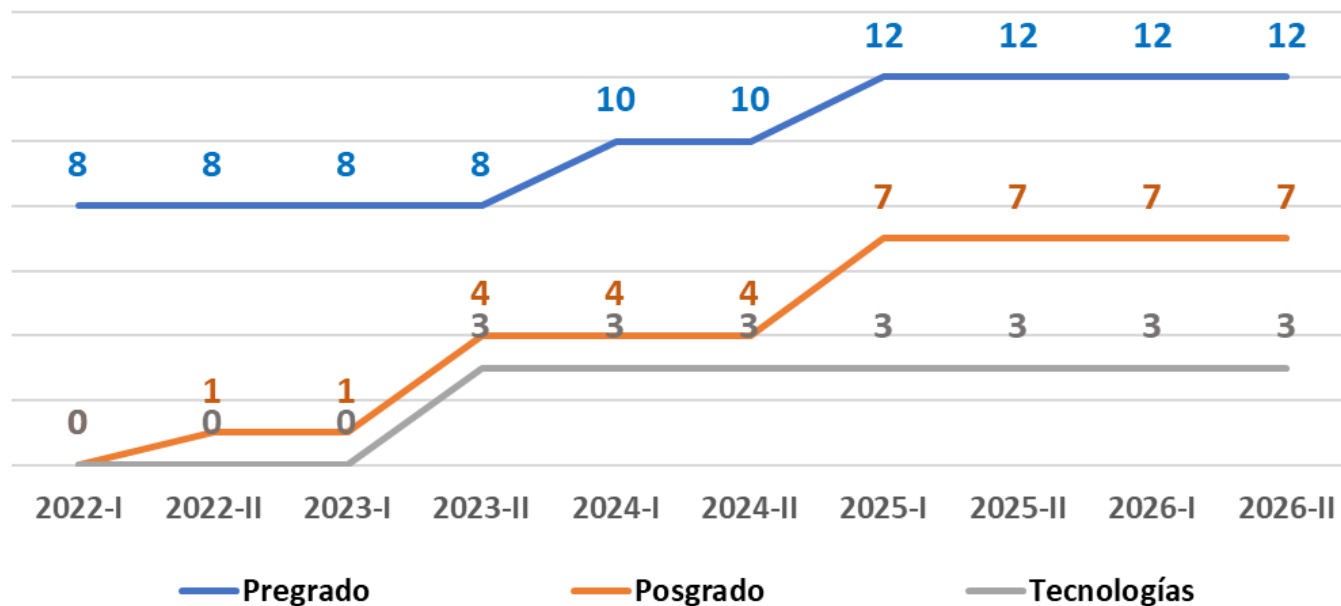
### Transversalidad:

- Promedio Programa Actual: 29,1%
- Programa Reformado: 29,7%

# Cronograma Nueva Oferta Académica 2022-2026

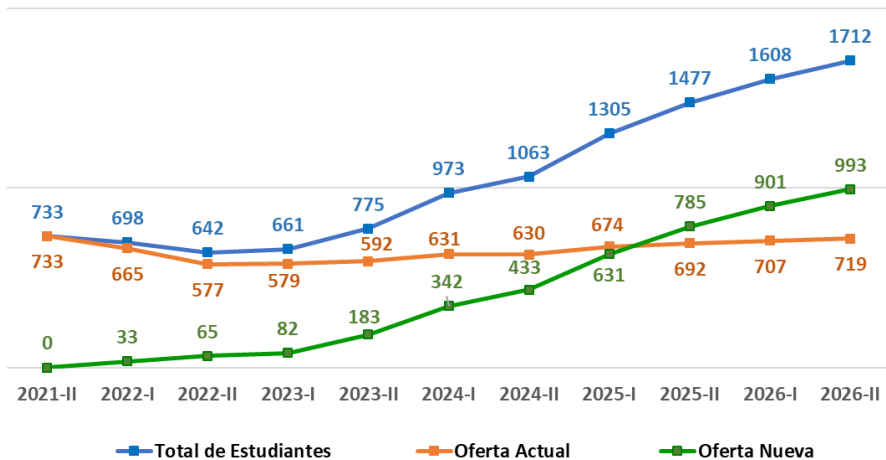
No	Escuela	Nivel de formación	Programas propuestos	Diferencial	Modalidad			Radicación					Obtención					Funcionamiento						
					Dual	Virtual	Virtual - Dual	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025		
1	Administración	Especialización	Especialización en marketing	Modificación de modalidad. Estructura especialización virtual		X			X						X							X		
2	Administración	Especialización	Especialización en alta gerencia	Modificación de modalidad. Estructura especialización virtual		X			X						X							X		
3	Finanzas y Negocios Internacionales	Especialización	Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales	Modificación de modalidad. Estructura especialización virtual		X			X						X							X		
4	Ingenierías- (admon-finanzas-IC)	Especialización	Especialización en Inteligencia Artificial en modelos de negocios	Nuevo programa. Estructura especialización dual-virtual			X			X						X								X
5	Ingenierías (admon-Finanzas- IC)	Especialización	Especialización en analítica de datos al desarrollo de organizaciones inteligentes	Nuevo programa. Estructura especialización dual-virtual			X			X						X								X
6	Ingenierías - Finanzas	Especialización	Especialización en ciberseguridad	Nuevo programa. Estructura especialización dual-virtual			X			X						X								X
7	Administración	Tecnología	Tecnología en gestión comercial	Programa MEN. Estructura programas tecnologías duales	X				X						X								X	
8	Administración	Tecnología	Tecnología en gestión del talento humano	Programa MEN. Estructura programas tecnologías duales	X				X						X								X	
9	Ingenierías	Tecnología	Tecnología en gestión de la producción industrial	Programa MEN. Estructura programas tecnologías duales	X				X						X								X	
10	Ingenierías	Universitario	Desarrollo de videojuegos	Nuevo programa universitario. Estructura a 3 años			X			X						X								X
11	Admnsitración - Finanzas y negocios internacionales	Universitario	Profesional en logística y comercio internacional	Nuevo programa universitario. Estructura a 3 años			X			X						X								X
12	Ingeniería	Universitario	Profesional en Inteligencia de negocios	Nuevo programa universitario. Estructura a 3 años			X		X						X								X	
13	Industrias creativas	Universitario	Profesional en producto y servicios turísticos	Modificación de modalidad y duración. Estructura pregrado de 3 años			X		X						X								X	

# Número de Programas 2022-2026

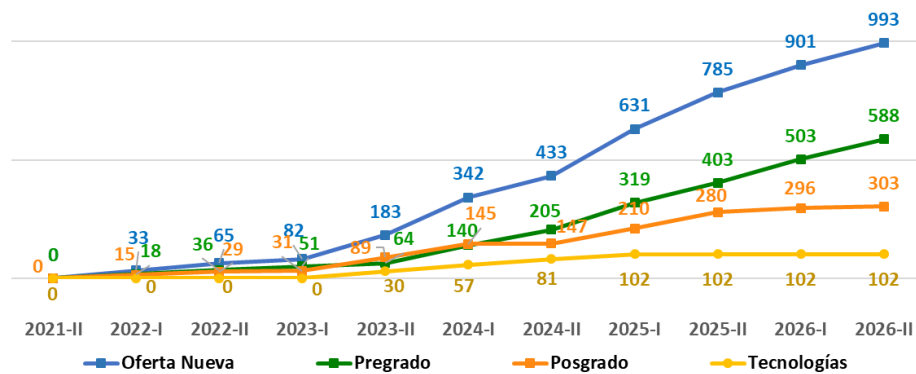


\* Propuesta sin acelerador estratégico.

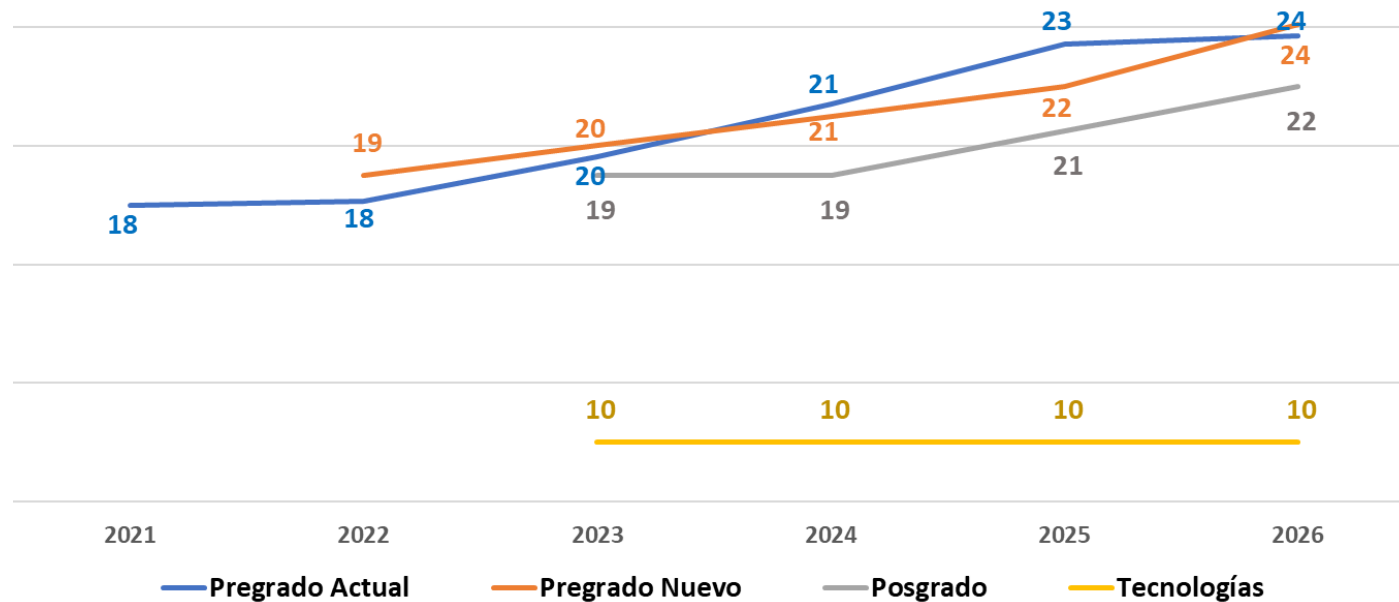
# Proyección de estudiantes – total estudiantes oferta nueva vs actual



En el 2026 se generará un crecimiento de ESTUDIANTES del 134% frente a 2021, de los cuales un 58% correspondería a Oferta Nueva y un 42% a Oferta Actual.



# Número de Estudiantes Iniciales por Cohorte





## Razones por las cuales no crecemos en ingreso de estudiantes nuevos.

1

**Reconocimiento:** No estamos posicionados en el sector educativo.

2

**Estudiantes:** Tenemos un mayor número de estudiantes que se gradúan y un menor número de estudiantes que permanecen vs estudiantes nuevos.

3

**Descuentos:** No se está otorgando el 50% de descuento del 2021-1.

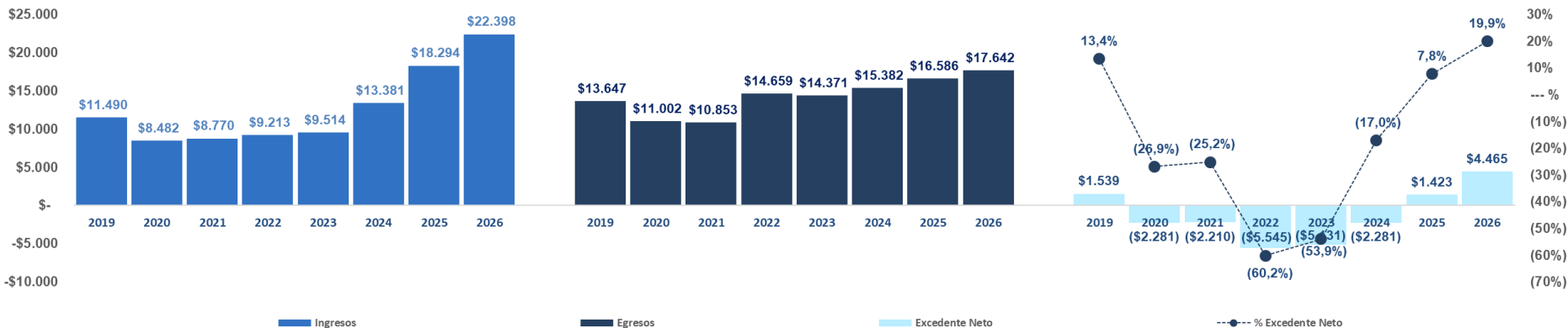
4

**Sector:** Hay una realidad del sector la cual ha venido en decrecimiento en los últimos años.

5

**Oferta:** El producto es el mismo.

# Resumen



INGRESOS							
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023	2023 vs 2024	2024 vs 2025	2025 vs 2026	4YR CAGR
(26%)	+ 3%	+ 5%	+ 3%	+ 41%	+ 37%	+ 22%	+ 25%

EGRESOS							
2019 vs 2020	2020 vs 2021	2021 vs 2022	2022 vs 2023	2023 vs 2024	2024 vs 2025	2025 vs 2026	4YR CAGR
(19%)	(1%)	+ 35%	(2%)	+ 7%	+ 8%	+ 6%	+ 5%

- A partir del semestre 2023-II se estima empezar a ofrecer los nuevos programas proyectados de posgrado y tecnologías. Así mismo desde el 2024 los programas nuevos de pregrado. El promedio de crecimiento del año 2022 al 2026 es del 25%,
- Por parte de los egresos, se requiere una gran inversión en el año 2022 para la implementación del plan estratégico y el regreso a la presencialidad. En los siguientes años el promedio de crecimiento en los egresos es del 5%.

# Análisis de Ingresos Operacionales.

## LINEAS GENERADORAS DE INGRESO

### EDUCACION FORMAL:

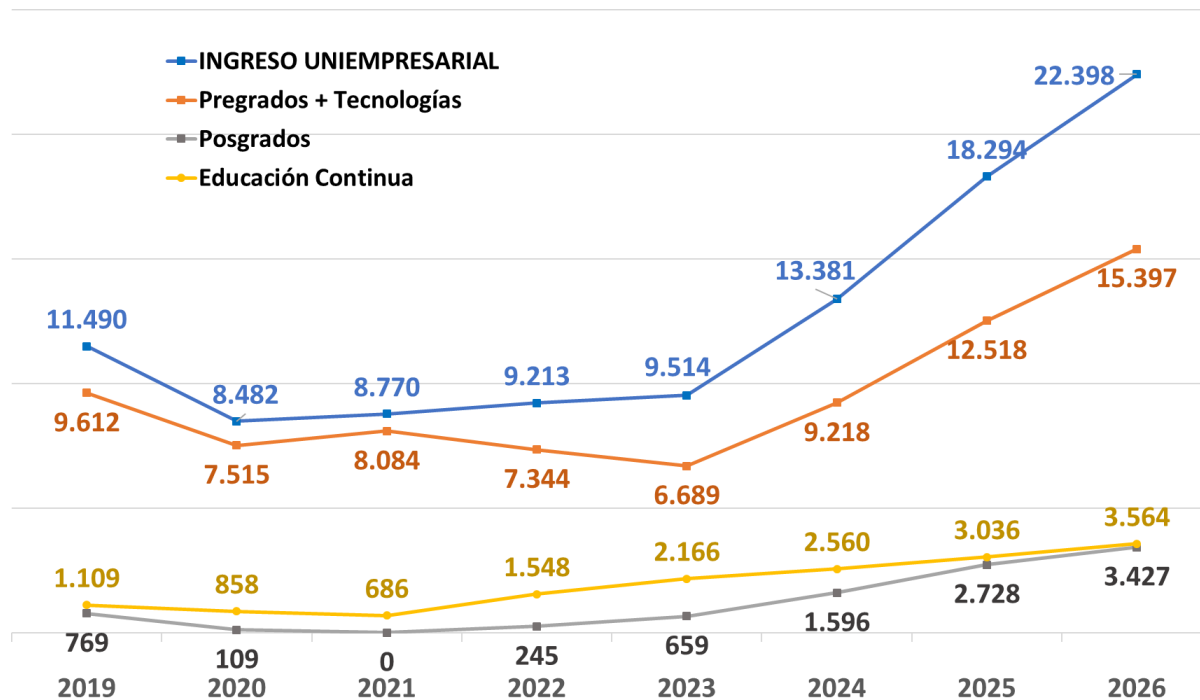
- Pregrados
- Posgrados (Especializaciones)
- Tecnologías

### ECUCACIÓN CONTINUA:

- Diplomados para Opción de Grado (OG)
- Diplomados Abiertos (AB)
- Formación a la medida

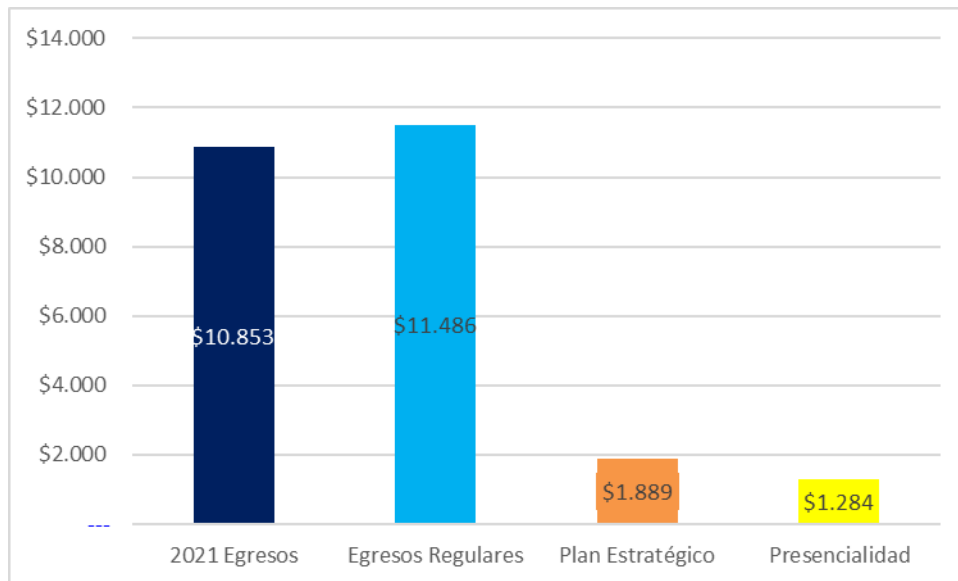
## PLAN 2022 -2026

- Pasar de 8 Pregrados en 2021 a 12 en 2026.
- Implementar gradualmente los Posgrados (Especializaciones) hasta llegar a 7 en 2026.
- Implementar gradualmente 3 Tecnologías hasta llegar a 3 en 2026.
- Pasar de 733 estudiantes en 2021 a 1.712 en 2026.
- Pasar de \$8.770M de ingresos en 2021 a \$22.398M en 2026.



\* CIFRAS EN MILES DE PESOS

## Análisis de Egresos Operacionales.



2021 Egresos	\$10.853	% Crecimiento
Plan Estratégico	\$1.889	17,4%
Presencialidad	\$1.284	11,8%
Operación	\$633	5,8%
<b>2022 Egresos</b>	<b>\$14.659</b>	<b>35,1%</b>

# Iniciativas y Plan Estratégico

#	INICIATIVAS PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026	2022		2023		PILAR
		Recursos Nuevos	Recursos Actuales	Recursos Nuevos	Recursos Actuales	
1	Fortalecer acompañamiento con las empresas cofomadoras.	0	967	0	892	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial
2	Optimizar los procesos y estructura, divulgarlos y apropiarlos.	120	146	62	152	Modelo de gestión y operativo - Experiencia Uniempresarial
3	Crear un modelo comercial y de mercadeo que fortalezca el posicionamiento.	484	906	602	1.038	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial
4	Consecución y desarrollo socio acelerador.	0	799	0	746	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial - Modelo de gestión y operativo
5	Modificar y crear programas diferenciados de alto valor y con contenido virtual.	200	622	100	561	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial
6	Fortalecer el capítulo de educación continua.	43	346	51	357	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial
7	Estructurar e implementar el programa de transformación digital.	360	763	375	795	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial - Modelo de gestión y operativo
8	Compensación Competitiva	500	0	500	0	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial - Modelo de gestión y operativo
9	Plan de relacionamiento para egresados.	25	63	26	66	Experiencia Uniempresarial
10	Fortalecer el ciclo de vida del colaborador.	0	144	0	143	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial - Modelo de gestión y operativo
11	Simplificar los procesos e integrar fuertemente a la CCB + filiales + Uniempresarial.	0	86	0	89	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial - Modelo de gestión y operativo
12	Mejorar los espacios de enseñanza y esparcimiento.	157	120	0	130	Oferta Académica Fortalecida - Experiencia Uniempresarial
		<b>1.889</b>	<b>4.963</b>	<b>1.716</b>	<b>4.967</b>	

01. Introducción
02. Actualización Estratégica
03. Pilares e Iniciativas Clave
04. Proyecciones Financieras
05. Comentarios finales y próximos pasos



## Comentarios finales

- Es fundamental el **foco** alrededor de desarrollar una oferta basada en la **educación dual alineada con los empresarios** que nos permita brindar una excelente experiencia, operar con excelencia y avanzar hacia una sostenibilidad financiera – con base en los avances claros, posteriormente, permitir nuevas exploraciones
- La **nueva cohorte de pregrados** trae al mercado noticias que son realmente transformadoras, mientras se aprueban, el corto plazo debe estar dedicado a **arreglar la casa y asegurar estándares en todos los procesos de gestión**
- Este espacio de ajuste debe asegurar una **evolución cultural** y el ajuste a la estructura para que esté alineada con la estrategia y las necesidades de agilidad
- La **relación de la Cámara de Comercio y Uniempresarial** debe ser fortalecida, revisando sus procesos de interacción, y potencializada para beneficio de las dos partes y mejores resultados en agregado
- Es importante asegurar el seguimiento a los proyectos clave del plan como agenda sugerida para los espacios con los diferentes comités y el consejo

# Próximos pasos

Iniciando 2022 se debe realizar la aprobación formal de la estrategia y modelo financiero y hacer el kick off en la organización para dar inicio al proceso de ejecución disciplinada de la estrategia

1

## Kick Off Estrategia (Febrero)

- Aprobación del plan estratégico – Consejo

2

## Ejecución de los proyectos estratégicos

- Detallamiento de cada actividad de las iniciativas y construcción de sprints de trabajo
- Kick off de los proyectos

3

## Seguimiento y ajuste de las iniciativas

- Seguimiento del avance y presupuesto ejecutado por cada iniciativa
- Identificación de ajustes o profundizaciones donde sea requerido
- Sesión de acompañamiento BIP 1Q 2022



## Anexos

- Resumen planeaciones previas
- Anexos definiciones estratégicas
- Objetivos e iniciativas estratégicas
- Organización

# Plan de desarrollo 2018–2025 Engrana

Engrana propone a través de 17 iniciativas una reconceptualización del modelo dual de Uniempresarial para generar una mayor atracción de estudiantes y empresas

## “Ondas gravitatorias” que guían las acciones

		Direccionamientos estratégicos			
		Pertinencia	Integralidad	Sostenible	Competitiva
1.	Transformación	1.2. Consolidar un cuerpo profesoral con profesores calificados para la institución		1.3. Garantizar un tamaño de población estudiantil que sea coherente con la dinámica institucional	1.1. Generar las condiciones académicas y de apoyo para que los estudiantes puedan desarrollar su proyecto de vida 1.4. Consolidar una red de egresados con sentido de fomento de la contribución social de Uniempresarial
2.	Reciprocidad	2.1. Desarrollar acciones que garanticen un grupo de tutores calificados y comprometidos	2.2. Lograr sinergias con proyectos estratégicos que lidera la CCB 2.3. Alinear la agenda de Investigación de Uniempresarial con proyectos de alto impacto para la competitividad de Bogotá.		2.4. Promover el diseño de nichos que soporten la oferta académica y la investigación 2.5. Posicionar a Uniempresarial por el alto impacto en el desarrollo humano y empresarial de Bogotá.
3.	Diferenciación	3.1. Transformar los currículos para que sea más efectiva la articulación entre teoría y práctica 3.2. Ampliar la oferta de programas de pregrado que promuevan la competitividad de Bogotá		3.3. Adoptar las mejores prácticas de buen gobierno y gestión	3.3. Cumplir criterios de calidad nacional e internacional 3.4. Focalizar la internacionalización IES con modelo DUAL vinculando a las empresas
4.	Espacio de interacción	4.3. Desarrollar espacios para la creatividad estudiantil			4.1. Desarrollar espacios para el aprendizaje que promuevan la articulación de ambientes presenciales, virtuales y empresariales 4.2. Desarrollar un laboratorio urbano global por medio de una infraestructura ejemplarizante de excelencia arquitectónica y tecnológica.

Enfoque de las iniciativas en mejorar el posicionamiento competitivo de la Universidad, en especial la oferta de valor ofrecida

- Expone que el modelo dual en Alemania es exitoso porque logra vincular a las empresas y al sector público de manera contributiva
- Propone alinear y acercar a la Universidad con el plan estratégico de la CCB “Especialización Inteligente Bogotá-Región”
- Muestra un gran aumento en la cantidad de estudiantes de la modalidad flexible, y un decrecimiento de los estudiantes en los programas duales entre el 2012 y el 2017
- Identifica que el 87% de los estudiantes encuestados manifiestan que Uniempresarial no fue su primera opción y que el 30% no vio valor agregado en las prácticas empresariales.

### Iniciativas destacadas:

- Consolidar alianzas internacionales con instituciones exitosas en la implementación del modelo dual (intercambio de estudiantes y adaptación de sus mejores prácticas)
- Consolidar una red de egresados
- Lograr sinergias con la planeación estratégica de la CCB
- Transformar los currículos para que sea más efectiva la articulación de la teoría y la práctica

# Plan estratégico Stratco (2020–2025)

Proponen una ideología central y una meta retadora para el 2025 – para lograrla plantean un mapa de 18 objetivos estratégicos que orientan 21 iniciativas

**Propósito superior:** Transformamos vidas y empresas mediante educación e innovación pertinentes para construir un mejor entorno, más competitivo, sostenible y con equidad (el propósito superior planteado no tiene en cuenta al empresariado)

## Proponen realizar una segmentación de las empresas en 2 categorías

- Empresas Coformadoras: Empresas medianas o grandes dedicadas a la coformación de estudiantes
- Empresas Cliente: Empresas pequeñas que buscan productos orientados al crecimiento, mejoramiento de las operaciones y desempeño de las empresas

## Metas principales al 2025

1. Contar con 1.300 empresas coformadoras pertenecientes a los clusters de CCB
2. Contar con 2.000 empresas atendidas con servicios de educación continua y otros servicios de la institución
3. Contar con 5.000 estudiantes en diferentes modalidades, metodologías y niveles de formación, con competencias globales e internacionalizadas
4. Lograr el 50% de estudiantes apoyados con opciones de financiamiento

## Iniciativas principales al 2025

1. Optimización de costos y eficiencias en procesos administrativos y académicos
2. Gestión y vinculación de empresas coformadoras grandes y medianas
3. Desarrollo de consultorios empresariales y servicios especializados para micro y pequeñas empresas
4. Desarrollo del modelo de universidad virtual
5. Formalización del Gobierno Corporativo



## Anexos

- Resumen planeaciones previas
- **Definiciones estratégicas**
- Objetivos e iniciativas estratégicas
- Organización

# Definiciones estratégicas avanzadas

Unipresarial desarrollo recientemente su misión y visión basadas en el modelo dual que le permitirá definir una estrategia de negocios robusta y completa

## Misión

“Somos una institución universitaria, filial de la Cámara de Comercio de Bogotá, que forma personas íntegras y emprendedoras y transforma sus vidas. La excelencia de nuestra formación dual articula la teoría en el aula y la práctica en la empresa, aportando a la productividad y competitividad del país y contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa y equitativa”

## Visión

“Seremos la primera opción de formación para una nueva generación interesada en aprender haciendo, por la pertinencia y calidad de nuestros programas, por la contribución de nuestra comunidad al desarrollo de la competitividad empresarial y por nuestros egresados, ciudadanos íntegros, emprendedores y comprometidos con nuestro país”

## Modelo dual

Proceso de coformación en donde el estudiante aprende con una mezcla de enseñanzas en el ámbito académico y con periodos de trabajo en empresas reales – con éxito en Europa y Asia con apoyo gubernamental, ha demostrado ser un producto con buenos resultados y potencial en la región



### Fortalezas

- Hacer parte de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Tener dos programas acreditados por ACBSP
- Tiempo de graduación de los estudiantes
- Nicho Modelo Dual y su reconocimiento en la legislación colombiana
- Resultados de las pruebas de estado de los graduados
- Experiencia laboral certificada para nuestros estudiantes
- Alta empleabilidad de los graduados
- Hacer parte de la red DHLA alemana y estar certificada por ella



### Debilidades

- Pobre posicionamiento del modelo dual y de la Institución
- Situación financiera (baja matrícula)
- Programas nocturnos alejados del modelo dual y con baja demanda
- Gestión financiera basada en tecnologías desactualizadas
- Normatividad interna desalineada con la Misión
- Pobre desarrollo de servicios empresariales
- Baja competitividad de salarios institucionales
- Currículos sobrecargados, sin economías de escala y flexibilización
- Pobre incorporación de nuevas tecnologías aplicadas a la docencia
- Pobre acompañamiento de profesores de planta a las prácticas empresariales
- Planta física (infraestructura, recursos tecnológicos, bibliografía)
- Formación, capacitación y desarrollo del talento humano
- Bajo conocimiento a nivel empresarial
- Precaria infraestructura tecnológica
- Instancias de gobierno ineficientes (velocidad lenta de las instancias de aprobación)



### Oportunidades

- Virtualización como un medio para mejorar la experiencia y aumentar la cobertura de estudiantes y empresas
- Doble titulación y certificaciones de industria
- Modelos educativos con tendencia de personalización de producto
- Adaptación de programas a trabajos del futuro
- Investigación y consultorías a empresas
- Necesidad en el mercado de programas cortos
- Necesidad de empleo rápido
- Necesidad continua de certificados en habilidades
- Necesidad de certificados de industria y diplomados
- Demanda nacional por programas virtuales
- Reformar el modelo de coformación para que cubran los cupos de practicantes en las empresas coformadoras (prácticas de 6 meses)
- Poder trabajar de la mano con los clusters de la CCB





### Amenazas

- Tendencia a la reducción en el número de estudiantes universitarios a nivel local y nacional
- IES con posibilidad de ofrecer modelo dual
- Competencia internacional y nacional con programas innovadores virtuales
- Baja comprensión acerca del modelo dual por parte del Gobierno
- Precios del mercado para el producto de Uniempresarial
- Cambio en la exigencia de títulos del mercado laboral

## Anexos

- Resumen planeaciones previas
- Definiciones estratégicas
- **Objetivos e iniciativas estratégicas**
- Organización

# Frentes de trabajo e iniciativas del modelo dual fortalecido

## Objetivos Estratégicos

### Oferta académica fortalecida

Tenemos una oferta académica pertinente y dinámica ajustada a las demandas de los estudiantes y las empresas, basada en el modelo dual

#### Frentes de trabajo

Alineación con empresas

Entender las necesidades de los empresarios, estableciendo relaciones profundas y multiproducto, y entregando soluciones creadas en conjunto con la CCB

Pregrados

Posicionar y fortalecer el modelo dual, a través de programas flexibles, cortos y que respondan a las necesidades del mercado

Posgrados

Virtualizar programas, cortos, con los aliados adecuados, que permitan trabajar al mismo tiempo y que respondan a las necesidades del mercado

Educación continua

Generar productos académicos que refuercen la educación de nuestros egresado y fortalezcan la relación con las empresas encontrando un espacio claro con la CCB

Fuentes de valor futuro – ola 3

Desarrollar proyectos de investigación aplicada y fortalecer la internacionalización

# Frentes de trabajo e iniciativas de experiencia

## Objetivos Estratégicos

### Experiencia Uniempresarial

Contamos con una experiencia educativa que nos permite atraer, retener y mantener a estudiantes, empresas y a nuestro talento

#### Frentes de trabajo

Estudiantes

Posicionar a la Universidad, logrando admitir estudiantes con alto fit al modelo, entregando valor en los programas y sus procesos de co-formación y actividades extracurriculares que generan red y sentido de comunidad durante y después de sus estudios

Empresas

Contar con un modelo de atracción y gestión que mantenga un portafolio de empresas acorde con los diferentes segmentos de portafolio, entregando una oferta de servicios / productos que genera valor a las tres partes

Equipo Uniempresarial

Consolidar una cultura basada en la confianza, comunicación y trabajo como un solo equipo hacia el estudiante y el empresario, fortaleciendo además la interacción con la CCB

# Frentes de trabajo e iniciativas del modelo de gestión y operativo

## Objetivos Estratégicos

### Modelo de Gestión y Operativo

Tenemos un modelo de gestión y operativo ágil, eficiente y ajustado a las necesidades de la Universidad y su contexto, con un gobierno corporativo que apoya la gestión

#### Frentes de trabajo

Gobierno y CCB

Explotar las sinergias de pertenecer a la CCB y contar con sus filiales, a través de procesos más simples y relaciones gana-gana

Organización

Estructurar e implementar una estructura que responda a las necesidades estratégicas, operacionales y financieras

Procesos

Evolucionar procesos para tener al estudiante y a la empresa como centro

TI

Contar con la infraestructura de TI adecuada para soportar los procesos operativos hacia el estudiante, la empresa y los demás grupos de interés

Infraestructura

Generar una gran experiencia a estudiantes, empleados, egresados contando con los espacios adecuados y las herramientas necesarias

## Cálculo percepción cuantificada – Oferta académica fortalecida

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

### Alineación con empresas

- Dedicamos gran cantidad de tiempo en contacto y conversaciones con las empresas
- Entendemos las necesidades de las empresas y les aportamos soluciones a través de nuestros programas basados en el modelo dual
- Nuestros estudiantes tienen éxito en sus procesos de coformación y son contratados por las empresas donde trabajaron
- Las empresas patrocinan a sus trabajadores para que se formen dentro de Uniempresarial
- Las empresas financian directamente programas que respondan a sus necesidades específicas
- Contamos con una base suficiente de empresas de mediano y gran tamaño para garantizar la coformación a todos nuestros estudiantes, en los términos de Uniempresarial (pago, alcance y calidad)

### Pregrados

- Contamos con programas flexibles, adaptables, más cortos y basados en el modelo dual, que responden a la demanda laboral del mercado
- Nuestras prácticas de coformación empresarial son de alto aporte para la formación profesional de nuestros estudiantes y para el funcionamiento de las organizaciones
- Nuestros estudiantes se gradúan equipados para enfrentar la vida laboral y consiguen trabajo en menos de xxx meses.
- Nuestros estudiantes logran resultados superiores a la competencia en los exámenes de estado

## Cálculo percepción cuantificada – Oferta académica fortalecida

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

### Posgrados

- Contamos con posgrados flexibles, adaptables, virtuales, más cortos, que permiten trabajar al tiempo, y que responden a la demanda laboral del mercado
- Las empresas patrocinan a sus trabajadores para que realicen sus posgrados en Uniempresarial
- Las empresas financian directamente programas que respondan a sus necesidades específicas

### Educación continuada

- Tenemos productos académicos que refuerzan la educación de nuestros egresados a lo largo de su vida
- Contamos con productos académicos que responden a otras necesidades de los empresarios

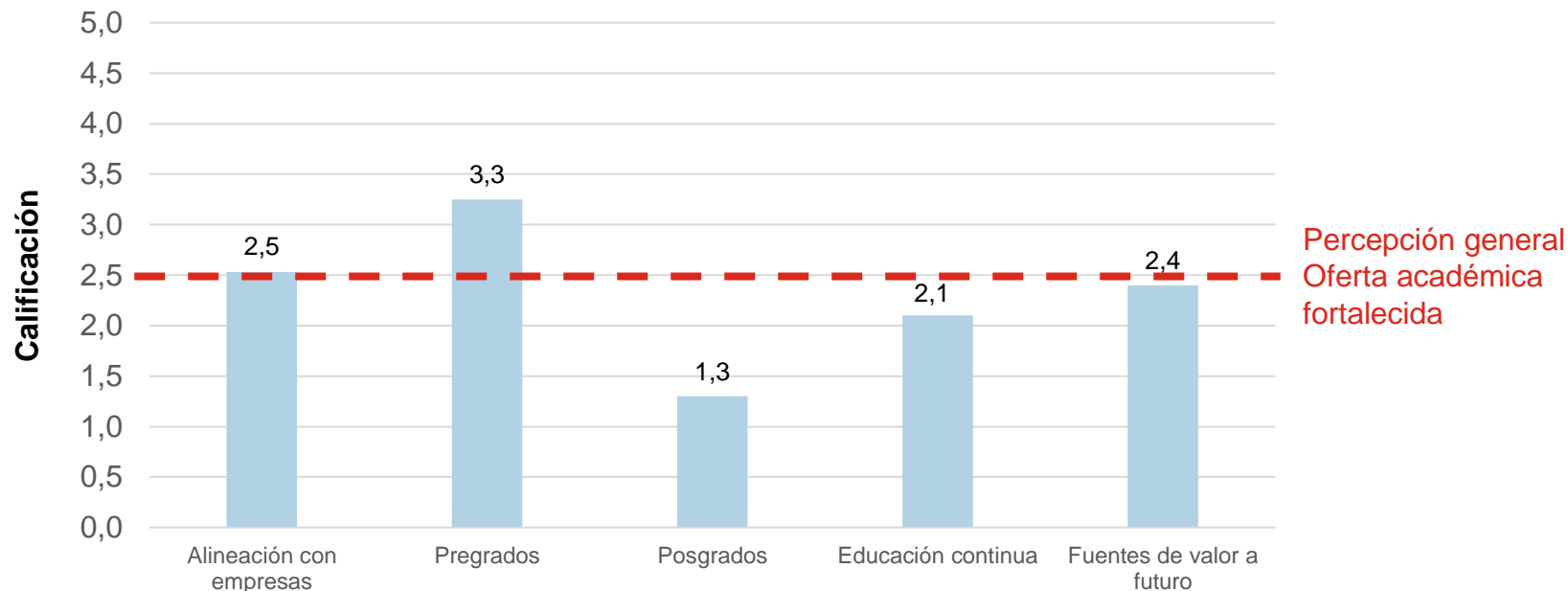
### Fuentes de valor futuro

- Pensamos y definimos otras fuentes de valor a futuro que nos permitan utilizar nuestros conocimientos y experticias en temas empresariales

## Cálculo percepción cuantificada – Oferta académica fortalecida

Se promedian las calificaciones de todas las personas para estimar la percepción cuantificada por frente de trabajo y general

### Percepción cuantificada x frentes de trabajo





# Cálculo percepción cuantificada – Experiencia Uniempresarial (Estudiantes)

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

## Pre

- Tenemos una red de colegios aliados que promocionan nuestros programas
- Contamos con un reconocimiento de marca que nos permite tener al menos x postulantes cada semestre
- El proceso de admisiones es efectivo y fácil de realizar para los estudiantes
- Hemos definido y desarrollado un conocimiento profundo de nuestro mercado objetivo, la forma que toma decisiones, lo que necesita y es relevante

## Durante

- Nuestro procesos de coformación son de alta calidad, acorde a nuestra promesa de valor y genera los resultados esperados
- Realizamos y fomentamos actividades de investigación, recreativas y culturales para los integrantes de la universidad
- Contamos con un proceso de manejo de PQRS que da respuesta efectiva a los estudiantes en sus semestres académicos y de coformación.
- Contamos con un ambiente de aprendizaje, relacionamiento (networking) y crecimiento que nos hace disfrutar estar en Uniempresarial

## Post

- Formamos y mantenemos una red activa de exalumnos
- Realizamos eventos que fomentan relaciones entre los egresados, y con los alumnos para enriquecer sus experiencias personales y profesionales
- Incorporamos retroalimentación de los exalumnos en la dinámica de la Universidad
- Ofrecemos una bolsa de empleos dentro de la universidad para exalumnos y estudiantes

## Cálculo percepción cuantificada – Experiencia Uniempresarial (Empresas)

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

### Pre

- Nos apoyamos en la CCB para promocionar nuestros programas con las empresas
- Contamos con un reconocimiento de marca que nos permite atraer empresas coformadoras (medianas y grandes).
- Tenemos un proceso de vinculación de empresas ágil
- Desarrollamos nuevas relaciones de forma intensa, constante y profunda con los clientes
- Creamos múltiples nuevas relaciones
- Contamos con un conocimiento profundo y validado de las necesidades de las empresas coformadoras
- Logramos generar interés y disposición a pagar de las empresas coformadoras para participar en el programa

### Durante

- Contamos con un proceso de manejo de PQRS que da respuesta efectiva a las empresas coformadoras
- Realizamos capacitaciones y reuniones con las empresas coformadoras para potencializar el aprendizaje de los estudiantes y su desempeño en la empresa
- Buscamos constantemente atender las necesidades de la empresa a través de nuestro portafolio de servicios.
- Identificamos nuevas necesidades y generamos nuevas soluciones de forma ágil

# Cálculo percepción cuantificada – Experiencia Uniempresarial (Equipo Uniempresarial)

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

## Pre

- Contamos con proceso de contratación basado en la definición de perfiles claros, transparencia y rapidez
- Mantenemos una base de datos de aspirantes actualizada que incluya a nuestros egresados
- Nos hemos posicionado como una universidad en la que hay un buen ambiente de trabajo y de la cual vale la pena hacer parte
- Nos hemos posicionado como una universidad con propósito

## Durante

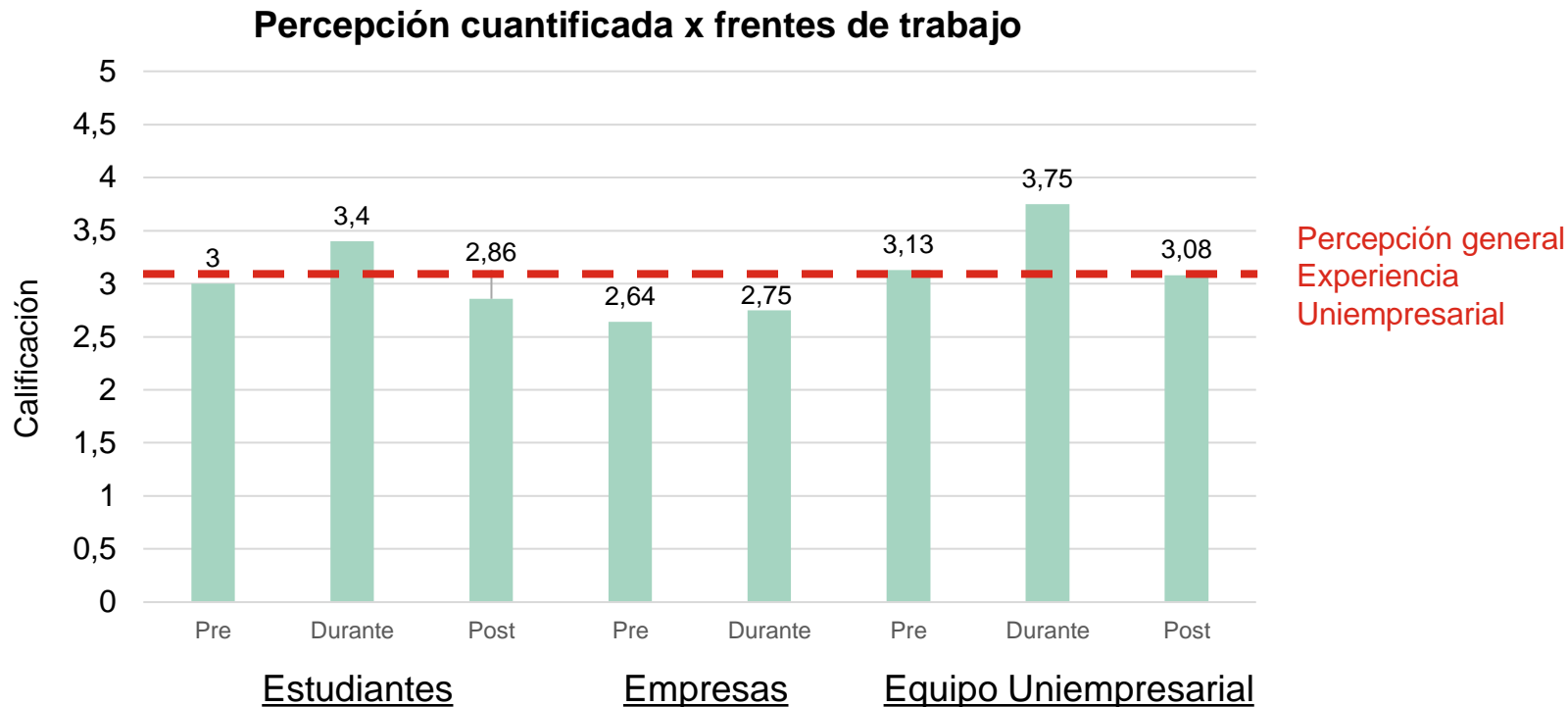
- Construimos un plan de desarrollo para cada uno de nuestros colaboradores
- Ejecutamos periódicamente un plan de medición de desempeño enfocado en asegurar la calidad y ayudar a la evolución de los colaboradores
- Contamos con un esquema de compensación dentro del promedio del sector
- Tenemos una cultura fundamentada en la comunicación abierta y el trabajo como un solo equipo

## Post

- Promovemos relaciones que se mantengan más allá de la permanencia en Uniempresarial

# Cálculo percepción cuantificada – Experiencia Uniempresarial

Se promedian las calificaciones de todas las personas para estimar la percepción cuantificada por frente de trabajo y general



# Cálculo percepción cuantificada – Modelo de gestión y operativo

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

## Gobierno y CCB

- Contamos con un modelo de gobierno efectivo y eficiente en la toma de decisiones, y que apoya y propone activamente para el desarrollo de la estrategia de Uniempresarial
- Hemos logrado establecer procesos con la cámara de comercio que nos permiten aprovechar nuestras sinergias, entender nuestras diferencias y operar con fluidez

## Organización

- Tenemos una estructura organizacional que responde a nuestras necesidades operacionales, financieras y académicas
- Estamos organizados para ejecutar con excelencia y eficiencia, nuestra propuesta de valor, cumplir nuestro propósito y avanzar hacia el norte estratégico
- Ejecutamos con excelencia y agilidad los proyectos definidos

## Procesos

- Nuestros procesos tienen al estudiante y a la empresa en su centro
- Planeamos la oferta de servicios de la organización con la suficiente anticipación

## Cálculo percepción cuantificada – Modelo de gestión y operativo

Los participantes clasificaron en una escala de 1 a 5 el nivel actual de cumplimiento de cada uno de los siguientes estados:

### TI

- Contamos con la infraestructura de TI adecuada para soportar nuestros procesos operativos
- Contamos con la infraestructura de TI adecuada para generar una mejor experiencia de los estudiantes
- Utilizamos los datos para la toma de decisiones

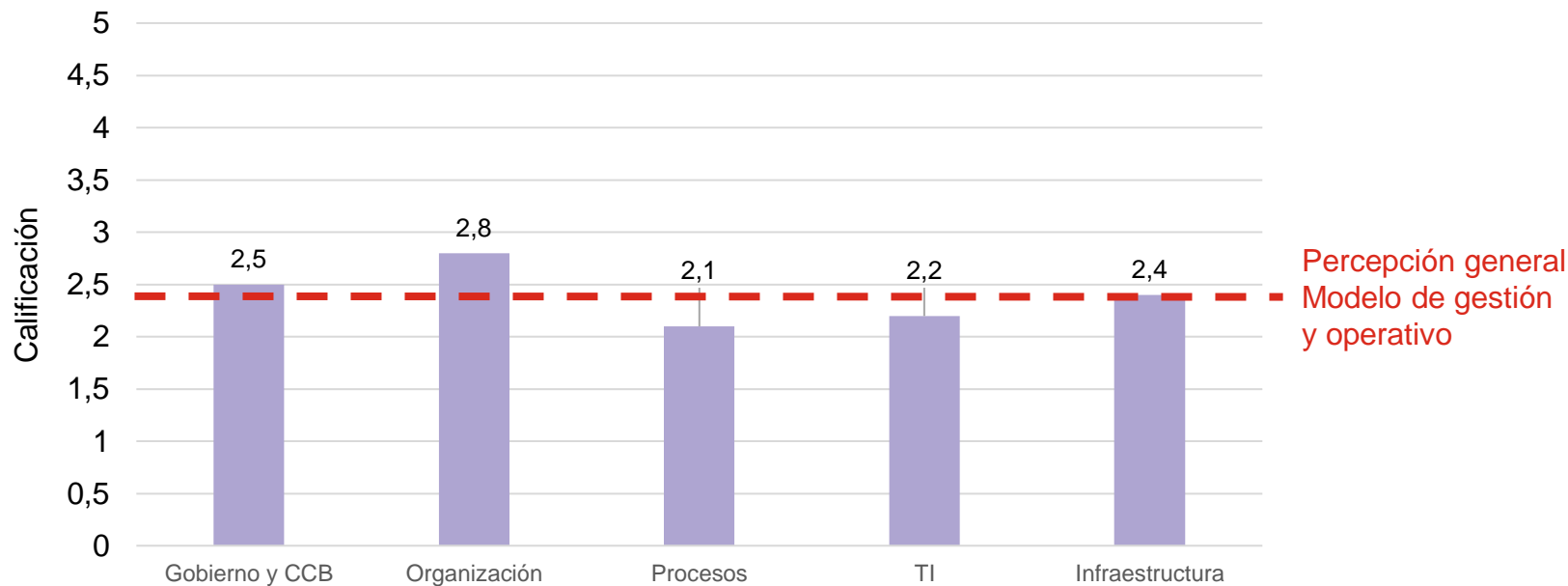
### Infraestructura

- Tenemos una infraestructura física en Uniempresarial que genera una gran experiencia a estudiantes, empleados, egresados
- Nos apalancamos con fluidez en la infraestructura de la CCB

## Cálculo percepción cuantificada – Modelo de gestión y operativo

Se promedian las calificaciones de todas las personas para estimar la percepción cuantificada por frente de trabajo y general

### Percepción cuantificada por fuentes de trabajo



# Iniciativas estratégicas – Oferta académica fortalecida

El plan estratégico se compone de 12 iniciativas distribuidas en tres olas de ejecución





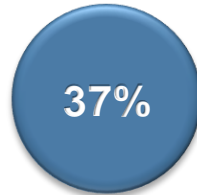
# Iniciativas estratégicas – Experiencia Uniempresarial

El plan estratégico se compone de 12 iniciativas distribuidas en tres olas de ejecución



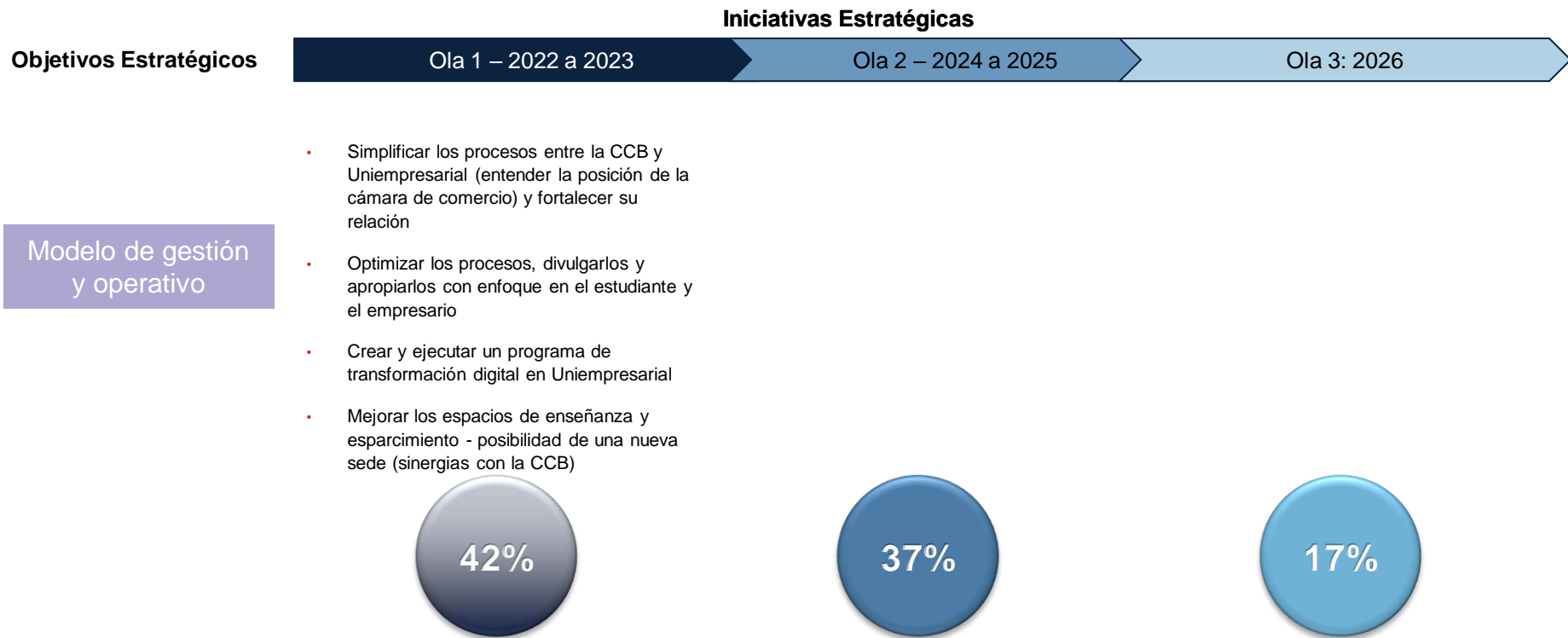
## Experiencia Uniempresarial

- Crear un modelo comercial y de mercadeo que permita segmentar las empresas y colegios, y vincularlos como cofomadoras entendiendo las posibilidades para cada oferta de Uniempresarial (Pregrado, Posgrado, Educación Continua y nuevas fuentes de crecimiento)
- Fortalecer y articular el ciclo de vida del colaborador
- Implementar un plan de evolución cultural hacia una cultura de comunicación, trabajo en equipo y confianza, que incluya el desarrollo integral de la comunidad
- Contar con un plan de relacionamiento para egresados
- Fortalecer la política de internacionalización



# Iniciativas estratégicas – Modelo de gestión y operativo

El plan estratégico se compone de 12 iniciativas distribuidas en tres olas de ejecución



# Iniciativas estratégicas – Habilitadores Clave

El plan estratégico se compone de 12 iniciativas distribuidas en tres olas de ejecución



# Cronograma conjunto de iniciativas primera ola

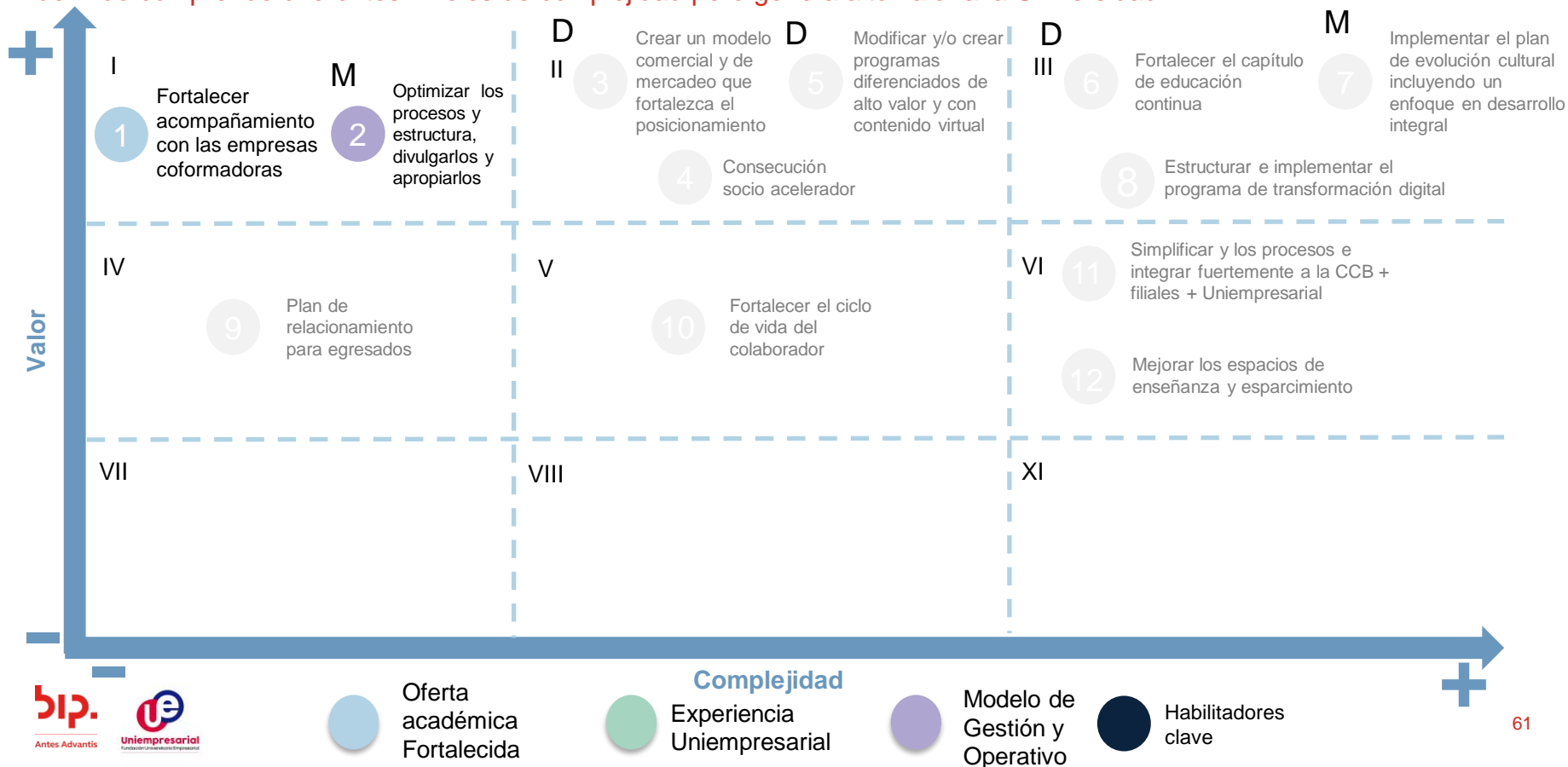
El próximo año Uniempresarial tendrá el reto de empezar el desarrollo de 12 iniciativas estratégicas

## Iniciativas

Iniciativas	21						22							
	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Fortalecer el acompañamiento con las empresas coformadoras			█	█	█	█	█	█	█	█				
2. Optimizar los procesos, divulgarlos y apropiarlos			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
3. Crear un modelo comercial y de mercadeo que fortalezca el posicionamiento			█	█	█	█	█	█						
4. Consecución de un socio acelerador			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5. Modificar y/o crear programas diferenciados de alto valor y con contenido virtual			█	█	█	█	█	█						
6. Fortalecer el capítulo de educación continua			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7. Estructurar e implementar el programa de transformación digital			█	█	█	█	█	█						
8. Implementar el plan de evolución cultural incluyendo un enfoque en desarrollo integral			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
9. Plan de relacionamiento para egresados			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10. Fortalecer el ciclo de vida del colaborador				█	█	█	█	█	█	█				
11. Simplificar y los procesos e integrar fuertemente a la CCB + filiales + Uniempresarial			█	█	█	█	█	█	█	█				
12. Mejorar los espacios de enseñanza y esparcimiento				█	█	█	█	█						

# Iniciativas priorizadas

La agenda prioritaria está alrededor de mejorar elementos core del negocio alrededor del foco competitivo definido – el set definido comprende diferentes niveles de complejidad pero genera alto valor a la Universidad



# Ficha de iniciativa | Oferta académica fortalecida – alineación con la empresa

**Iniciativa 1:** Fortalecer el acompañamiento con las empresas cofomadoras

**Sponsor:** Yasmín Molina

**KPI Clave:** # de Empresas Activas

**Alcance:** Revisar, diagnosticar y mejorar la metodología de acompañamiento a prácticas e implementar la mejoras identificadas

## OKRs

### Objetivos

1. Resolver las principales quejas de los estudiantes y empresarios con el proceso actual
2. Crear un proceso metodológico acorde a las necesidades del modelo dual

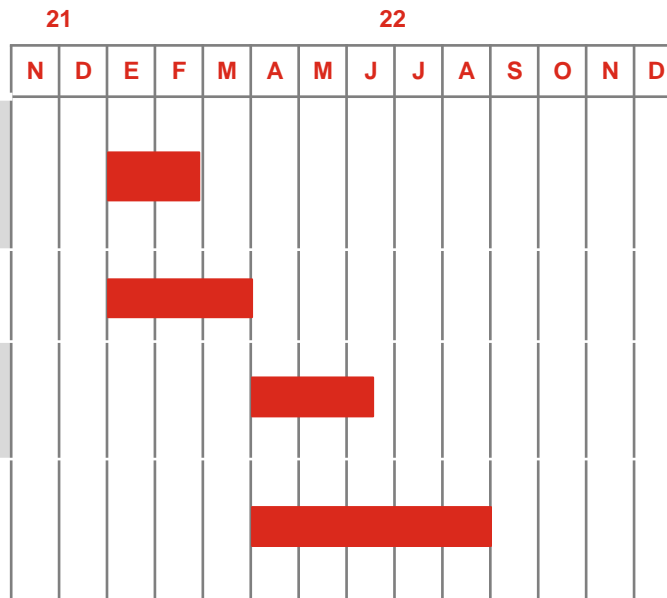
### Resultados clave

- Satisfacción del estudiante con la empresa y la formación recibida
- Estandarizar la metodología utilizada por los profesores
- Integrar a los empresarios en la metodología práctica del modelo dual

KPI Clave= # empresas activas

### Actividades

1. Evaluar la satisfacción de los estudiantes y el empresario con el acompañamiento
2. Revisar las metodologías presentes en otros modelos duales
3. Definir los cambios clave y revisar los recursos asociados a ese estado deseado
4. Pilotear los cambios en la medida en que se vaya teniendo disponible la mejora



## Puntos claves

De los talleres, estudios de satisfacción y entrevistas a miembros de la Junta Directiva obtuvimos las siguientes puntos de reflexión sobre el manejo de las prácticas cofomadoras



### Experiencia

Los profesores deben tener mayor experiencia (en industria) para ser tomados en serio por las empresas



### Manejo de PQRs

¿Respondemos eficientemente a las PQRs de nuestros estudiantes y las empresas cofomadoras?



### Metodología

Modificar la metodología para estipular lo que verdaderamente se espera del acompañamiento



### Perfil de los profesores

¿El perfil de nuestros profesores cofomadores es el indicado para el acompañamiento a todos los programas?



### Capacidad operativa

Revisar si la capacidad operativa es suficiente.  
¿Cómo podríamos mejorarla?

# Ficha de iniciativa | Modelo de gestión y operativo

**Iniciativa 2:** Optimizar los procesos y estructura, divulgarlos y apropiarlos

**Sponsor:** Francisco Zarur

**KPI Clave:** % de procesos actualizados y revisados

**Alcance:** Ajustar la estructura Organizacional, revisar integralmente los procesos con enfoque en el estudiante y el empresario y apropiar estructura y procesos

## OKRs

### Objetivos

1. Alinear estructura y estrategia

2. Documentar los procesos de Uniempresarial

3. **Mejorar la atención a nuestra comunidad y grupos de interés**

4. Simplificar los procesos

5. Eliminar procesos no productivos

### Resultados clave

- Estructura Organizacional articulada con la estrategia

- Conocimiento y comprensión de los procesos de la empresa

- Satisfacción con los procesos estudiantiles
- Resolución efectiva de PQRS

- Comunicación efectiva entre las diferentes áreas
- Unificación y estandarización de procesos
- Identificación de responsables

- Reducción de la carga operativa

### Actividades

1. Definir, aprobar e implementar una estructura organizacional alineada con la estrategia

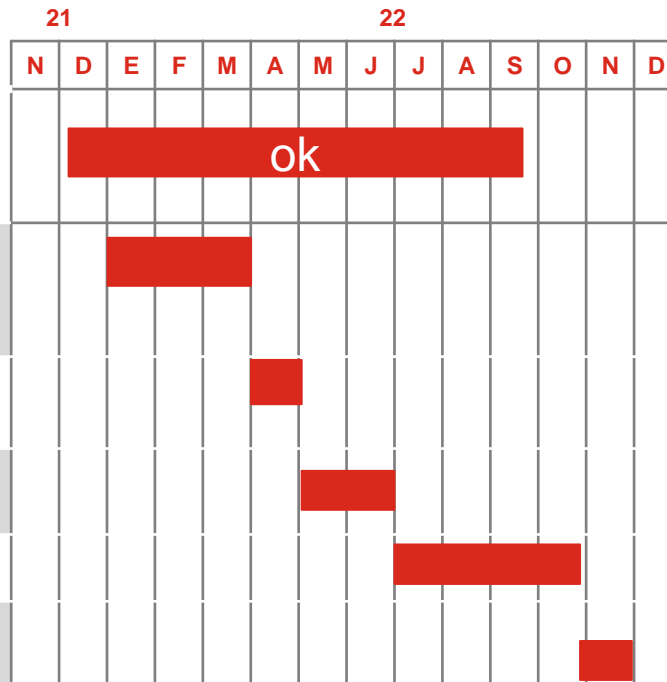
1. Diagnosticar y clasificar los los procesos As Is y d (como son) Estado del arte de los procesos

2. Definir el estado deseado de los procesos centrado en estudiante y la empresa

3. Definir un plan de mejora de procesos

4. Implementar el plan de mejora de procesos

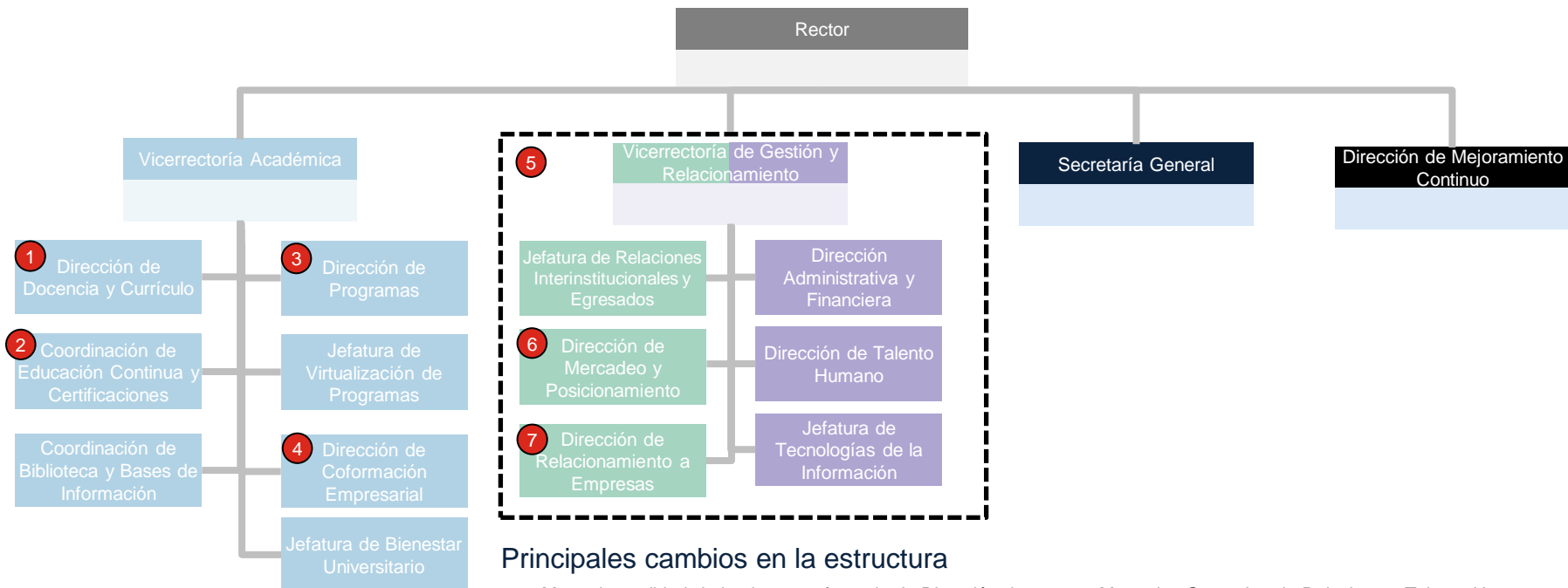
5. Documentar los procesos nuevos





# Nueva Estructura Organizacional

Diseñamos en conjunto con la rectoría una estructura organizacional que responde a la planeación estratégica definida



## Principales cambios en la estructura

1. Mover la totalidad de la planta profesoral a la Dirección de Docencia y Currículo
2. Mover la Coordinación de Educación Continua y Certificaciones a la Vicerrectoría Académica
3. Crear una única Dirección de Programas
4. Mover la Dirección de Coformación Empresarial a la Vicerrectoría Académica
5. Mover las Gerencias de Relaciones, Talento Humano y Tecnología a la Vicerrectoría de Gestión y Relacionamiento
6. Crear la Dirección de relacionamiento a empresas
7. Crear la dirección de mercadeo y relacionamiento

# Metodología de mapeo de procesos

El mapeo de procesos describe la cadena de valor de una organización – el objetivo de un proyecto de mejoramiento de procesos lean es poder eliminar los muda, mura y muri de los procesos para incrementar la eficiencia operacional

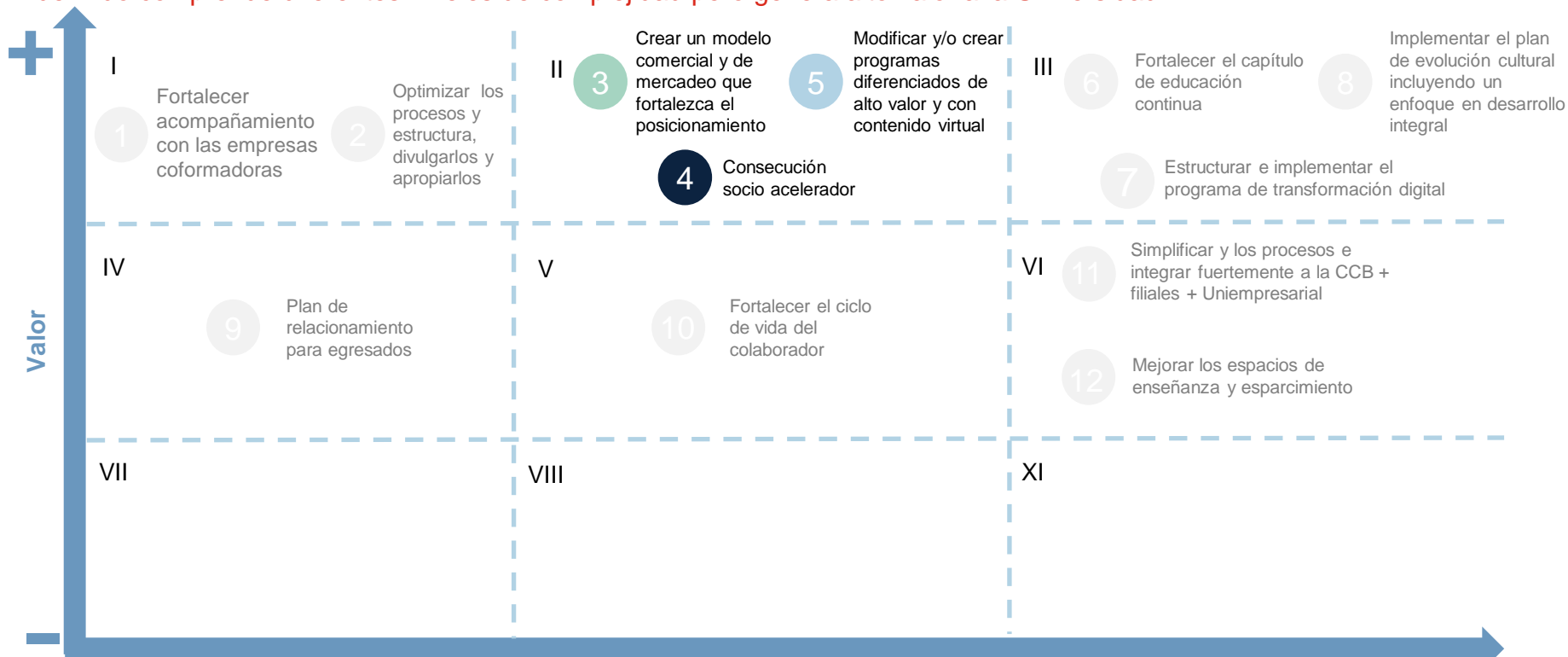
## Ejemplo Mapa de procesos



1. Clasificar los KPI's y los procesos del negocio en cadena de valor y las áreas core de procesos
2. Identificar el nivel de oportunidad de mejora de cada uno de los procesos de acuerdo a los muda (desperdicios), mura (irregularidades) y muri (sobrecargas) que puedan identificarse
3. Identificar las diferentes causas de las ineficiencias

# Iniciativas priorizadas

La agenda prioritaria está alrededor de mejorar elementos core del negocio alrededor del foco competitivo definido – el set definido comprende diferentes niveles de complejidad pero genera alto valor a la Universidad



# Ficha de iniciativa | Experiencia Uniempresarial

**Iniciativa 3:** Crear un modelo comercial y de mercadeo

**Sponsor:** Francisco Zarur

**KPI Clave:** # de estudiantes nuevos; # de Empresas activas

**Alcance:** Incluya una segmentación clara de las empresas, colegios y aspirantes, una metodología clara de posicionamiento de la universidad basada en sinergias con la CCB con un piloto de estrategia de promoción dentro de la cámara, una metodología de relacionamiento directo en colegios con un piloto en desarrollo con un colegio, y un modelo comercial a empresas que le permita a UE entregar su portafolio completo

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Entender el mercado objetivo para los diferentes productos y servicios de UE

- Optimizar el uso de los recursos en mercadeo y ventas
- Ofrecer empresas adecuadas para la coformación empresarial de los estudiantes

2. Aumentar el reconocimiento de UE en el mercado

- Crecimiento en estudiantes matriculados
- Crecimiento en empresas aliadas y/o clientes
- Crecimiento en el número de alianzas con otras universidades

3. Rediseñar el relacionamiento comercial con empresas y aspirantes

- Mejorar la gestión de ventas
- Generar un conocimiento completo de nuestro portafolio por parte de las empresas

### Actividades

1. Trabajo en conjunto con la CCB para obtener la base de datos de empresas segmentadas por perfil

2. Plan de mercadeo en la CCB establecido (aproveche sus sedes para dar visibilidad y el relacionamiento con las empresas)

3. Crear el portafolio de servicios y capacitar la fuerza de ventas

4. Desarrollar un piloto comercial con empresas del cluster de la CCB

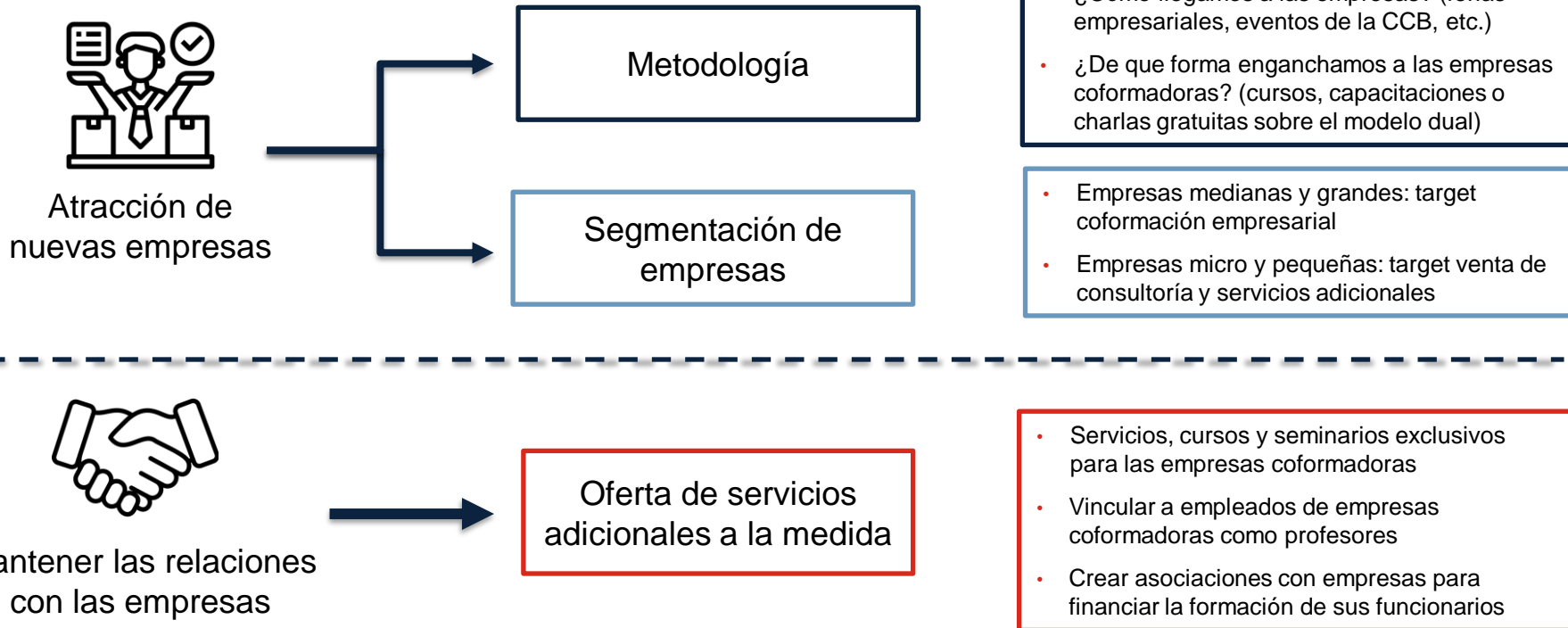
21

22

	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Trabajo en conjunto con la CCB para obtener la base de datos de empresas segmentadas por perfil			█											
2. Plan de mercadeo en la CCB establecido (aproveche sus sedes para dar visibilidad y el relacionamiento con las empresas)			█											
3. Crear el portafolio de servicios y capacitar la fuerza de ventas			█											
4. Desarrollar un piloto comercial con empresas del cluster de la CCB						█								

## Puntos claves

Crear un modelo comercial que permita segmentar las empresas y vincularlas como cofomadoras entendiendo las posibilidades para cada oferta de Uniempresarial buscando fortalecer el rol de la CCB en el tiempo



# Ficha de iniciativa | Transversal

**Iniciativa 4:** Consecución de socios aceleradores

**Sponsor:** Carl Langebaek

**KPI Clave:** Lista corta de posibles socios abierta

**Alcance:** Definir y estructurar una alianza que fortalezca a Uniempresarial, y asegure su evolución y crecimiento

## OKRs

### Objetivos

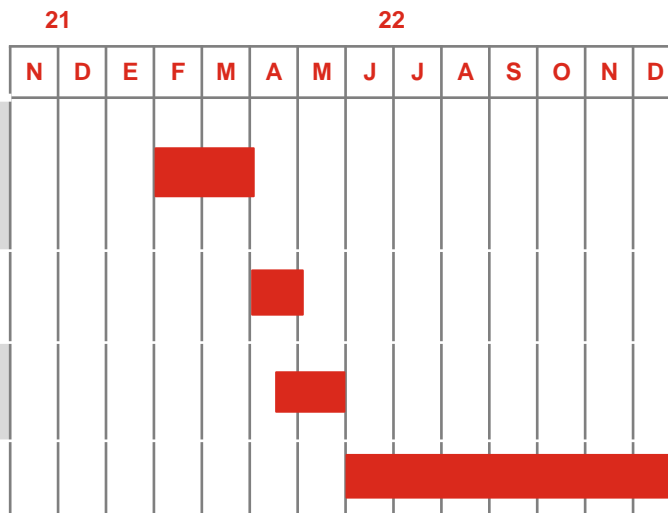
1. Acelerar el ritmo de cambio de la Universidad

### Resultados clave

- Levantar inversión y capital de empresas
- Conectar a Uniempresarial con Instituciones educativas y empresas internacionales
- Mejorar la infraestructura tecnológica y física de la universidad
- Modernizar la oferta educativa de la universidad

### Actividades

1. Definir alternativas de socios estratégicos
2. Explorar posibles alternativas de estructuración de alianzas
3. Escoger al socio estratégico
4. Implementar un primer proyecto con el socio



# Puntos claves

Se recomienda una alianza con una aceleradora de empresas enfocada en instituciones educativas

## Beneficios de las aceleradoras de empresas

- Mejorar el entendimiento de la industria
- Conectar a la institución con las instituciones y empresas correctas
- Facilitar el levantamiento de inversión y capital
- Diseñar mejores metodologías de enseñanza
- Guiar la transformación digital de la institución
- Mejorar la operación y la infraestructura de la institución

## Aceleradoras de empresas especializadas en educación

 LearnLaunch Accelerator

 EduSpaze

 40 SCHOOLS

 FOUNDERS FACTORY

 started

 michelson runway

 KICKSTART

 X|Edu  
ACCELERATING EDUCATION

 EdVentures  
Presented by USC Rossier School of Education

 Katapult Accelerator

 Wise

 MindCet  
Changing Education Now!

 EDUCATE  
VENTURES RESEARCH

 Y Combinator

 <IMPACT>  
Ed Tech

 SEKLAB  
EdTECH ACCELERATOR

 techstars

 the summer institute

# Ficha de iniciativa | Oferta académica fortalecida - posgrado

**Iniciativa 5:** Modificar y/o crear programas diferenciados de alto valor y **Sponsor:** Yasmín Molina con contenido virtual

**KPI Clave:** # de Programas Activos Pertinentes

**Alcance:** Incluye la implementación de los 6 programas de pregrado reformados, implementación de los 3 programas técnicos nuevos, establecer una relación de apoyo estratégico mutuo con una OPM al largo plazo y el lanzamiento del primer programa virtual

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Minimizar el riesgo de inversión en el desarrollo de programas virtuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar conocimiento y experiencia en metodologías virtuales</li> </ul>
2. Mejorar la tecnología utilizada en los programas académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer programas que permitan adaptarse a las necesidades de los estudiante y empresarios</li> <li>Mejorar de los procesos académicos asociados</li> </ul>
3. Diversificar la oferta dual de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas acordes a las tendencias del momento</li> </ul>
4. Aumentar el interés del empresariado en la formación de sus trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas adaptados a las necesidades de los empresarios</li> </ul>

### Actividades

	21					22								
	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Investigar sobre los diferentes OPM's del mercado			█	█	█									
2. Definir el OPM con que nos queremos aliar y definir el programa piloto				█	█	█								
3. Estructurar el programa y virtualizar el contenido						█	█	█	█					
4. Implementar las modificaciones en los pregrados actuales			█	█	█	█	█	█	█					
5. Implementar los nuevos programas tecnológicos			█	█	█	█	█							



# Ficha de subiniciativa | Oferta académica fortalecida - pregrado

**Iniciativa 5.A:** Implementar las modificaciones de pregrados actuales

**Sponsor:** Yasmín Molina

**KPI Clave:** % de Pregrados Modificados

**Alcance:** Implementación de los 6 programas de pregrado reformados

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Fortalecer la imagen de Uniempresarial con el empresariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas coformativas (medianas y grandes)</li> <li>Ventas de matriculas a los trabajadores de las empresas coformativas</li> </ul>
2. Incrementar la atracción de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de matriculas a estudiantes prospectos</li> </ul>
3. Aumentar la satisfacción de nuestros estudiantes actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los estudiantes, egresados y profesores</li> <li>Ventas de matriculas por referencia de estudiantes</li> </ul>
4. Reducir de los costos asociados a cada programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos operativos</li> <li>Costos administrativos</li> </ul>

### Actividades

Actividades	21					22								
	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Definir los perfiles de profesores necesarios			■	■										
2. Adquirir los medios educativos obligatorios de los programas					■									
3. Elaborar programación académica especial de los cursos nuevos					■	■								
4. Ejecutar el plan de transición y homologación de estudiantes antiguos (para pregrados modificados)					■	■	■	■						

# Ficha de subiniciativa | Oferta académica fortalecida - pregrado

**Iniciativa 5.B:** Implementar los nuevos programas diferenciados

**Sponsor:** Yasmín Molina

**KPI Clave:** # de Programas nuevos

**Alcance:** Implementar los 3 nuevos programas tecnológicos que están a la espera de la aprobación del ministerio

## OKRs

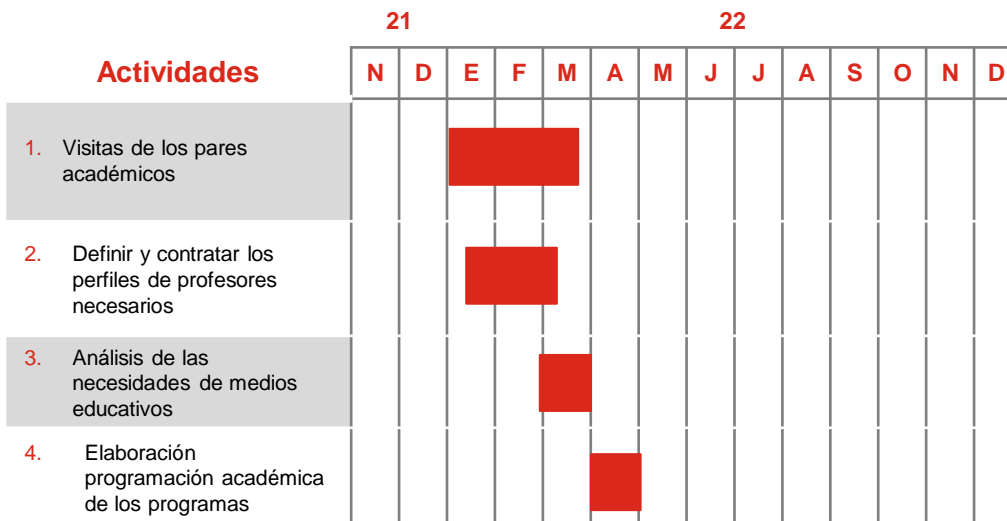
### Objetivos

1. Diversificar el segmento de estudiantes de Uniempresarial
2. Aumentar el interés del empresariado en la formación de sus trabajadores

### Resultados clave

- Número de estudiantes inscritos en la universidad
- Número de empresas cofomadoras (medianas y grandes)
- Número de estudiantes (trabajadores de las empresas)

## Actividades



## Puntos claves

La modificación de los pregrados actuales debe estar centrada en las necesidades académicas y laborales de los empresarios y estudiantes



- ✓ Cortos y reconocidos por el empresariado
- ✓ Bajos en precio y con alta empleabilidad
- ✓ Personalizables a los intereses del estudiante
- ✓ Flexibles que permiten trabajar y estudiar al mismo tiempo



- ✓ Orientados a las habilidades necesarias en la industria
- ✓ Fuertes en la formación de habilidades blandas en los estudiantes
- ✓ Practicantes fijos que se mantengan en la empresa
- ✓ Fortalecimiento del aprendizaje de ingles



**Uniempresarial**  
Fundación Universitaria Empresarial  
Vigilada Mineducación/SNES 2738

- ✓ Mayor retención de estudiantes
- ✓ Reducción de costos operativos del modelo
- ✓ Mayor número de empresas interesadas y cofinanciadoras
- ✓ Mayor interés de estudiantes prospectos

# Puntos claves

## Demanda

- Oferta laboral del programa
- Necesidades de las empresas
- Alianzas formativas con las empresas
- Programas de técnicos (VET)



## ¿Cuáles programas ofrecer?



## Competidores

- ¿Hay una gran oferta del programa en el país?
- ¿Que tan rentables son estos programas en otras universidades?



## Sinergias con programas existentes

- ¿Se pueden compartir cursos con carreras existentes?
- ¿Los profesores coformadores existentes están capacitados para gestionar practicas del programa?



## Innovación

- ¿Cómo integramos la virtualidad y los diferentes recursos digitales al modelo dual?
- ¿Qué alternativas innovadoras existen en el mercado?



## Capacidades

- ¿Qué capacidades se requieren para competir en el programa?
- ¿Cómo puedo desarrollar las capacidades requeridas?



# Iniciativas priorizadas

La agenda prioritaria está alrededor de mejorar elementos core del negocio alrededor del foco competitivo definido – el set definido comprende diferentes niveles de complejidad pero genera alto valor a la Universidad



# Ficha de iniciativa | Oferta académica fortalecida – educación continua

**Iniciativa 6:** Fortalecer el capítulo de educación continua

**Sponsor:** Margarita Puentes

**KPI C;ave:** # Total de Estudiantes activos en EC

**Alcance:** Encontrar sinergias entre Uniempresarial y el área de educación continua de la CCB, y ejecutar un piloto de formación a la medida con una empresa

## OKRs

### Objetivos

1. Definir la relación entre el área de EC de la CCB y Uniempresarial

2. Redefinir la orientación de la oferta académica

### Resultados clave

- Apoyar en procesos de formación dentro de la CCB
- Dejar de competir contra la CCB

- Conectar la oferta con las necesidades de las empresas
- Posicionar la oferta en el mercado

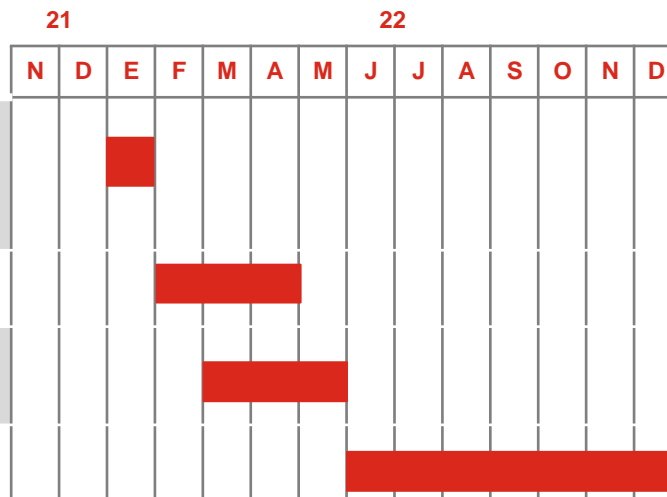
### Actividades

1. Realizar una mesa de sinergias entre las áreas de EC de la CCB y Uniempresarial

2. Definir la oferta de Uniempresarial

3. Diseñar un plan de formación de habilidades con una empresa

4. Implementar un piloto de formación a la medida



## Puntos de reflexión

La modificación de los pregrados actuales debe ser un proceso de mejora continua que tenga en el centro las necesidades de los empresarios y los estudiantes.

¿Cómo deberían ser los programas en Uniempresarial?

Cortos

Flexibles

Basados en el modelo dual

Alineado con las empresas

Competitivos en precios

Definir

- Definir el estado deseado de los programas de pregrado
- Revisar si los programas actualmente cumplen con el estado deseado

Medir

- Definir como medir el efecto los cambios realizados al programa (KPI'S)
- Realizar una medición del rendimiento actual de los programas

Analizar

- Analizar la medición actual del rendimiento de los programas para identificar problemas y sus causas

Mejorar

- Encontrar e implementar soluciones creativas a los problemas

Controlar

- Medir el efecto de los cambios realizados
- Determinar una metodología de supervisión y control a los programas

# Ficha de iniciativa | Modelo de gestión y operativo

**Iniciativa 7:** Plan de evolución cultural y desarrollo integral

**Sponsor:** Carl Langebaek

**KPI Clave:** Medición de Clima – Mirar con LY

**Alcance:** Una cultura de comunicación, trabajo en equipo y confianza, que incluya espacios de integración

## OKRs

### Objetivos

1. Recuperar la confianza dentro del equipo
2. Fortalecer las capacidades de liderazgo
3. Asegurar un ambiente de trabajo que promueve la prueba y el aprendizaje

### Resultados clave

- Comunicación y relacionamiento efectivo dentro del equipo
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo de los directores, vicerrectores y coordinadores de Uniempresarial
- Estimular relaciones de confianza, gratitud y trabajo en equipo entre los colaboradores

### Actividades

1. Dx integral de la situación presente en términos culturales
2. Definir los puntos clave a resolver
3. Crear en conjunto los acuerdos y validar la vigencia
4. actualizar los principios + Valores
5. Revisar el modelo de Liderazgo

21

22

	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Dx integral de la situación presente en términos culturales			█											
2. Definir los puntos clave a resolver					█									
3. Crear en conjunto los acuerdos y validar la vigencia							█							
4. actualizar los principios + Valores					█									
5. Revisar el modelo de Liderazgo						█								



# Ficha de iniciativa | Experiencia Uniempresarial– estudiante

**Iniciativa 7A:** Generar programas y actividades de desarrollo integral

**Sponsor:** Sandra Higuera

**KPI Clave:** Tasa de Deserción

**Alcance:** Dentro del marco de transformación cultural, contar con una programación de talleres de desarrollo integral permanentes y variados (recreativos, culturales, de habilidades blandas y acercamiento a las empresas), y organizar el primer foro de presidentes de Uniempresarial

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Complementar la formación integral de los estudiantes

- Mayor disponibilidad de actividades culturales, deportivas y de formación en habilidades blandas por semestre

2. Exponer a los estudiantes temas de interés en la industria

- Enseñar a los estudiantes diferentes áreas de enfoque de su carrera profesional

3. Generar aprendizajes a los estudiantes de los principales líderes de la industria

- Mayor motivación de los estudiantes

### Actividades

1. Realizar encuestas para entender los gustos y necesidades extracurriculares de los estudiantes

2. Estructurar un plan de actividades de desarrollo integral (incluye actividades con el empresariado)

3. Convocar dentro de los clusters de la CCB empresarios dispuestos a participar en el foro de presidentes

4. Organizar y ejecutar el foro de presidentes

21

22

	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Realizar encuestas para entender los gustos y necesidades extracurriculares de los estudiantes				█										
2. Estructurar un plan de actividades de desarrollo integral (incluye actividades con el empresariado)						█								
3. Convocar dentro de los clusters de la CCB empresarios dispuestos a participar en el foro de presidentes				█										
4. Organizar y ejecutar el foro de presidentes						█								

# Modelo de Pensamiento – Cultura Organizacional

Se centra en el propósito y articula lo evidente y lo tácito



# Ficha de iniciativa | Modelo de gestión y operativo

**Iniciativa 8:** Estructurar e implementar un plan de transformación digital **Sponsor:** Ricardo Susa

**KPI Clave:** % procesos transformados

**Alcance:** Plan de mejora de la infraestructura de Uniempresarial alineado a la estrategia diseñado y dos iniciativas piloto en ejecución o implementadas

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Optimizar el costo de la infraestructura de TI

- Costos asociados a la infraestructura tecnológica (operativos y administrativos)

2. Maximizar la sostenibilidad y el desempeño del los sistemas

- Tiempos de implementación de inversiones futuras
- Simplificar y armonizar sus diferentes componentes

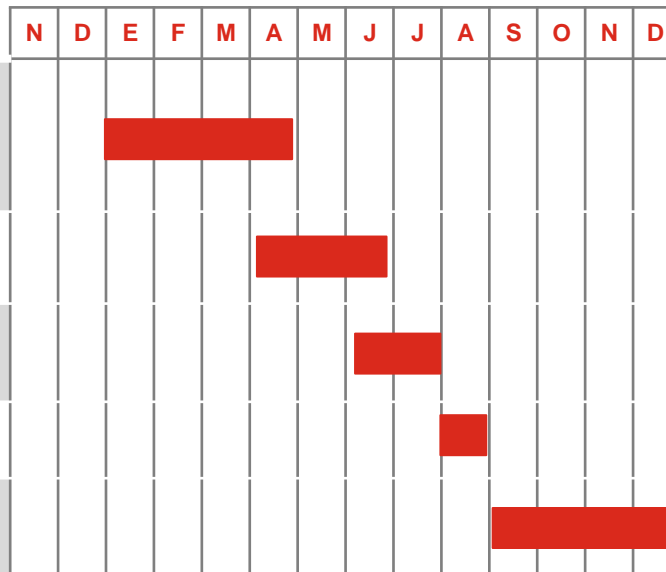
3. Alinear las necesidades de negocio con TI

- Entregar a la organización una hoja de ruta para la evolución de las plataformas tecnológicas basado en el valor que se entrega al negocio

### Actividades

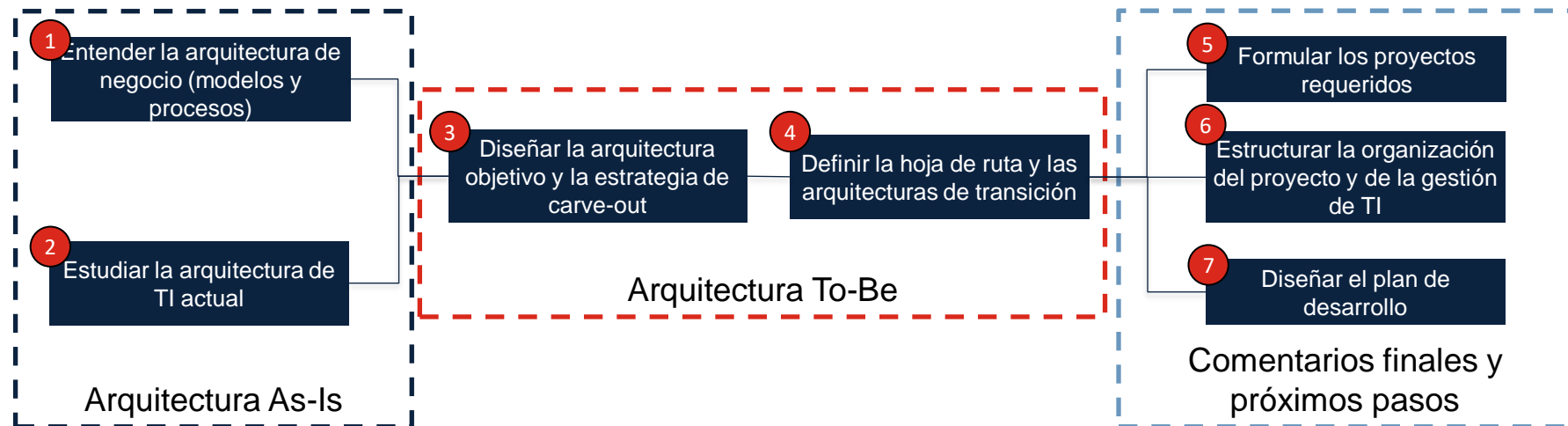
21

22



## Puntos de reflexión

Para desarrollar un proyecto de transformación digital se debe partir del entendimiento de la arquitectura actual, después entender la arquitectura a la que la organización quiere llegar con la estrategia y por último formular los proyectos necesarios para reducir la brecha



- El insumo principal para la definición de la arquitectura de TI es el modelo operativo: cadena de valor, macro-procesos, geografía
- La definición de la arquitectura de TI es un proceso iterativo que permite su concepción a diferentes niveles de detalle y consecuentemente de esfuerzo
- La definición de cada dominio (e.g., aplicaciones, datos, integración, tecnología, seguridad) se soporta en plantillas y herramientas que facilitan su documentación
- El objetivo central de la arquitectura de TI es minimizar el time-to-market de los proyectos del negocio que se apoyan en ella, optimizar su costo, maximizar su sostenibilidad, confiabilidad, escalabilidad y desempeño, a partir de la toma de decisiones enmarcadas en un esquema claro de gobierno

# Iniciativas priorizadas

La agenda prioritaria está alrededor de mejorar elementos core del negocio alrededor del foco competitivo definido – el set definido comprende diferentes niveles de complejidad pero genera alto valor a la Universidad



# Ficha de iniciativa | Experiencia Uniempresarial – estudiantes (programa)

**Iniciativa 9:** plan de relacionamiento para egresados / Estrategia para relacionamiento de egresados

**Sponsor:** María Isabel Prieto

**KPI Clave:** % Actualización base de datos egresados

**Alcance:** Contar con una base de datos consolidada de los egresados(0), Acciones conjuntas con Universidades extranjeras ( oferta diferenciada y certificaciones para egresados) (1), Plan de incentivos y reconocimientos (2), participación activa y efectiva en cuerpos colegiados y eventos (se brindan los espacios pero no quieren participar)

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

2. Crear la asociación de egresados de Uniempresarial

1. Entender los intereses y las necesidades de los egresados

3. Aportar activamente en la búsqueda de trabajo a los egresados

1. Alta tasa de empleabilidad de nuestros egresados  
2. Participación constante de los egresados en nuestros eventos

4. Generar un sentido de pertenencia por la institución por parte de los egresados

1. Aumentar la participación de los egresados en los cuerpos colegiados

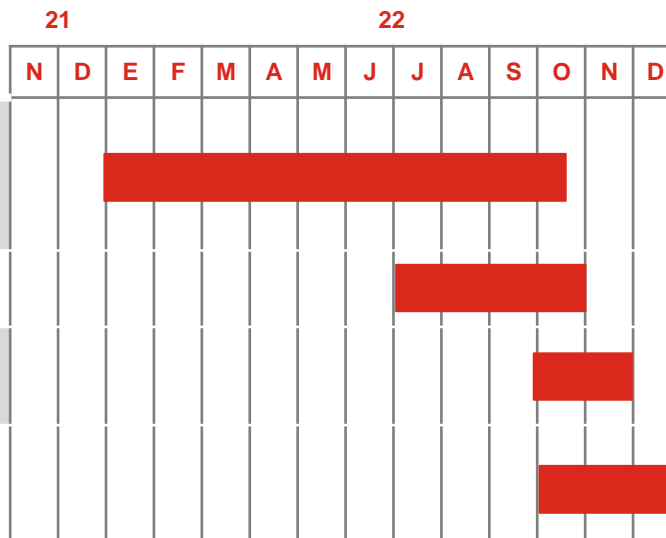
### Actividades

1. Levantamiento y consolidación de los datos de egresados

2. Generar alianzas interinstitucionales

3. Desarrollo del plan de eventos conjuntos internacionales

4. Desarrollo de un plan de incentivos y reconocimientos a egresados (en aprobación)





# Puntos clave





# Ficha de iniciativa | Modelo de gestión y operativo

**Iniciativa 11:** Fortalecer la relación con la CCB

**Sponsor:** Carl Langebaek

**KPI Clave:** % de avance Hoja de Ruta

**Alcance:** Hoja de ruta de iniciativas priorizadas y un primer piloto ejecutado

Ya está ajustado

## OKRs

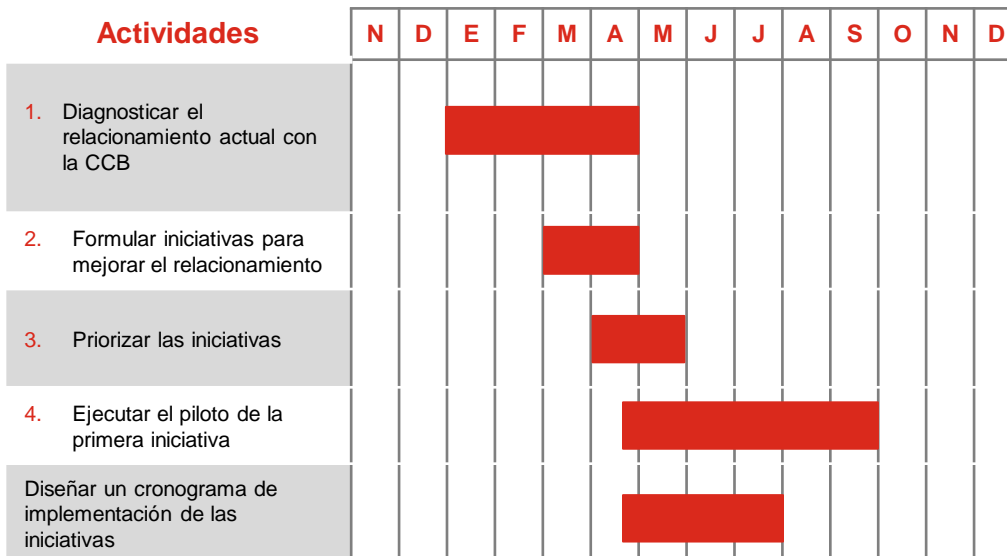
### Objetivos

1. Alinear los intereses de la CCB con los intereses de Uniempresarial
2. Reducir la carga operativa asociada a los requerimientos de la CCB

### Resultados clave

- Beneficios en infraestructura y descuentos con las filiales
- Entendimiento de las necesidades de las empresas
- Aumento en el número de empresas asociadas (clientes – cofomadoras)
- Ingresos por educación continuada
- Reducción de los procesos de auditoría
- Conjunto de Kpi's específicos para medir la gestión operativa de Uniempresarial

## Actividades



# Nodos de interacción relevantes



Una filial de:



## Estratégicos

- Definición de las necesidades de las empresas (Vp competitividad)
- Desarrollo comercial y de mercadeo (?)

## Transaccionales

- Servicios compartidos
- Alianzas con Corparques, Investin Bogotá y otras filiales para beneficios entre comunidades
- Uso de infraestructura de la CCB
- Desarrollo de planes de carrera intercompañías
- Foro de presidentes
- Ser parte del centro de innovación de la CCB

# Ficha de iniciativa |Modelo de gestión y operativo– pregrado

**Iniciativa 12:** Mejorar Espacios de Enseñanza y Esparcimiento

**Sponsor:** Francisco Zarur

**KPI Clave:** % Avance Plan de Mejoramiento de Infraestructura

**Alcance:** Definir el plan maestro de mejoramiento de infraestructura explorando la posibilidad de apalancarse en infraestructura existente de la CCB

## OKRs

### Objetivos

### Resultados clave

1. Ofrecer mejores espacios físicos

- Retención de estudiantes de la universidad
- Número de estudiantes inscritos

2. Contar con espacios recreativos permanentes

- Motivar a la comunidad de Uniempresarial

3. Llegar a acuerdos con la CCB para utilizar su infraestructura

- Disminuir los costos de renta de un salón de la CCB

### Actividades

1. Mapear las deficiencias en infraestructura de Uniempresarial

2. Definir un plan maestro de mejoramiento de infraestructura

3. Generar una propuesta para el uso de la infraestructura subutilizada de la CCB

21

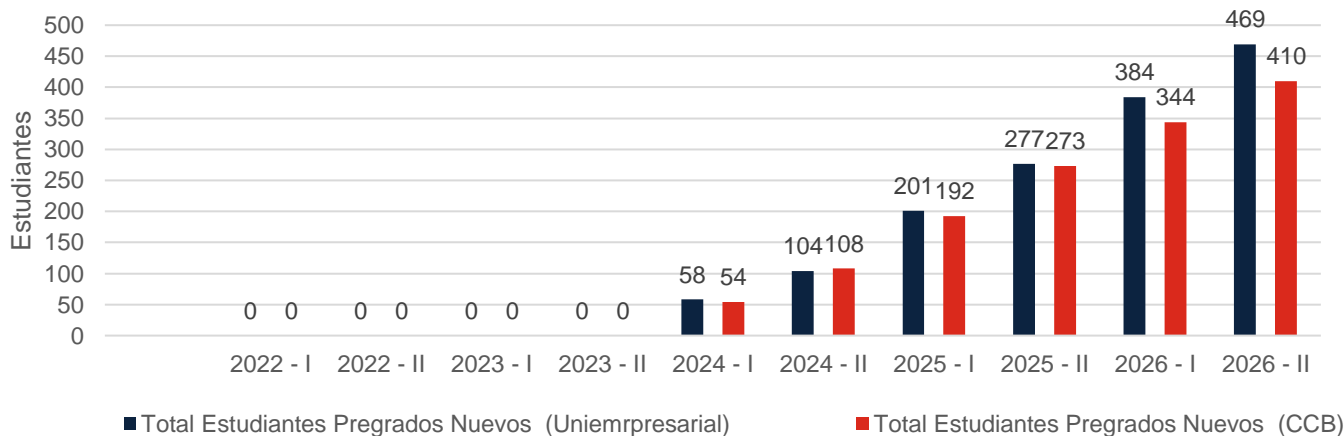
22

	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Mapear las deficiencias en infraestructura de Uniempresarial			█	█										
2. Definir un plan maestro de mejoramiento de infraestructura					█	█	█							
3. Generar una propuesta para el uso de la infraestructura subutilizada de la CCB							█							

# Proyección de estudiantes – total estudiantes pregrados nuevos

Suponiendo que los pregrados nuevos se lanzan al mercado en el 2024, proponemos un aumento en la proyección de estudiantes de las carreras nuevas, ya que observamos que en el mercado son tendencia y pueden tener un gran volumen de aspirantes

Total de estudiantes pregrados nuevos Uniempresarial vs CCB



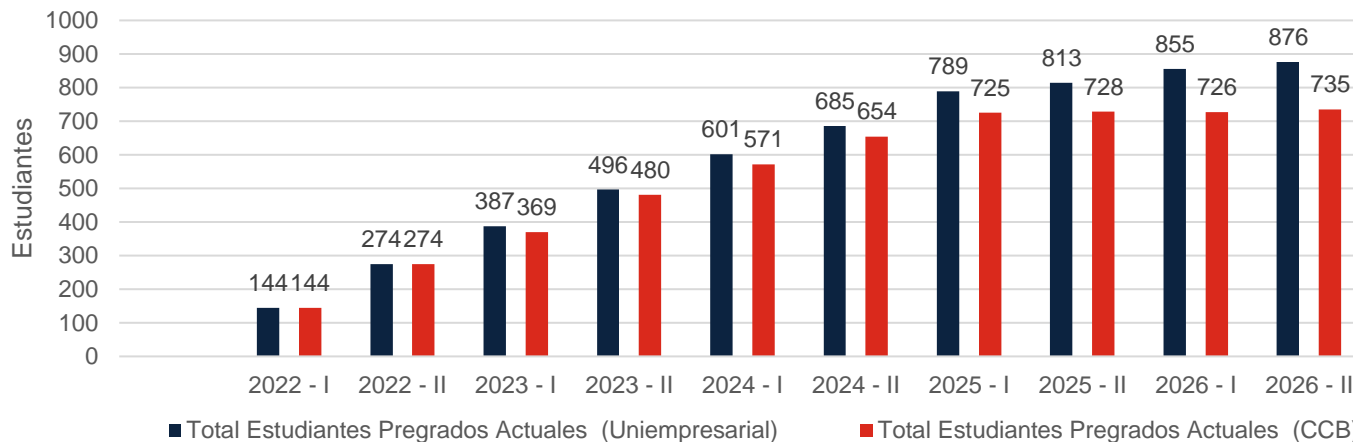
Total estudiantes pregrados nuevos	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	0%	0%	0%	7%	-4%	5%	1%	12%	14%

Se agrega un componente de estacionalidad entre el primer y el segundo semestre teniendo en cuenta que históricamente a los pregrados se matriculan más estudiantes en el primer semestre del año

# Proyección de estudiantes – total estudiantes pregrados actuales

Proponemos un aumento en la proyección de estudiantes de las carreras actuales, ya que con las modificaciones curriculares y de la practica académica creemos que habrá un mayor interés de las empresas y los aspirantes

Total de estudiantes pregrados actuales Uniempresarial vs CCB



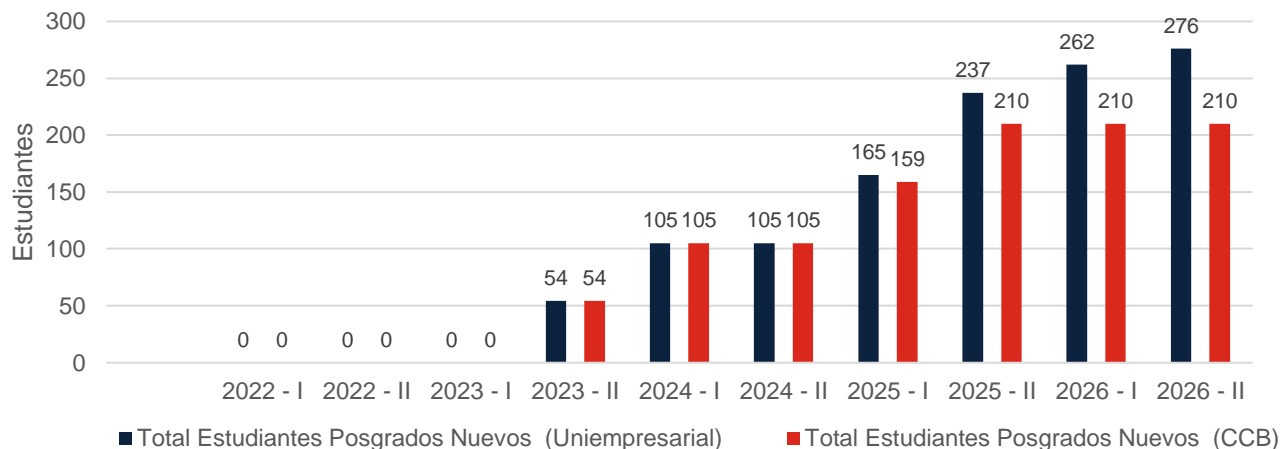
Total estudiantes pregrados actuales	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	0%	5%	3%	5%	5%	9%	12%	18%	19%

Se agrega un componente de estacionalidad entre el primer y el segundo semestre teniendo en cuenta que históricamente a los pregrados se matriculan mas estudiantes en el primer semestre del año

# Proyección de estudiantes – total estudiantes posgrados nuevos

proponemos un aumento en la proyección de estudiantes de los posgrados en temas de tendencia, ya que observamos que en el mercado son tendencia y pueden tener un gran volumen de aspirantes

Total de estudiantes posgrados nuevos Uniempresarial vs CCB



Posgrados con aumento de estudiantes:

- Especialización en inteligencia artificial en modelos de negocios
- Especialización en analítica de datos al desarrollo de organizaciones inteligentes
- Especialización en ciberseguridad

Total estudiantes posgrados nuevos	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	13%	25%	31%

## Proyección de estudiantes – total estudiantes posgrados actuales

proponemos un aumento en la proyección de estudiantes de los posgrados actuales debido a que en el mercado son temas de tendencia y tendrán mayor visibilidad con los proyectos comerciales y de mercadeo

Total de estudiantes posgrados actuales Uniempresarial vs CCB

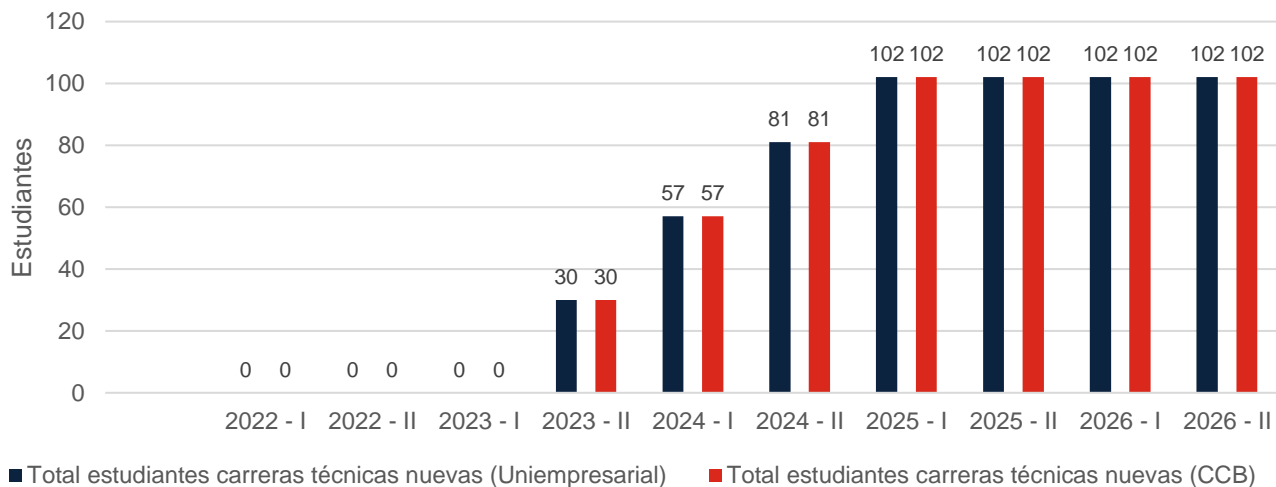


Total estudiantes posgrados nuevos	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	4%	11%	18%	32%	46%	61%	79%	96%	118%

# Proyección de estudiantes – total estudiantes carreras técnicas

Concordamos con las proyecciones realizadas por la CCB

## Total de estudiantes carreras técnicas Uniempresarial vs CCB

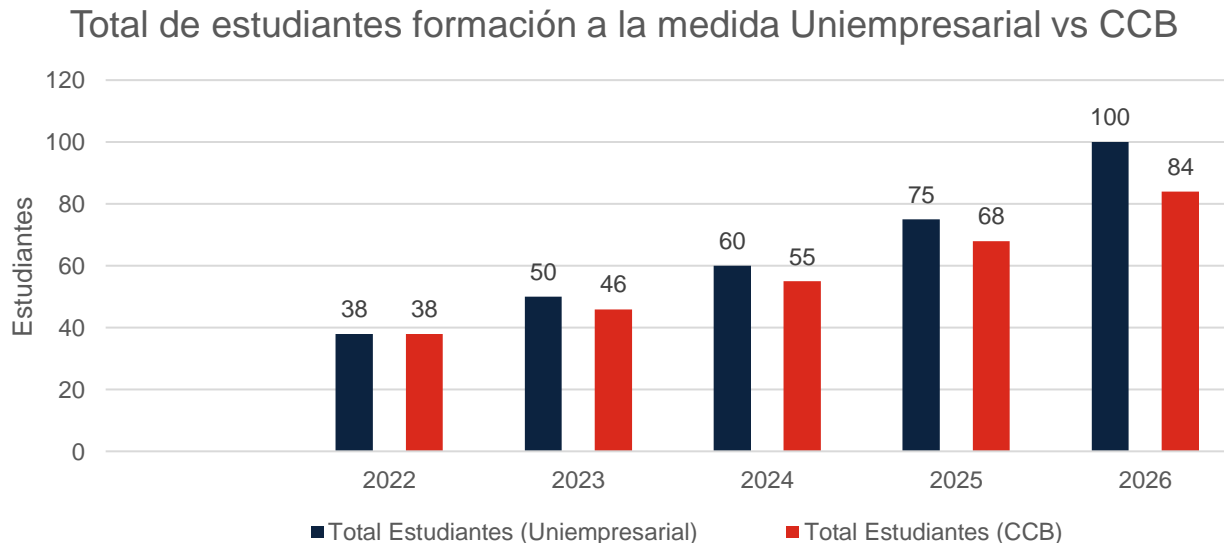


Total estudiantes carreras técnicas nuevas	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



## Proyección de estudiantes – educación continua

Concordamos con las proyecciones de estudiantes de diplomados – sin embargo, proponemos un aumento en la proyección de estudiantes para los programas de formación a la medida debido al creciente interés de las empresas en este tipo de programas



Total estudiantes formación a la medida	2022 - I	2022 - II	2023 - I	2023 - II	2024 - I	2024 - II	2025 - I	2025 - II	2026 - I	2026 - II
Diferencia % (Uniempresarial/CCB)	0%	9%	9%	10%	19%	0%	9%	9%	10%	19%

# PYG - Proyecciones

	2020	2021 (Est)	2022 (Py)	2023 (Py)	2024 (Py)	2025 (Py)	2026 (Py)
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>8.482</b>	<b>8.850</b>	<b>8.903</b>	<b>8.979</b>	<b>12.717</b>	<b>17.563</b>	<b>22.149</b>
COSTOS OPERACIONALES	5.722	5.669	7.224	6.567	7.024	7.912	8.490
GASTOS OPERACIONALES	5.280	5.248	7.238	7.086	7.619	8.199	8.677
<b>EBITDA</b>	<b>-2.520</b>	<b>-2.066</b>	<b>-5.558</b>	<b>-4.675</b>	<b>-1.926</b>	<b>1.453</b>	<b>4.982</b>
DEPRECIACIONES	301	281	303	303	303	303	303
EXCEDENTE OPERACIONAL	-2.821	-2.347	-5.861	-4.978	-2.229	1.149	4.679
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-2.281</b>	<b>-2.211</b>	<b>-5.807</b>	<b>-5.102</b>	<b>-2.363</b>	<b>1.005</b>	<b>4.524</b>
%COSTO Ingreso BRUTO	40,3%	41,8%	43,0%	33,9%	25,9%	22,6%	18,8%
% COSTO Ingreso NETO	48,5%	45,1%	48,2%	38,1%	29,2%	25,5%	21,2%
%EBITDA	-29,7%	-23,3%	-62,4%	-52,1%	-15,1%	8,3%	22,5%
% Resultado del Ejercicio	-26,9%	-25,0%	-65,2%	-56,8%	-18,6%	5,7%	20,4%
Educación Formal	92%	91%	86%	84%	85%	88%	88%
Educación Continua	8%	9%	14%	16%	15%	12%	12%

## Indicadores (1/2)

Nombre KPI	Descripción	Meta				
		2022	2023	2024	2025	2026
Tasa de deserción de pregrado	Porcentaje de estudiantes que no se inscriben el siguiente semestre de clases	10%	10%	7%	7%	7%
Numero de programas activos nuevos	Número de programas nuevos implementados completamente en el año	–	6	3	5	–
EC – oferta (opciones, cursos abiertos)	Número de programas de EC ofrecidos en el año	21	27	29	30	33
Número de estudiantes activos sin EC (sem1 – sem2 )	Número de estudiantes activos sin contar los estudiantes inscritos en EC	720 – 665	673 – 734	908 – 972	1200 – 1377	1556 – 1682
Número de estudiantes activos en EC contando FM	Número de estudiantes activos en algún programa de EC incluyendo formación a la medida	431	601	682	765	860

## Indicadores (2/2)

Nombre KPI	Descripción	Meta				
		2022	2023	2024	2025	2026
Número de estudiantes nuevos sin EC	Número de estudiantes nuevos sin contar estudiantes de cursos de EC	159-303	418-583	801-935	1104-1239	1556-1682
Base de datos Egresados	Porcentaje de avance de la actualización de la base de datos de egresados	70%	100%	-	-	-
Empleados (?) - LY						
%Costo / Ingreso	Proporción del costo operativo sobre el ingreso	76%	72%	54%	44%	38%
% Gasto Operativo / Ingreso	Proporción del costo operativo sobre el ingreso	81%	78%	59%	46%	39%
% Procesos revisados y actualizados	Porcentaje de avance de la revisión y actualización de procesos	0	60%	100%	-	-

## Anexos

- Resumen planeaciones previas
- Definiciones estratégicas
- Objetivos e iniciativas estratégicas
- Organización

## Principios de alineación de la organización

Se busca fortalecer la capacidad de gestión del equipo alineada a la estrategia definida y eliminar cargos con roles no prioritarios para la Universidad – en balance se busca no incrementar la masa salarial



Disminuir el número de reportes directos a rectoría para aumentar la agilidad



Alinear las vicerectorías con los pilares estratégicos



Nivelaciones salariales de cargos críticos



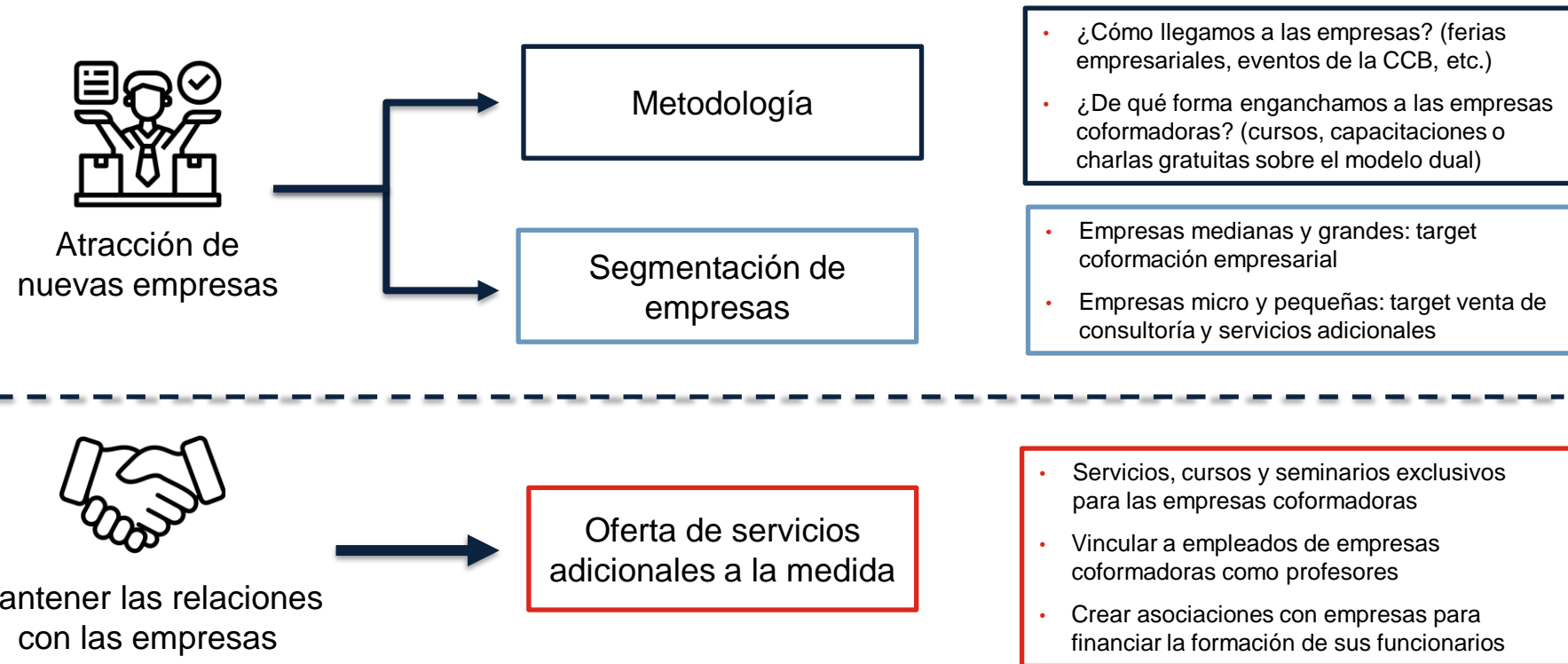
Desvincular cargos que no están relacionados con el core o enfoque estratégico

### Fortalecer capacidades clave en la estructura para responder a retos estratégicos

- + Cargo nuevo de direccionamiento enfocado en intensidad con empresariado (Comercial independiente de Académico)
- + Integrar emprendimiento y coformación
- + Mercadeo con perspectiva integral de portafolio
- + Se fortalece educación virtual con una jefatura de virtualización
- + Aprovechar la planta de profesores de manera transversal haciéndola depender de la Dirección de Docencia y Currículo

# Modelo de relacionamiento con las empresas

Se fortalece y especializa el modelo de relacionamiento de las empresas, dando más fuerza a una labor "comercial" proactiva intenas que identifique necesidades y promueva soluciones de valor, manteniendo una operación académica impecable



# Objetivos generales del diseño

## Académico

- Definir en conjunto con relacionamiento las necesidades del mercado, y desarrollar productos académicos que respondan a éstas
- Asegurar los estándares de calidad de la oferta académica
- Impartir la oferta académica
- Gestionar la planta profesoral de manera transversal a los diferentes programas, para asegurar sinergias y crear economías de escala
- Definir y articular la oferta académica en los diferentes formatos de programas
- Coordinar y dirigir la coformación empresarial

## Experiencia

- Asegurar el reclutamiento de nuevos estudiantes a través de la oferta académica pertinente y programas de mercadeo y relacionamiento
- Dirigir el modelo comercial de relacionamiento y alianzas con empresas coformadoras, asegurando relaciones de largo plazo y beneficiosas para el empresario, la Universidad y el estudiante
- Promover el posicionamiento de Uniempresarial

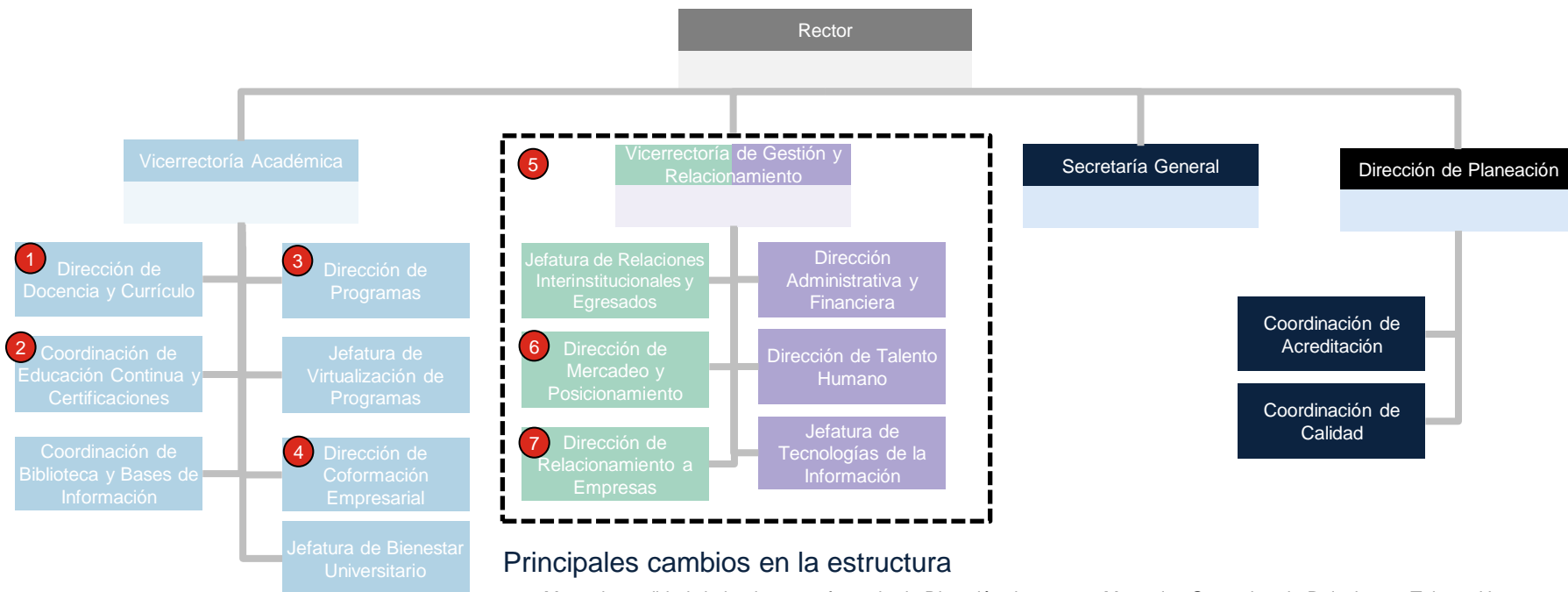
## Administrativa, financiera y de TI

- Brindar soporte a los procesos de la Universidad a través de las tecnologías adecuadas y la disposición de recursos físicos, financieros y de talento humano
- Mantener una dinámica de mejoramiento continuo en los procesos de la Universidad



# Nueva Estructura Organizacional

Diseñamos en conjunto con la rectoría una estructura organizacional que responde a la planeación estratégica definida



## Principales cambios en la estructura

1. Mover la totalidad de la planta profesoral a la Dirección de Docencia y Currículo
2. Mover la Coordinación de Educación Continua y Certificaciones a la Vicerrectoría Académica
3. Crear una única Dirección de Programas
4. Mover la Dirección de Coformación Empresarial a la Vicerrectoría Académica
5. Mover las Gerencias de Relaciones, Talento Humano y Tecnología a la Vicerrectoría de Gestión y Relaciónamiento
6. Crear la Dirección de relacionamiento a empresas
7. Crear la dirección de mercadeo y relacionamiento

## Indicadores (1/2)

Nombre KPI	Descripción	Meta				
		2022	2023	2024	2025	2026
Tasa de deserción de pregrado	Porcentaje de estudiantes que no se inscriben el siguiente semestre de clases	10%	10%	7%	7%	7%
Numero de programas activos nuevos	Número de programas nuevos implementados completamente en el año	–	6	3	5	–
EC – oferta (opciones, cursos abiertos)	Número de programas de EC ofrecidos en el año	21	27	29	30	33
Número de estudiantes activos sin EC (sem1 – sem2 )	Número de estudiantes activos sin contar los estudiantes inscritos en EC	720 – 665	673 – 734	908 – 972	1200 – 1377	1556 – 1682
Número de estudiantes activos en EC contando FM	Número de estudiantes activos en algún programa de EC incluyendo formación a la medida	431	601	682	765	860

## Indicadores (2/2)

Nombre KPI	Descripción	Meta				
		2022	2023	2024	2025	2026
Número de estudiantes nuevos sin EC	Número de estudiantes nuevos sin contar estudiantes de cursos de EC	159-303	418-583	801-935	1104-1239	1556-1682
Base de datos Egresados	Porcentaje de avance de la actualización de la base de datos de egresados	70%	100%	-	-	-
%Costo / Ingreso	Proporción del costo operativo sobre el ingreso	76%	72%	54%	44%	38%
% Gasto Operativo / Ingreso	Proporción del costo operativo sobre el ingreso	81%	78%	59%	46%	39%
% Procesos revisados y actualizados	Porcentaje de avance de la revisión y actualización de procesos	0	60%	100%	-	-

# Gracias.

## **Martha Lucía Mendoza**

Gerente

[martha.mendoza@mail-bip.com](mailto:martha.mendoza@mail-bip.com)

cel +57 317 404 0474

## **Business Integration Partners**

Calle 86 #10-88 Of. 701A

Bogotá, Colombia

[www.bipconsulting.com](http://www.bipconsulting.com)

## **Saúl David García**

Director

[saul.garcia@mail-bip.com](mailto:saul.garcia@mail-bip.com)

cel +57 322 539 8926

The information contained in this document is given without any liability whatsoever to Business Integration Partners S.p.A. or any of its controlled, controlling or related entities (collectively, "BIP Group") or their respective managers, directors, officers, employees, consultants or advisers and is not intended to constitute consultancy, legal, tax or accounting advice or opinion. No representation, warranty or undertaking, expressed or implied, is made as to the accuracy, completeness or thoroughness of the content of the information in this document or any other written or oral information made available. BIP Group disclaims any responsibility for any errors or omissions in the information contained in this document.

The recipient should obtain and rely on its own professional advice from its other professional advisers in respect of the addressee's objectives or needs.

This document does not carry any right of publication. This document is incomplete without reference to, and should be viewed solely in conjunction with, the oral briefing provided by BIP Group.

This document is private and confidential and cannot be distributed, reproduced or used for any other purpose without the prior written consent of BIP Group.