



Directivos

Presidente del Consejo Superior Universitario:

Dr. Nicolás Uribe Rueda Desde el 16 de diciembre de 2019

Dra. Mónica de Greiff Lindo Para el período comprendido entre el 1 de enero a 15 diciembre de 2019

Rectora:

Sonia Arciniegas Betancourt

Secretaria General:

Nidia Johanna Robles Villabona

Vicerrectora Académica:

Yasmín Molina Rojas

Vicerrectora de Proyección Empresarial y Relacionamiento con el Entorno:

Sandra Morales Corredor

Gerente de Planeación y Aseguramiento de la Calidad:

Emma Emira Carrión Rodríguez

Gerente de Talento Humano:

Luz Yazmín Lizarazo Jiménez

Gerente de Mercadeo y Admisiones:

Henry Ortega Jiménez

Gerente Administrativa y Financiera:

Francis Marcela Moya (E)

Acreditación:

Miembro:

Certificación:









Tabla de Contenido

INT	RODUCCIÓN	4	
1.	Principales hechos que afectaron el sector de la educación superio	r	
en	el año 2019 52.		
	¿Quiénes somos?	7	
3.	Modernización de la estructura orgánica y órganos de gobierno	8	
4.	¿Cuál es el comportamiento de nuestros grupos de interés?	11	
5.	¿A qué nos comprometimos en el año 2019?	15	
6.	¿Cuáles son nuestros resultados 2019?	20	
7.	Estrategia 1: Plan de sostenibilidad académica y relacionamiento con el er	ntorno	20
8.	Estrategia 2: Plan de Sostenibilidad Financiera	26	
9.	Plan de Generación de Ingresos	32	
10.	Resultados financieros a 31 de diciembre de 2019	36	
11.	Ejecución Presupuestal 2019	39	
12.	Planeación estratégica y direccionamiento institucional proyección	2020	41



INTRODUCCIÓN

La puesta en marcha y ejecución del plan de acción correspondiente al año 2019, junto con la construcción y reconocimiento de estrategias prioritarias de corto plazo que permitieran el desarrollo regular y satisfactorio de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, reconocen las necesidades actuales en materia académica y financiera y se constituyen en lineamientos de política y punto de partida para su aplicación; aspectos que permiten hoy presentar sus resultados.

Estas medidas establecieron la estructura de gestión y planeación institucional, y proporcionaron las condiciones apropiadas para el desarrollo de programas y proyectos institucionales ubicando a la Fundación Universitaria en las nuevas realidades económicas, políticas, sociales, empresariales y educativas.

En este documento, se describen los principales logros, enmarcados en los objetivos estratégicos que conforman el Plan de Desarrollo 2018-2025; de esta manera los resultados se encaminan a consolidar cada vez más una institución reconocida por su compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.

Así, de manera general se describen los principales acontecimientos del 2019 que influenciarán las tendencias de las Instituciones de Educación Superior, se define quiénes somos, la modernización de la estructura orgánica de la Institución, y los compromisos adquiridos para, por último, describir los resultados obtenidos en las dos estrategias definidas: Plan de Sostenibilidad Académica y relacionamiento con el entorno y el Plan



de Sostenibilidad Financiera que contempla el plan de reducción de costos y generación de ingresos de la Institución.

En el capítulo 3 se presentan los resultados financieros a 31 de diciembre de 2019 y en el capítulo 4 se describen las tendencias de la planeación estratégica y direccionamiento institucional para el año 2020.

1. Principales hechos que afectaron el sector de la educación superior en el año 2019.

El año 2019, se caracterizó por acontecimientos que afectarán a las Instituciones de Educación Superior; las tendencias de política y el comportamiento del mercado educativo colombiano, que vienen imprimiendo nuevas dinámicas de planeación, aseguramiento de la calidad y gestión institucional, lo que conlleva a la apropiación de dichas tendencias en el corto plazo, con el fin de posicionar a Uniempresarial dentro de las Institución de Educación Superior.

Decreto 2226 de 2019 del 24 de enero de 2019. Mediante el Decreto 2226 del 24 de enero de 2019, se estructuraron los criterios de conversión de Colciencias a un nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se organizaron los viceministerios y se definieron los recursos para comenzar a operar: "La idea es que la cartera se encargue de crear un Plan Nacional que dicte los lineamientos de política pública al respecto y de "fortalecer una cultura basada en la generación, apropiación y divulgación del conocimiento y la investigación científica". De la misma manera "Implementando y creando nuevos mecanismos que eleven el nivel de la investigación científica y social, el desarrollo tecnológico de las Instituciones de Educación Superior (IES), los institutos, centros de investigación, parques industriales y las empresas"², dicha entidad entrará en funcionamiento el 4 de enero de 2020.

Decreto 1330 del 25 de julio de 2019. La emisión del Decreto 1330 del 25 de



julio de 2019, logró conformar una estructura sistémica para modificar los procesos de evaluación, que, entre otras, pretende agilizar el sistema y marca un derrotero para las Instituciones de Educación Superior; proporcionando mecanismos de seguimiento en temas relacionados con la gestión directiva, la gobernabilidad y la gobernanza, la rendición de cuentas, la gestión de la información, la arquitectura institucional, relacionada con procesos, organización y cargos para el cumplimiento de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

En materia académica, creó el Registro Calificado Único, que permitirá el ofrecimiento de los programas académicos en las modalidades de formación existentes en Colombia, reconociendo la diversificación y posibilidades de desarrollo de la demanda del mercado educativo a favor de las IES, con ello, reconoció otras modalidades de formación: presencial, distancia, virtual y dual, y sus múltiples combinaciones y metodologías.

Por su parte, fortaleció el sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, ampliando la cobertura de evaluación "de capacidades y procesos institucionales y de

.

¹ El Espectador. ¿Peligra el nuevo Ministerio de Ciencia y Tecnología? 27 Nov 2019. En:https://www.elespectador.com/noticias/judicial/peligra-el-nuevo-ministerio-de-ciencia-y-tecnologia-articulo-893075. 27 Nov 2019.

² Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación será una realidad. 5 de diciembre de 2019. En:https://www.rcnradio.com/colombia/ministerio-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-sera-una-realidad. 5 de diciembre de 2019.



programas, hacia los resultados del aprendizaje y los avances de las labores de formación, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión de las instituciones, de tal forma que evidencia la integralidad, diversidad y compromiso con la calidad"³.

Recogió, además, lo expuesto en el Decreto 1280 de 2018, que separa las condiciones tradicionales con fines de registro calificado, en condiciones institucionales o el pre-registro y las condiciones de programas, permitiendo que la evaluación externa y la aprobación de registros calificados y renovaciones sea ágil, pertinente e incentive el mejoramiento continuo, el autorreconocimiento y la autorregulación institucional.

Estas directrices evidenciaron la necesidad de estructuración de criterios unificados de evaluación, actividad que viene siendo liderada por el Ministerio de Educación Nacional, las salas de CONACES, el CNA, el CESU y otros organismos no menos importantes, cuyos resultados favorecerán la estructuración de un sistema integrado de la calidad y la gestión en las Instituciones de Educación Superior.

Misión de sabios. La Vicepresidencia de la República, Colciencias, el Ministerio de Educación Nacional y el Icetex, lograron presentar al país un documento denominado 'Misión de Sabios Colombia 2019' que contempla las recomendaciones de más de 40 científicos en 8 grandes campos del conocimiento; sus resultados aportarán en la construcción de la política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, la articulación del Sistema Nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, la descripción de compromisos del sector público, la academia, los empresarios y la sociedad y los campos de saber o focos temáticos que se recomienda se desarrollen a la luz de las tendencias de desarrollo global.

Comportamiento de las matrículas en el sector. Un hecho que cada año



viene preocupando al sector de la educación superior, ha sido la caída anual en número de matrículas de primer nivel, donde para el año 2016 reportaba 952.988, el año 2017 bajó un 4.3% llegando a

912.468 matrículas y en 2018 nuevamente decrece en un 10.9% a 813.217 matrículas, lo que refleja una contracción total acumulada del 14.7% en tan solo dos años, en cuanto a la matrícula de primer nivel de las IES privadas disminuye un 17% entre 2016 y 2018, pasando de 501.236 a 416.462, representado en 84.774 menos estudiantes según la información que reporta el SNIES en las estadísticas recientes, con respecto a la formación profesional en 2016 se reportaban 482.917 matrículas, para 2017 disminuye a 456.265, en 2018 vuelve a bajar llegando a 425.791, teniendo una caída del 12% en estos dos años, caso contrario, la postulación en programas virtuales que aumentó a un 98,9% en los últimos años.

Características generacionales. Los cambios demográficos que vienen caracterizando la población colombiana, entre otros, como un crecimiento de las expectativas de vida y una menor tasa de nacimientos y la pérdida de interés de los jóvenes en incursionar en la educación tradicional, como características generacionales, aunadas a la pérdida de

-

legitimidad e institucionalidad de la educación superior, pues existen otras alternativas de educación no formal e informal más llamativas, menos onerosas y con menos tiempos de duración, sumado a la percepción juvenil, que no es necesario obtener un título profesional para lograr un éxito laboral, ésta última soportada por ofertas globales: "Instituciones de educación informal están capacitando gratis y solo cobran si el estudiante consigue trabajo. Youtubers, instagramers y gamers, sin estudios superiores, vienen ganando mucho dinero. Además, grandes empresas de tecnología del mundo están dando el mensaje de que no les interesa contratar a universitarios"⁴, argumentos que se

³ Decreto 1330 del 25 de Julio de 2019. Pág. 3. En: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-387348_archivo_pdf.pdf.



consideran más que amenazas, retos y oportunidades, a la hora de ampliar la oferta de programas académicos y posicionar a la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – UNIEMPRESARIAL.

2. ¿Quiénes somos?

La Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá - Uniempresarial Institución de Educación Superior, fundada en el año 2001, producto de la alianza entre la Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo (GTZ) y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), se constituye en un espacio académico e institucional, que se estructura con un fin común: la formación de talento humano competente y competitivo, para apoyar la productividad y competitividad del sector empresarial de Bogotá y la región.

Esta estrategia de cooperación, proporcionó el acervo de conocimiento para la articulación de la teoría y la práctica mediante la metodología de alternancia universidad-empresa, que aporta una fuerte articulación entre las experiencias de aprendizaje adquiridas en el aula de clases en contraste con las obtenidas en las empresas, estableciendo además, un espacio de corresponsabilidad entre la Institución de Educación Superior y las Empresas coformadoras; como proyecto de responsabilidad social institucional.

Así, Uniempresarial como Institución de Educación Superior, cuenta con un conjunto de documentos rectores que definen los lineamientos de política académica y administrativa presente y futura de la Institución, en donde se concretan los principios y valores institucionales, la misión, la visión, la concepción pedagógica y académica junto con la política de calidad, otorgando un espacio importante tanto a la descripción como la aplicación de la metodología dual, que sitúa a las empresas como espacios naturales de validación del aprendizaje, y una combinación



necesaria para el buen desempeño profesional.

En adición a lo anterior, la institución ofrece actualmente servicios especializados de educación continua a más de 500 empresas pertenecientes a los clústers de Bogotá, desarrolla proyectos de investigación aplicada en las empresas, y tiene el potencial para el desarrollo de una estrategia de producto académico que combine las diferentes

metodologías de formación (dual, presencial, virtual); los diferentes niveles de formación (formación para el trabajo y el desarrollo humano, técnico, tecnológico, universitario), y para el desarrollo de una estrategia de expansión para tener alcance regional, nacional y global.

Misión Institucional

Uniempresarial es una institución de educación superior, filial de la Cámara de Comercio de Bogotá, creada para potenciar dinámicas urbanas, por medio de programas de calidad y la transformación de personas. Con un modelo educativo que articula teoría y práctica en el aula y en la empresa, para fomentar un compromiso duradero con las empresas e instituciones aliadas, que las prepare para los grandes desafíos de la globalización.

Visión Institucional

En 2025 Uniempresarial es la primera opción de los estudiantes que buscan formarse en ambientes reales de aprendizaje para ser creativos, ciudadanos del mundo, responsables socialmente y comunicadores

⁴ Lopera Carlos Mario. Observatorio de la Universidad Colombiana. Cada vez menos jóvenes llegan a la Educación Superior. 19 de diciembre de 2019. En: https://www.universidad.edu.co/cada-vez-menos-jovenes-llegan-a-la-educacion-superior/



efectivos. Por medio de alianzas sólidas con las empresas y elgobierno de la ciudad, desarrolla proyectos de alto impacto para la productividad y sostenibilidad urbana en donde participan estudiantes, profesores y empresarios. Es un modelo que el estado reconoce como una oportunidad para mejorar la posición competitivade Colombia.

La misión y la visión define la vocación de UNIEMPRESARIAL, porque nace de los empresarios y para los empresarios, en la búsqueda del desarrollo de sus capacidades cognitivas y creativas, con el objeto de cerrar la brecha que existe entre la universidad y la empresa, creando espacios de interacción permanente, productivos y de alternancia, que permitan una práctica permanente de los estudiantes y como resultado un egresado con experiencia laboral importante.

Modernización de la estructura orgánica y órganos de Gobierno.

La actual estructura organizacional se aprobó en sesión del Consejo Superior Universitario del 22 de mayo de 2019, en ella se identifican las líneas de especialización de las funciones misiones y de apoyo que adelanta la institución, así como las líneas de articulación entre las mismas.

Con la aprobación de esta estructura se fortalecieron y especializaron las responsabilidades atinentes a la Vicerrectoría Académica, con las Escuelas de formación y direcciones transversales adscritas, responsable de la gestión académica y de los estudiantes y profesores de la institución, y aquellas correspondientes a la Vicerrectoría de Proyección Empresarial y Relacionamiento con el Entorno, responsable de la articulación Universidad-



Empresa, educación continua, prácticas empresariales, articulación con aliados internacionales y egresados. Se creó la Secretaría General, para el fortalecimiento del ordenamiento jurídico y gestión documental de la institución. Se creó la Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, para el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica, la consolidación de las estadísticas institucionales, formalización deprocesos y gestión de calidad.

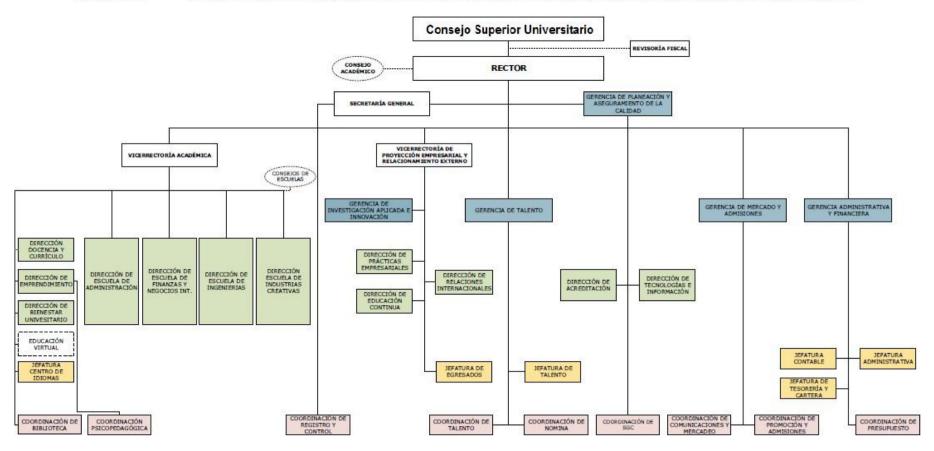
Los órganos de gobierno de la institución son:

- El Consejo Superior Universitario, presidido por el Presidente Ejecutivo de la Cámarade Comercio de Bogotá;
- El Consejo Académico, presidido por el Rector y,
- El Rector, quien ejerce la representación legal de la institución.





FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL ESTRUCTURA ORGÁNICA APROBADA POR EL CONSEJO SUPERIOR ACTA No. 110 DEL 22 DE MAYO DE 2019



Fuente: CSU. Uniempresarial, 2019.



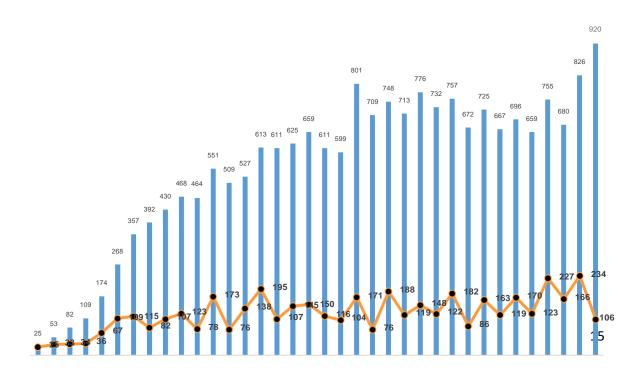
4. ¿Cuál es el comportamiento de nuestros grupos de interés?

Los grupos de interés más relevantes son los estudiantes, los profesores, los egresados y los empresarios, pues son ellos el factor determinante del modelo dual y su eficiente implementación, condición que conlleva a un seguimiento permanente de sus características, existencia y permanencia dentro de la Fundación Universitaria Empresarial.

Estudiantes. Desde el año 2012 el total de estudiantes por periodo académico presenta un comportamiento promedio de 1.100 estudiantes por semestre, en pregrado y posgrado, con una tasa intersemestral de retención del 87%.

El número de estudiantes matriculados en los programas de modalidad dual (pregrados semestrales), durante la trayectoria de Uniempresarial desde el 2002-1 hasta el 2019-2, presenta el siguiente comportamiento:



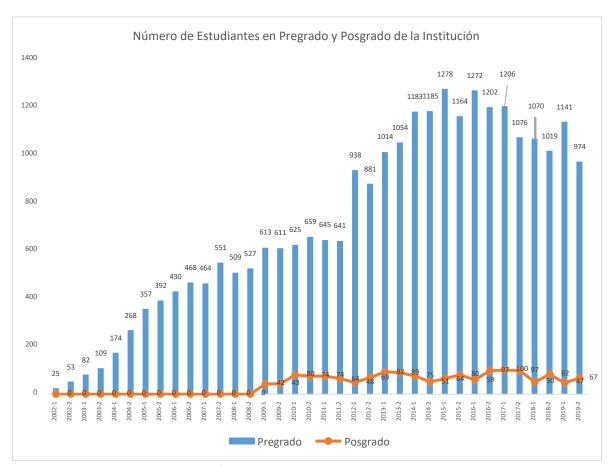






Fuente: Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.31 de julio de 2019

El número total de estudiantes en el período 2019-2 es de 1041, que corresponden a la oferta académica en programas de pregrado y posgrado, que a través del funcionamiento de Uniempresarial se manifiesta de la siguiente manera:



Fuente: Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad. 30 de diciembre de 2019

Profesores. La institución viene realizando esfuerzos permanentes que permitieron el fortalecimiento de su cuerpo profesoral de tiempo completo y medio tiempo, con una modalidad de contrato a término



indefinido; esta medida se implementó con el propósito de organizar comunidades académicas que gestionen el conocimiento para fortalecen el ADN Uniempresarial, mostrando para el periodo 2014 – 2019 el siguiente comportamiento:

Contratación docente por modalidad 2012-1 2019-2									
Period o	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Cátedra	Total					
2014-1	10	2	144	156					
2014-2	10	3	144	157					
2015-1	10	1	158	169					
2015-2	8	1	157	166					
2016-1	14	1	155	170					
2016-2	12	3	167	182					
2017-1	11	3	153	167					
2017-2	8	5	143	156					
2018-1	16	29	148	193					

Contratación docente por modalidad 2012-1 2019-2									
2018-2	14	26	116	156					
2019-1	23	28	153	204					
2019-2	23	29	103	155					

Fuente: Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, Fecha: 30 de diciembre de 2019

Como lo muestra la tabla anterior, se mantiene la cantidad de docentes de tiempo completo y medio tiempo, y con la organización académica eficiente se logró además la disminución de cantidad de docentes de hora cátedra, sin desmejorar la calidad y oportunidad de la oferta académica de Uniempresarial, que se complementa con la formación académica de los mismos, como lo



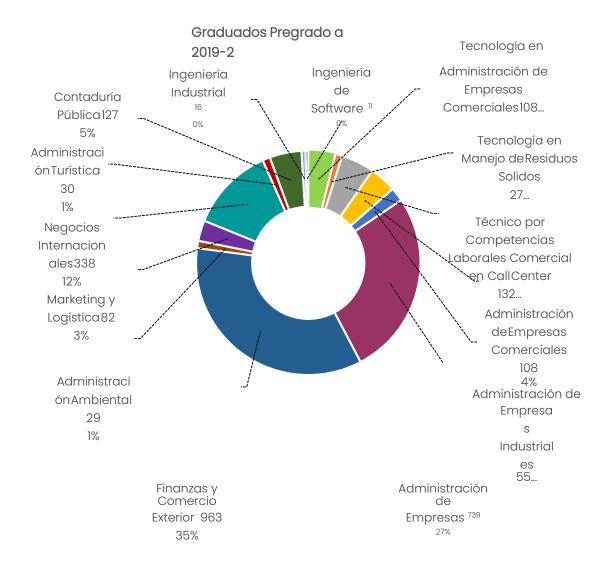
muestrael siguiente cuadro:

Nivel de Formación de Docentes 2014-1 - 2019-2										
Periodo	Periodo Universitari Especializaci Maestrí Doctora a ón a do									
2014-1	64	45	46	1	156					
2014-2	65	44	46	2	157					
2015-1	63	49	55	2	169					
2015-2	60	45	59	2	166					
2016-1	52	45	71	2	170					
2016-2	39	53	88	2	182					
2017-1	35	46	83	3	167					
2017-2	42	45	66	3	156					
2018-1	43	49	97	4	193					
2018-2	31	40	82	3	156					
2019-1	42	52	105	5	204					
2019-2	32	40	79	4	155					

Fuente: Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, Fecha: 30 de diciembre de 2019

Graduados. Uniempresarial cuenta a la fecha, con un total de 3152 graduados con un 80% de empleabilidad, de los cuales el 30% están vinculado en empresas coformadoras.

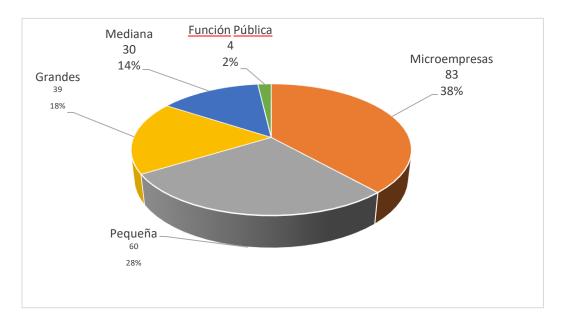






Fuente: Gerencia de Planeación y Aseguramiento de la Calidad. Diciembre 30 de 2019

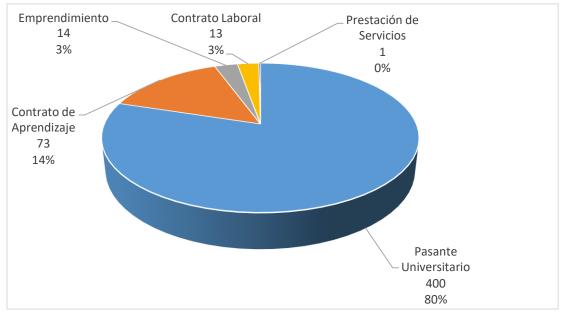
Empresarios. Para el modelo de formación dual los empresarios son parte fundamental para el desarrollo de la actividad formativa en Uniempresarial ya que constituyen los espacios de práctica, la validación de los saberes adquiridos en el aula y la retroalimentación en los procesos de actualización y modernización curricular, estas características se reconocen en la firma de convenios que validan la apropiación de la metodología. A diciembre de 2019 la Fundación cuenta con un total de 380 convenios empresariales que atienden a 624 estudiantes, que se clasifican de la siguiente manera:



Fuente: Vicerrectoría de Proyección Empresarial y Relacionamiento Externo. Diciembre 2019.

En las siguientes modalidades:





Fuente: Informe Vicerrectoría de proyección empresarial y relacionamiento externo. Octubre de 2019

5. ¿A qué nos comprometimos en el año 2019?

Los compromisos adquiridos para el año 2019, se enmarcaron en el contexto del actual Plan Estratégico ENGRANA 2018-2025; los lineamientos del Decreto 1330 de 2019 del Ministerio de Educación Nacional y demás normativa vigente para el Sector de la Educación Superior, y del Plan de Acción de corto y mediano plazo formulado y aprobado por el Consejo Superior en sesión del 22 de mayo de 2019, el cual hace énfasis en dos Estrategias o líneas de trabajo: Sostenibilidad Académica y de Relacionamiento con el Entorno y Sostenibilidad Financiera que se contemplan de manera agregada en la siguiente tabla, donde se describen las metaspropuestas en el Plan de Acción 2019:



Sostenibilidad Académica y de Relacionamiento con el entorno.

- Renovación de la Acreditación de Alta Calidad del programa de Administración de Empresas.
 - Mantener certificación CERTQUA- DHLA y acreditaciones ACBSP.
 - Diagnóstico para la modernización del modelo dual.
- Participación en las mesas de talento y Oferta de Educación Continua para empresas de los clusters.
 - Reconocimiento y categorización de grupos de investigación en Colciencias.
 - Proyectos de innovación aplicada generadores de innovación.
 - Actualización curricular de programas de especialización y mejoras curriculares transversales en pregrados.
 - Retomar articulación con Filiales y Vicepresidencias de la CCB.

Sostenibilidad Financiera.

- Plan de generación de ingresos.
- Plan de Racionalización de Costos y Gastos

Las estrategias y proyectos definidos para el desarrollo de este Plan de Acción están articulados y alineados con la estrategia de Especialización Inteligente de Bogotá Cundinamarca y con la dinámica de los Clústers empresariales en Bogotá, de la misma manera, las acciones, factores críticos de éxito y las metas 2019 definida para cada una de las estrategias se consolidan en el mapa estratégico del plan de acción 2019, que se describe a continuaci



		MAPA ESTRATÉGICO PLAN	DE ACCIÓN 2019
Estrategias	Acciones	Factores críticos de éxito	META 2019
Sostenibilidad Académica y derelacionamiento con el entorno	Académicos	Reforma de la totalidad de los programas	Propuesta de Actualización curricular de los programasde especialización. Mejoras curriculares de áreas transversales en pregrado
		Reforma estructural del modelo dual yespacios de aprendizaje en empresas coformadoras.	Diagnóstico para la modernización del modelo dual.
	Calidad	Retomar las condiciones de acreditaciónnacional CNA e internacional ACBSP.	Obtener la Renovación de la Acreditación de Alta Calidad. - CNA para el programa de Administración de Empresas. Autoevaluación semestral de los programas académicos. Mantener CERTQUA y acreditaciones ACBSP.
	Proyección Empresarial	Articulación con las empresas de los clústers y políticas de competitividad yproductividad de la ciudad –región.	Participación en las mesas de talento y oferta deeducación continua para empresas de los clústers. Articulación con filiales y vicepresidencias CCB.
		Transformar el modelo de gestión de la investigación aplicada – generación de ingresos.	Reconocimiento y categorización de los grupos enColciencias. Proyectos de investigación aplicada generadores de investigación.
SostenibilidadFinanciera	Plan de Reducció	Horas cátedra por reposición TC y MT.	Disminuir en un 20% el número de horas cátedra con respecto al 2019-1.
	nde costos	Ajuste por implementación de créditosrelación 2:1.	Diagnóstico de los programas académicos, documentos de registro calificado que reposan en el SACES y mallascurriculares.
		Ajuste por tamaño de grupos (Mínimo 15),excepciones con autorización de rectoría.	Disminuir en un 30% el número de grupos.



	MAPA ESTRATÉGICO PLAN DE ACCIÓN 2019										
Estrategias	Acciones	Factores críticos de éxito	META 2019								
		Unificación de asignaturas transversales y básicas.	Disminuir en un 35% el número de cursos comoresultado de la unificación de las asignaturas transversales.								
		Ajustes de integración de Escuelas.	Incorporación de los programas de Posgrados en la estructurade las EscuelasCreación de la Escuela de Industrias Creativas y Culturales.								
	Plan de reducción de costos	Plan de reducción de gastos vía mejores negociaciones en contratos de servicios administrativos.	Participar y lograr mejores negociaciones en servicios de aseo, vigilancia en articulación con la CCB. Reducción de cantidades compradas por concepto de insumos, cafetería, mantenimiento, transporte y diversos.								
		Plan de Reducción de descuentos y blindaje jurídico – Fondo de becas.	Reducción de los descuentos otorgados por concepto dematrículas y estandarización del 10% general por pronto Pago.								
		Fortalecimiento del control presupuestal.	Seguimiento mensual del presupuesto y verificación de la disponibilidad presupuestal, presentación mensual de los estados financieros de la institución en el CSU.								
		Fortalecimiento de la implementación del modelo de gestión por centros de costos.	Parametrización de nuevos centros de costos en los aplicativos institucionales en el primer semestre de la estructura existente. Revisión de los días de pago a proveedores para mejorarel flujo de caja. Elaborar flujo de caja como instrumento de control del pago. Realizar comité de pagos para definir pagos prioritarios.								



		MAPA ESTRATÉGICO PLAN DE A	ACCIÓN 2019
Estrategias	Acciones	Factores críticos de éxito	META 2019
		Fortalecimiento de la gestión del riesgo yambiente de control.	Fortalecer las acciones de seguimiento a los planes de mejora propuestos frente a los resultados de las auditorias de la Revisoría Fiscal.
	Plan de generación de ingresos	Nueva estrategia comercial programas académicos.	Implementación de estrategia de Outsourcing para gestión digital para generación de matrículas, como fuerza comercial con un equipo de SaleCall con experiencia en el mercado educativo. Optimizar la pauta digital permitiendo la inversión en publicidad con leads más cualificados, permitiendo la inversión en publicidad y mayor eficiencia en la generación de Leads.
		Plan formal de Educación Continua a la medida. Plan para fortalecer posicionamiento.	Ejecutar 6 proyectos a la medida. Medios ATL: free- press-ruedas de prensa con periodistas del sector educativo octubre-noviembre de 2019.



6. ¿Cuáles son nuestros resultados 2019?

Con los lineamientos descritos y aprobados por el Consejo Superior Universitario en la sesión del 22 de Mayo de 2019, se le otorgó fundamental importancia a los proyectos y programas, que además de diagnosticar las condiciones actuales de la Fundación, le imprimieron una tendencia de direccionamiento estratégico, que permitirá en un futuro próximo el cumplimiento de sus principios, valores y compromisos institucionales, suposicionamiento y reconocimiento como una Institución de Educación Superior de los empresarios y para los empresarios de Bogotá y Cundinamarca.

Sin desconocer los acelerados cambios que se vienen manifestando en las organizaciones y la sociedad, se hace relevante la reflexión encaminada a situar otras alternativas de formación, como la incorporación de la modalidad virtual y la modernización de la aplicación del modelo dual, la definición de una nueva estrategia de producto y la conformación de una oferta académica actualizada a las necesidades del mercado, factores que hoy son las bases para la transformación y modernización institucional.

Estos aspectos se están revisando en la actualidad, en el marco de un proceso de planeación estratégica que han iniciado las directivas de UNIEMPRESARIAL en articulación con los miembros de su Consejo Superior Universitario en el mes de noviembre de 2019, con la empresa STRATCO, se espera a finales de febrero de 2020, contar con esta nueva definición estratégica.

6.1 Estrategia 1: Plan de sostenibilidad académica y relacionamiento con el entorno.

Los resultados obtenidos en el año 2019 en el plan de sostenibilidad



académica y relacionamiento con el entorno se manifiestan en los cinco (5) programas en desarrollo, que se instaurarán de manera permanente, como temas fundamentales para la ejecución de Plan de Desarrollo y la Planeación estratégica institucional.

El plan de sostenibilidad académica busca entonces, la reforma estructural de los programas académicos de pregrado y posgrado, del modelo dual y de los espacios de aprendizaje en empresas coformadoras, retomar las condiciones académicas de alta calidad nacional e internacional y transformar el modelo de gestión de la investigación.

En cuanto al relacionamiento con el entorno, en el año 2019 se avanzó en acciones de posicionamiento y articulación con la Cámara de Comercio de Bogotá y filiales, con aliados estratégicos nacionales e internacionales, Consejo Nacional de Acreditación y las redes DHLA y ACBSP, como se indica en el siguiente cuadro:



Actividades de relacionamiento con el sector externo	Cantidad
Reuniones con CCB y filiales.	19
Reuniones con otras Cámaras de Comercio.	3
Con potenciales aliados estratégicos nacionales e internacionales.	8
Participación reuniones MEN CNA.	6
Reuniones del Comité Superior Central del Sistema Duale Hochschule Latinoamérica (Bogotá-Brasil).	2
Participación eventos ACBSP.	2
Participación en eventos nacionales de innovación, emprendimiento, competitividad, negocios internacionales, economía naranja y transformación digital.	11
Total	51

Fuente: Informes de rectoría mayo-diciembre de 2019

Acciones que produjeron como resultados, la firma de convenios con empresas coformadoras, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, contratos de educación continua y actividades de internacionalización, que favorecen el posicionamiento institucional.

En el contexto internacional, Uniempresarial es miembro fundador de la Red de programas Duales de Latinoamérica DHLA, en articulación con la Embajada de la República Federal de Alemania en Bogotá y la Cámara Industrial y Comercio Colombo Alemana, y miembro del Consejo de Acreditación para las Escuelas y Programas de Negocios— ACBSP, en la cual ejercemos desde 2018 la Vicepresidencia de la región 9 - América Latina.

Se fortaleció la articulación con la Vicepresidencia de Relaciones Internacionales de la CCB y se culminó la fase II del Proyecto Erasmus



para fortalecer Oficina de Relaciones Internacionales.

6.1.1 Reforma estructural de la totalidad de programas de pregrado y posgrado, bajocondiciones de calidad.

Para el segundo periodo académico de 2019, se realizaron los estudios correspondientes que permitieron la reforma estructural de los siguientes programas de posgrado: Especialización en Alta Gerencia, Especialización en Marketing, Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales. Los resultados obtenidos, fueron aprobados por parte del Consejo Superior Universitario en la sesión del mes de diciembre de 2019.

Esta actividad contempló el análisis de contexto con estudios comparativos y análisis de tendencias, necesidades del entorno, de los empresarios y la prospectiva de los ocho (8) macro sectores y los ODS; la validación de actores donde participaron empresarios, egresados, docentes, directivos y facilitadores, a través de la metodología de talleres, que incluyeron preguntas e instrumentos de aporte; estas actividades permitieron propuestas de formación innovadoras en valor para cada una de las especializaciones y la correspondiente propuesta de actualización curricular.

Estos avances, además, servirán de soporte para las mejoras curriculares en áreas transversales de pregrado, y la consecuente reforma estructural de la oferta académica depregrado de Uniempresarial.

6.1.2 Reforma estructural del modelo dual y espacios de aprendizaje en empresas co-formadoras.

Se desarrollaron actividades para el reconocimiento y diagnóstico de las características del modelo, su funcionamiento, actores de la formación, la relación de la Fundación con la Red de Formación Dual para Latinoamérica – DHLA, los resultados de las auditorías realizadas almodelo dual y su implementación en Uniempresarial, con el objetivo de situar las



características actuales y su calidad. Se encontró que los aspectos prioritarios a mejorar estaban relacionados con el fortalecimiento de la articulación de los profesores a las prácticas profesionales, el incremento necesario de espacios de coformación para los estudiantes y el requerimiento para aumentar la participación de grandes empresas en dichos espacios.

Así como se realizó la exploración en el campo académico, se evidenció la importancia de las empresas coformadoras las cuales contribuyen entre otras, a la ubicación laboral de sus egresados, la aplicación de la investigación a la solución de necesidades y problemas empresariales y la generación de nuevos productos y servicios académicos que permitan el cierre de las brechas identificadas en las empresas de los diferentes sectores de la economía.

Se dio prioridad a la formulación de una propuesta de reforma del modelo de gestión de Prácticas Empresariales, que considera 4 grandes líneas: Referentes y Lineamientos, Diagnóstico, Propuesta de Reforma y Plan de Acción. Al cierre de 2019 y como parte de dicho plan, avanzamos en:

- Nuevo modelo de acompañamiento de profesores tutores: los profesores de tiempo completo cumplirán su dedicación académica al apoyo de los estudiantes en fase práctica, lo cual impacta directamente la calidad y efectividad del Modelo Dual.
- Implementación del Piloto para la identificación y gestión de nuevas empresas coformadoras de mayor nivel y tamaño, las multinacionales KFC y Wurth, empresa alemana, logrando 13 nuevos cupos para estudiantes de Administración 2020.
- Fortalecimiento de la actividad de consecución de empresas coformadoras en el contexto de la identificación de 'proyectos integradores' de empresa, para resolver requerimientos específicos de mejoramiento en las mismas.



La institución lideró y organizó el Simposio Internacional sobre el modelo dual de la Red DHLA, el lanzamiento del libro 'Modelo Dual con sabor Latino', realizado el 29 de mayo de 2019, participó activamente en la construcción de indicadores de medición de los avances de las universidades miembros, y en el Comité Central de la DHLA en Colombia y Brasil, conel fin de conocer los lineamientos en materia de la metodología y ser parte integral de los diferentes comités de trabajo existentes en la red.

Nuestra Institución participó en las mesas de trabajo, talleres y paneles convocados por el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación y el SENA, en el contexto de la consolidación de la Política de formación dual en Colombia.

Aunado a lo anterior, se adelantaron acciones tácticas complementarias, para dar cumplimiento de las actividades en la cotidianeidad a través de, por ejemplo, la ubicación de nuevos espacios de práctica para 136 estudiantes de primer semestre y 36 reubicaciones,57 convenios firmados con empresas coformadoras: 55 por gestión convencional y 2 por nueva estrategia (KFC y Wurth), 5 conferencias con temáticas específicas que permitieron 84 nuevos contactos, el proyecto de georreferenciación de empresas Coformadoras - Google Maps - y la estructuración y puesta en marcha del sistema de gestión de quejas y solicitudes, que permitió la solución de 46 casos estudiantiles.

Estos ejercicios permitieron consolidar la base documental y experiencial que soportará la reforma estructural del modelo dual y el posicionamiento de los espacios de práctica, característica fundamental y valor agregado de la formación de los programas académicos de pregrado de la Fundación.

6.1.3 Retomar las condiciones de acreditación nacional CNA e internacional ACBSP.

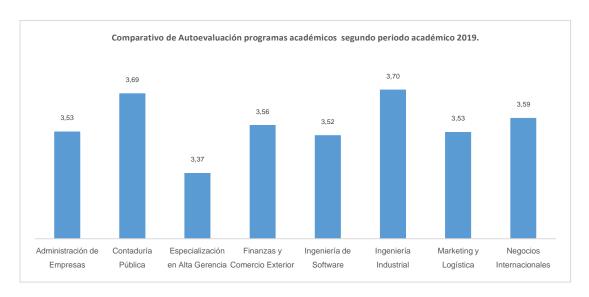


Desde su origen, para la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, la calidad y el mejoramiento continuo son principios fundamentales, que traen como resultados la existencia de procesos y procedimientos que cumplen con su relevancia interna y a la vez con los lineamientos dispuestos por el Ministerio de Educación Nacional; así la totalidad de los programas académicos de la institución cuentan a 31 de diciembre de 2019 con sus registros calificados vigentes para su funcionamiento como se consigna en la siguiente tabla:

Nivel de formación	Programa académico	Programa académico No. SNIES Númer o Resoluci ón		Fecha Registro Calificad o	Vencimient o	Fecha para radicar Decreto 1330 de 2019
Posgrado	Especialización en Alta Gerencia	53746	13803	7/10/2013	7/10/2020	7/04/2021
Pregrado	Finanzas y Comercio Exterior	52366	13804	7/10/2013	7/10/2020	7/04/2021
Pregrado	Ingeniería de Software	102844	144524	16/10/2013	16/10/2020	16/04/2021
Pregrado	Ingeniería Industrial	102859	15193	29/10/2013	29/10/2020	29/04/2021
Posgrado	Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales	53899	15879	8/11/2013	8/11/2020	8/05/2021
Posgrado	Especialización en Marketing	53900	16247	15/11/2013	15/11/2020	15/05/2021
Posgrado	Maestría en Administración de Negocios	104741	10582	21/08/2015	21/08/2022	21/08/2021
Pregrado	Marketing y Logística	54337	16138	30/09/2015	30/09/2022	30/09/2021
Pregrado	Administración de Empresas	19193	12419	31/07/2018	31/07/2025	31/07/2024
Pregrado	Administración Turística	90393	10269	27/06/2018	27/06/2025	27/06/2024
Pregrado	Negocios Internacionales	90394	10270	27/06/2018	27/06/2025	27/06/2024
Pregrado	Contaduría Pública y Finanzas Internacionales	Pendiente de asignación MEN	15264	18/12/2019	18/12/2026	18/12/2025
Pregrado	Negocios y Relaciones Internacionales	Pendiente de asignación MEN	15672	18/12/2019	18/12/2026	18/12/2025



Para garantizar que se mantengan los registros calificados y se avance en la ruta de las acreditaciones de alta calidad de la totalidad de los programas académicos y de la Institución, se fortaleció el sistema de aseguramiento de la calidad, con la aplicación de los instrumentos de autoevaluación de manera semestral, con sus correspondientes resultados y planes de mejoramiento, para la totalidad de los programas cuyos resultados para el segundo periodo académico de 2019 se reflejan en el siguiente gráfico:



Fuente: Gerencia de Planeación y aseguramiento de la calidad. Diciembre 2019

Resultados que una vez evaluados, se constituyen en soporte para la postulación de las condiciones iniciales para la acreditación de los programas académicos de la oferta de Uniempresarial, que se complementa con la participación en cuatro (4) reuniones de socialización del decreto 1330 de 2019, realizadas por el Ministerio de Educación Nacional y la socialización del mismo a través de cinco (5) capacitaciones internas.



Como resultado a destacar la Institución obtuvo la renovación de la acreditación de alta calidad para el programa de administración de empresas otorgada mediante Resolución No.17385 del 27 de diciembre de 2019 por el termino de 4 años. Se cumplió con los requisitos para mantener las acreditaciones internacionales conferidas por la ACBSP para los programas de Administración de Empresas, Finanzas y Comercio Exterior y se radicaron los planes de mejora para para optar a la certificación internacional de los siguientes nuevos programas: Especialización en Alta Gerencia y Marketing y Logística.

6.1.4 Articulación con las empresas de los clústers y políticas de competitividad yproductividad de la ciudad –región.

Uniempresarial, por ser una filial de la CCB, tiene la oportunidad de hacer parte de uno de los proyectos estratégicos más importantes de Bogotá-Cundinamarca denominado 'Especialización Inteligente', como una agenda integrada de desarrollo productivo construida colectivamente para la transformación de Bogotá y Cundinamarca, basada en el conocimiento y la innovación. Es una estrategia dinámica que responde a las capacidades regionales y a las tendencias internacionales para la generación de proyectos, en la cual Uniempresarial desarrolló durante el año 2019 acciones de educación continua especializada para atender a los 17 clústers, con 510 participantes y 415 empresas beneficiadas.

Se fortaleció la participación permanente de directores de las escuelas, docentes y otros colaboradores en las mesas de talento de los 17 clústers para identificar oportunidades de mejoramiento y posicionar a la Fundación como referente educativo del modelo dual entre los empresarios, filiales, asociaciones y organismos aliados de la Cámara de Comercio, actividad que beneficia al posicionamiento de los programas académicos en su actualización, ubicación de nuevas propuestas académica y la estructuración de la fábrica de productos tanto de la educación formal como de la educación continua y la extensión universitaria.



6.1.5 Transformar el modelo de gestión de la investigación aplicada – generación deingresos.

La vocación y orientación de la investigación en Uniempresarial es la de investigación aplicada, mediante la cual fortalece la articulación con la empresa. Esta función se realiza en el marco de los grupos de investigación de la institución, los cuales se listan en la siguiente tabla, junto con las líneas que desarrollan:

Unidad	Grupo de Investigación	Líneas de investigación	Colciencias 2019
GIEE	Valor compartido,	- Valor compartido	
	modelo dual y	- Modelo dual	В
	estrategiade	- Estrategia de especialización	
	especialización	inteligente	
	inteligente		
Escuela deAdmón.	Gestión organizacional,	- Gestión organizacional	Reconocido
	emprendimiento y	- Competitividad en las pymes	
	competitividad	- Emprendimiento	
Escuela de Finanzas y	Ciencias Sociales,	- Teoría y coyuntura financiera,	Reconocido
Contaduría	económicas y	económica y contable	
	contables	- Gestión organizacional y	
		comercio exterior	
		- Finanzas corporativas y mercadode	
		capitales	
		- Estado, sociedad y gobierno	
Escuela deNegocios	Negocios y	- Internacionalización empresarial	Reconocido
	relaciones	- Relaciones internacionales	
	internacionales	- RSE y valor compartido	
Escuela deIngeniería	Grupo de investigación	- Sistemas de información	
	en ingeniería	empresariales	Formalizado
		- Ingeniería de software	
		- Ingeniería industrial	

Fuente: Gerencia de Investigaciones y Estudios Empresariales, 2019

Para el 2019, se mantuvo la categorización del grupo GIEE en categoría B, el reconocimiento de 3 grupos más y la formalización del grupo de ingeniería. En adición a lo anterior, con apoyo de un consultor experto, a diciembre del año 2019 se cuenta con avances significativos en la formulación de la nueva política, modelo y líneas de investigación,



proceso que se estima finalizar en febrero de 2020.

6.2 Estrategia 2: Plan de Sostenibilidad Financiera.

6.2.1 Plan de reducción de costos.

Dentro de los criterios orientadores que se plantearon estuvieron: Mayor eficiencia en costos fijos y reducción de costos variables, reorganización de las actividades académicas de alumnos antiguos que iniciaron clases el 1 de julio de 2019, unión de asignaturas transversales de todos los programas de pregrado, unión de asignaturas de diferentes programas con igual denominación, aumento en la asignación de horas académicas a profesores de TC y MT, la disminución de grupos de menos de 15 estudiantes y la reorganización de alumnos nuevos, con una población estudiantil en enero de 2019 de 958 estudiantes antiguos y para julio del mismo año un total de 1100 estudiantes.



Ajuste por tamaño de grupos (Mínimo 15), excepciones con autorización de rectoría.

Para dar cumplimiento a esta estrategia, se realizó un rastreo documental detallado y riguroso, que incluye los documentos maestros de registros calificados de todos los programas y temas de tipo jurídico para evaluar el impacto que podría causar el ajuste y si en verdad se trata de ajuste o sería una modificación sustancial a los programas de estudio, teniendo en cuenta que esta medida se aplica en función de la autonomía universitaria que ejerce la Fundación.

De manera táctica, se realizó la revisión de los grupos existentes al mes de julio de 2019 arrojando la siguiente caracterización y resultados:

0	2019-1	2019 - 2	Vari	iación	2019- 1	2019 - 2	Varia	ación	2019-1	2019 - 2	Variación	1
Grupos	Cu	rsos	#	%	Horas	Cátedra	#	%	Valo	r COP	Valor COP	%
Grupos entre 2 a 9	240	152	-88	-37%	7.680	4.864	-2.816	-37%	299.520.000	201.398.784	-98.121.216	-33%
Grupos entre 10 a 14	184	87	-97	-53%	5.888	2.784	-3.104	-53%	229.632.000	115.274.304	-114.357.696	-50%
Grupos entre 15 a 20	229	192	-37	-16%	7.328	6.144	-1.184	-16%	285.792.000	254.398.464	-31.393.536	-11%
Grupos entre 22 a 28	102	104	2	2%	3.264	3.328	64	2%	127.296.000	137.799.168	10.503.168	8%
Grupos entre 31 a 42	92	0	-92	-100%	2.944	0	-2.944	-100%	114.816.000	0	-114.816.000	-100%
Total	847	535	-312	-37%	27.104	17.120	-9.984	-37%	1.057.056.000	708.870.720	-348.185.280	-33%

Disminución de 9.984 horas cátedra que representa el 37% con respecto a 2019-1 y un ahorro estimado de \$348.185.280 para 2019 - 2

Fuente: Vicerrectoría Académica. Agosto de 2019.

Con una disminución de 9984 horas que corresponde a un 37% del total de horas programas con respecto al primer periodo académico de 2019, esta medida muestra la aplicación de estándares de eficiencia y eficacia académicas y administrativa, con una disminución del 33% de los recursos financieros, como lo muestra el cuadro anterior.

Unificación de asignaturas transversales y básicas.

En esta estrategia se realizó la revisión de las asignaturas transversales, básicas y cursos de bienestar universitario, encontrando posible la fusión de cursos por tener la misma composición en contenidos y créditos



académicos, como se observa en las siguientes tablas:

Número de Cursos								
Componente 2019-1 2019-2 Diferencia Variación								
Socio - Humanístico	42	33	-9	-21%				
Fundamentación Básica	31	22	-9	-29%				
Administrativo -Gerencial	55	32	-23	-42%				
Investigación	32	25	-7	-22%				
Inglés	88	47	-41	-47%				
Total	248	149	-99	-40%				

Fuente: Vicerrectoría Académica. Agosto de 2019

Para el segundo periodo académico de 2019 se logró con éxito fusionar y disminuir la programación de noventa y nueve (99) cursos transversales y básicos, arrojando como resultados una disminución de 40% menos con respecto al periodo anterior, como lo muestra el cuadro anterior.

Y siete cursos de bienestar universitario, que corresponden al 18% menos con respecto al periodo anterior.

Cursos de Bienestar Universitario.

	2019-1	2019-2	Variación		
Grupos	Cur	202	s # %		
De 0 a 14	10	0	-10	-100%	
De 15 a 20	10	16	6	60%	
21 y mas	20	17	-3	-15%	
Total	40	33	-7	-18%	

	Horas	átedra	Variación		
	2019-1 2019-2		#	%	
Cantidad horas	1950	1596	-354	-18%	
Valor pagado	\$58.835.500	\$ 48.135.360	-\$10.700.140	-18%	

Fuente: Vicerrectoría Académica. Agosto de 2019

Ajustes de integración de Escuelas.

En el contexto de la reforma a la estructura organizacional aprobada por el Consejo Superior Universitario en sesión del 22 de mayo de 2019, se creó



una nueva Escuela de industrias creativas y culturales y se incorporó la gestión de los programas de posgrados dentro de cada una de las Escuelas de formación para generar gestión integral del currículo y propiciarel concepto de cadena de formación.

De esta forma Uniempresarial a diciembre de 2019, cuenta con trece programas académicos de educación superior legalmente formalizados, con registro calificado vigente; siete programas de pregrado, bajo modalidad Dual, 2 programas de pregrado bajo modalidad tradicional, tres programas de especialización y un MBA, que se agrupan de la siguiente manera:

Escuela de Administración. Programas de pregrado en Administración de Empresas acreditado de alta calidad nacional por el CNA e internacionalmente por ACBSP; Administración Turística, Marketing y Logística; Especializaciones en: Alta Gerencia, Marketing y la Maestría en Administración de Negocios.

Escuela de Finanzas y Negocios Internacionales. Programas de Pregrado en Finanzas y Comercio Exterior acreditado de alta calidad internacional por ACBSP; Negocios Internacionales, Contaduría Pública y Finanzas Internacionales, Negocios y Relaciones Internacionales y Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales.

Escuela de Ingeniería. Programas de Ingeniería Industrial e Ingeniería de Software.

Escuela de Industrias Creativas y Culturales. En sesión del Consejo Superior Universitario del 22 de mayo de 2019 se aprueba la creación de la Escuela de industrias creativas y culturales, que se encuentra en la actualidad en el proceso de identificación de la propuestade portafolio de programas académicos con el propósito de contribuir a las tendencias de la economía nacional.



Todos los programas de pregrado actuales se encuentran certificados por la Asociación Certificadora Alemana CERTQUA, y son reconocidos en la Red de programas Duales de América Latina DHLA de la cual Uniempresarial es miembro fundador.

Plan de reducción de gastos vía mejores negociaciones en contratos de servicios administrativos.

Durante el año 2019, se implementó un plan de reducción de gasto mediante mejores negociaciones, participando de las licitaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, específicamente en los contratos de: aseo, mantenimiento y vigilancia. De igual forma, se realizó una campaña para ahorro de servicios públicos y austeridad y eficiencia en la adquisición de bienes y servicios con una mejor gestión de los proveedores.

Plan de Reducción de descuentos y blindaje jurídico – Fondo de becas.

Se estructuró e implementó la Política de Descuentos y Beneficios con la aprobación del Consejo Superior Universitario en el mes de diciembre de 2019 con un máximo de beneficio del 10% sobre el valor de la matrícula a los siguientes grupos de interés:

- Mejores Bachilleres: Resultados superiores a 330 en las pruebas Saber
 11, para cursarprogramas de pregrado.
- Egresados: Egresados UE para cursar programas de Posgrados.



• Empresas Coformadoras: Colaboradores para que cursen programas de pregrado yposgrado.

Y el Plan de Referidos denominado 'Embajadores de Sueños' que tiene como objetivo, que los estudiantes actuales, refieran a nuevos estudiantes que deseen cursar los programas de pregrado, este beneficio contempla la posibilidad de otorgar un bono de \$200.000 a los estudiantes para hacer el pago de la matrícula del siguiente semestre, del pago de los derechos de grado o pago del valor de matrícula para iniciar algún programa de posgrado.

De la misma manera, con el fin de blindar jurídicamente la Institución, se realizó un diagnóstico del Ordenamiento Jurídico de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá - UNIEMPRESARIAL, tomando como base la normatividad actual correspondiente a Instituciones de educación superior en particular (Ministerio, CNA y el proyecto de Decreto regulatorio del sistema de aseguramiento de la calidad) y al funcionamiento de Fundaciones en general.

Como resultado del diagnóstico ya mencionado, se llegó a la conclusión de que la Institución debe emitir alrededor de doce (12) políticas, ocho (8) reglamentos, y cinco (5) documentos de lineamientos institucionales, para un total de veinticinco (25) documentos; de los cuales sólo tres (3) han cumplido con el trámite de aprobación establecido en los Estatutos, dieciséis (16) cuentan con documentos susceptibles de revisión y seis (6) no tienen documento alguno, de la forma como se relacionada en la siguiente tabla:



	<u>i i i i i i i i i i i i i i i i i i i </u>	<u> </u>	
No.	POLÍTICAS	ESTATUTOS Y REGLAMENTOS	OTROS DOCUMENTOS
1	Rendición de cuentas y Gobernabilidad	Estatutos	'PEI : : : : : : : : : : : : : : : : : : :
2	Aseguramiento de la calidad	Estudiantil	Modelo Educativo Pedagógico
. 3 .	Tratamiento de datos personales	Docentes	Plan de Desarrollo Institucional
4	Propiedad intelectual	Practicas : : :	PEE ; ; ; ; ;
. 5 .	Seguridad y salud en el trabajo	Contratación	PEP. 1 1 1 1
6	Proyección empresarial	Órganos colegiados	
7	Bienestar institucional	Administrativo	
8	Proyección social	Interno de trabajo	
9	Investigación	1 1 1 1	
10	Curricular y créditos académicos		
11	Internacionalización		
12	Egresados		
	No tiene documento	Tiene trámite de aprobación	Documentos susceptibles de revisión

Fuente: Secretaría General. Diciembre de 2019

Durante el año 2019 se aprobaron por parte del Consejo Superior los siguientes documentos: La Política de Sostenibilidad Financiera, el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Contratación, el Manual de Supervisión y la Política de Tratamiento de Datos Personales, y se encuentran en proceso de discusión las propuestas de reforma de los Estatutos, el Reglamento Estudiantil y el Reglamento de Prácticas, estos últimos se espera sean presentados en las sesiones del Consejo Superior Universitario de febrero y marzo de 2020. Para el Fondo de becas y de apoyo a la comunidad educativa, se estructuró el programa de Fomento Uniempresarial 'Reconocimiento al Talento Estudiantil', con recursos provenientes de donaciones, con el objeto de fortalecer la retención y graduación estudiantil. Se estableció contacto con nueve (9) fundaciones y una (1) corporación para presentar: Fundación Alpina, Fundación ENEL, Fundación TERPEL, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Solidaridad por Colombia, Fundación Bavaria, Fundación Carulla Aeiou Tu, Fundación Cemex Colombia, Fundación Corona y la Corporación Banco de Bogotá.

Dentro de los logros están:



Fundación	Logros y prospectiva
Neme – 13 nov.	 Continuidad con becas para estudiantes destacados Vinculación al programa RUTA MOTOR: profesionalización a técnicos y tecnólogos, programa de voluntariado para estudiantes UE y de educación continua.
Solidaridad por Colombia – 6 nov.	 CONVENIO PROPUESTA: aunar esfuerzos para el establecimiento de las bases generales para la cooperación Académica, Científica y Cultural, así como promover la realización de proyectos, programas y actividades de interés mutuo entre la Fundación y Uniempresarial en beneficio de las entidades suscriptoras.
Corona – 14 nov.	 Participación las mesas de trabajo del proyecto GOYI (Global Opportunity Youth Initiative) con el fin de vincular estrategias de conocimiento y posicionamiento de Uniempresarial y su oferta académica; en el marco de la aceleración de la empleabilidad juvenil

Fuente: Informe de Rectoría. Diciembre de 2019.

Fortalecimiento del control presupuestal.

Se realizó el seguimiento de la proyección presupuestal mensualmente, actividad que permitió conocer las condiciones financieras de la Fundación y ubicar estrategias que permitieron el mejoramiento del flujo de caja para finalizar el año 2019, esta estrategia permitió la disminución de los costos y gastos operacionales, como se observará de manera detallada en el numeral 3 de este informe.

Se organizó el Comité de pagos y se realizaron ejercicios que proporcionaron información relacionada con los flujos semanales y mensuales de caja, como instrumentos de control y para optimizar el capital de trabajo en el corto plazo.

Fortalecimiento de la gestión del riesgo y ambiente de control.

El proyecto de fortalecimiento de la gestión del riesgo y ambiente de control se constituyeen una estrategia de fundamental importancia para su desarrollo, pues complementa los procesos de calidad académica y da cuenta de los resultados obtenidos en los planes de acción, de mejoramiento y de choque propuestos y de manera especial la planeación estratégica de Uniempresarial. En este contexto se fortalecieron las acciones de seguimiento a los planes de mejora propuestos frente a los resultados de las auditorías de la Revisoría Fiscal.



De manera táctica se actualizó el Sistema de Gestión de la Calidad, con la elaboración de los siguientes procedimientos: Matrículas estudiantes nuevos y antiguos, Grados, Litigios, Procedimiento manejo de quejas y reclamos, Acreditación, Registro calificado, Selección, contratación e inducción administrativos, Nómina, Comunicaciones internas y externas, Contratación, Selección, Compras bienes y servicios, Pagos cuentas por pagar, Presupuesto, Instructivo de administración de los sistemas de información, Control de cambios en el sistema de información, Política de Talento, Reporte sistema SNIES y SPADIES, Saber Pro, Planificación y cambios que pueden afectar el SGC, Mejora continua y revisión del SGC, Conciliaciones, Elaboración, revisión y aprobación de los Estados Financieros, Cálculo y registro mensual de la provisión del impuesto de renta sobre los egresos no procedentes, Liquidación del impuesto excluyente y Declaración de la retención en la fuente.

Con la actualización de los macroprocesos se estructuró la matriz de riesgo operacional que debe ser complementada con la matriz de riesgos estratégicos para su correspondiente verificación y aprobación por los entes de control de la Fundación, para dar cumplimiento de las solicitudes de las auditorías internas, de la CCB y de la firma KPMG revisor fiscal de laFundación.

6.3 Plan de Generación de Ingresos.

6.3.1 Nueva estrategia comercial programas académicos.

Una parte del plan de generación de ingresos se soportó en el plan de acción de mercadeo, que presentó líneas estratégicas para el cumplimiento de las metas propuestas por conceptos de nuevas matrículas en los programas de pregrado y posgrados, que se reflejaron en las siguientes acciones tácticas:

Para los programas de pregrado, a partir del mes de octubre de 2019, se realizó el lanzamiento de campañas más contundentes de visita e



impacto a los colegios a través de talleres impartidos por las Escuelas de formación, asistencia a ferias universitarias, dentro de ellas la feria Expo Estudiante, junto con visitas promocionales en Colegios amigos del Turismo (16 en Bogotá y 7 en municipios aledaños), talleres de Emprendimiento para grados 9°, 10° y 11°, dirigido a colegios con mayor número de estudiantes matriculados históricamente en Uniempresarial, incluyendo el Proyecto Hermes y Trayectoria Mega, y el desarrollo de talleres de orientación vocacional para grados 10° y 11°.

En asocio con la Cámara de Comercio de Bogotá se realizaron recorridos por el Campus ciudad, con el fin de mostrar los beneficios de acceder a Uniempresarial y el Grupo Empresarial de la CCB; los recorridos incluyeron visitas de una Sede de la CCB, Corferias y Corparques, y la participación de estudiantes de Uniempresarial y de los colegios del programa Trayectoria Mega, Hermes y Emprendimiento de la CCB en la jornada de siembraecológica en el bosque Uniempresarial en Canoas.

Para los programas de posgrado se activó la participación de la marca en eventos empresariales, se fortaleció la presencia en las empresas más representativas para Uniempresarial; con la articulación entre la Cámara de Comercio de Bogotá, se reactivaron las comunicaciones y los beneficios que ofrece UE como Institución de Educación Superior como filial.

Se realizaron tres eventos con empresarios, se hizo envío de material publicitario a todas las Sedes de la CCB, se enviaron correos con contenido de beneficios y programas académicos, a directores de Sede y la base de datos del Círculo de Afiliados, se hizo presencia en los eventos: Empresarios del Círculo de Afiliados Sábana, Congreso de Valor Compartido, Encuentro Empresarial de Corferias, Clúster de Logística y Transporte, Foro Ágora, 3D Emprendimiento.

La Gerencia de Mercadeo y Admisiones durante el año, participó en 21 ferias empresariales, con organizaciones y aliados estratégicos como



Función Pública, que permitieron la apertura de espacios importantes para la oferta de programas de Uniempresarial, en general en la siguiente tabla se resumen las actividades desarrolladas:

Resumen de las principales acciones de Mercadeo durante 2019.

Eventos	Cantida d	Personas Impactadas	Registros de Interesados
Talleres en Colegios	15	650	120
Ferias Colegios	21	100.000	1.809
Ferias Empresariales	25	11.300	97
Recorrido Campus Ciudad	4	192	192
Talleres de Escuelas	7	2.121	68
Recorridos Instalaciones UE	4	951	34
Sesión Informativa Padres	2	1.200	49
Open de Posgrados	2	850	26

Fuente: Informe Gerencia de Mercadeo y Admisiones, diciembre de 2019

En materia de Marketing Digital, a partir de junio de 2019 Uniempresarial contó con un aliado estratégico para el fortalecimiento de la presencia en medios digitales como Facebook, Google e Instagram.

Durante 2019, Uniempresarial empleó las diferentes redes sociales como medio de comunicación con sus grupos de interés, medida que busca incrementar la interacción con los usuarios, por medio de publicaciones permanentes con imágenes en vectores. A partir del mes de octubre se modificó el concepto publicitario hacia el uso de fotografías profesionales de bancos de imágenes gratuitos y propios, que proporcionaron una concepción universitaria y reflejaron los valores de prestigio, seguridad y respaldo, esta medida muestra los siguientes resultados: Facebook: 17.146 seguidores, Instagram: 2.014 seguidores, Twitter: 1.941 seguidores y LinkedIn: 6.737 seguidores.



Para complementar las medidas adoptadas en materia de mercadeo, comunicación y socialización, cobró fundamental importancia la actualización de la Página Web, estrategia que se viene adelantando en búsqueda de versatilidad, autogestión, y la alineación con el Blog, el objetivo principal es mejorar en posicionamiento CEO, usabilidad, alineación estratégica al plan de marketing, estrategia digital para el autoservicio y de omnicanalidad.

6.3.2 Plan formal de Educación Continua a la medida.

La educación continua a la medida se constituyó en una estrategia fundamental para diversificar la prestación de los servicios y aumentar el ingreso de los recursos financieros, que permitió ampliar la cobertura a otros servicios que por su experticia posicionen a Uniempresarial, no solamente desde el contexto de la educación formal, se realizaron estudios de mercado de productos y servicios, junto con la exploración dentro de los 17 clústers de Bogotá – Cundinamarca y las filiales de la CCB, que permitieron ubicar propuestas de formación atractivas para aliados estratégicos, empresarios y funcionarios de empresas afiliadas, con los siguientes resultados.

ENTIDAD	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	HORAS	VALOR
CCB1	Servicio al cliente	137 participantes	78 horas	\$ 22.100.000
CCB2	Capacitación a 16 clústers	510 participantes 415 empresas	800 horas	\$ 130.773.447
FONDO PAZ	Equipos altamente competitivos	50 participantes	50 horas	\$ 70.000.000
ESAN PERU	Misión empresarial sector financiero	26 participantes	12 horas	\$ 11.723.000
ACDI-VOCA	Capacitación a voluntarios:población joven, y en circunstanciasde ambientes de aprendizaje adversos.	20 participantes	16 horas	\$ 10.000.000
САЕМ	Mejoramiento de procesosproductivos y reducción de gases del efecto invernadero	20 empresarios		\$ 18.500.000

Fuente: Vicerrectoría de Proyección Empresarial y Relacionamiento Externo. Diciembre de 2019



En la misma dirección, la estructuración de diplomados como opción de grado, como una medida significativa, que viene mostrando resultados financieros importantes; la actualización y ofrecimiento de los mismos a la comunidad académica Uniempresarial, muestra los siguientes resultados:

Nombre del programa	# de participantes
Diplomado en Fabricación y Comunicación Visual paraProducto Digital	14
Diplomado en Habilidades Gerenciales	22
Diplomado en Comercio Exterior	103
Diplomado en Gestión de Proyectos con metodologíaScrum	21
Diplomado Consultor Estratégico y Gerencial SAP	40
Total	200

Fuente: Vicerrectoría de Proyección Empresarial y Relacionamiento Externo. Diciembre de 2019.



Otra medida táctica es la estructuración de seminarios y diplomados que se encuentran en ejecución y vienen posicionando a Uniempresarial, como experta en áreas especializadas y fundamentales para la Cámara de Comercio de Bogotá, estos son sus resultados:

Nombre del programa	# de inscritos	# de participantes pagos
Seminario en Amigable Composición	6	3
Seminario en Insolvencia	4	
Diplomado en Insolvencia	7	
Total	17	3

Fuente: Vicerrectoría de Proyección Empresarial y Relacionamiento Externo.

Diciembre de 2019

Por otra parte, se estructuraron y ofrecieron cinco (5) diplomados relacionados con los temas de comercio exterior, generación de modelos de negocios para industrias creativas, gestión de proyectos con metodología Scrum, docencia universitaria y comunicación visual para productos de arquitectura; esta estrategia buscó fortalecer la educación continua y de extensión universitaria con la experiencia y trayectoria lograda en los 18 años de funcionamiento de Uniempresarial.



7. Resultados financieros a 31 de diciembre de 2019.

A diciembre de 2019, Uniempresarial presenta la siguiente estructura financiera:

Estructura Fina	nciera 20)19 Cifras o	en Millones de \$
Activos Corrientes	\$1.556	Pasivos	\$2.388
Activos Fijos	\$14.396	Patrimonio	\$13.564
Activos Totales	\$15.952	Pasivo + Patrimonio	\$15.952

Fue fundamental para la obtención de los resultados financieros de la Institución, la aprobación en sesión del 3 de octubre de 2019, de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Bogotá, para destinar recursos de origen privado de la CCB para apoyar la situación de iliquidez de Uniempresarial así:

Recursos para capital de trabajo: \$1.600 millones Condonación de crédito CCB (2016):

\$2.300 millones Total: \$3.900

millones

Los estados financieros con cierre a 31 de diciembre de 2019, presentan la siguiente situación:



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL

NIT 830.084.876-6

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

	AÑO 2019	Part. %	AÑO 2018	Part. %	<u>Variacio</u> 2019 vs 2	
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Disponible	1.143.933	7%	2.279.447	13%	-1.135.514	-50%
Inversiones	7.468		6.365	0%	1.103	17%
Deudores	393.363		448.121	3%	-54.758	-12%
Gastos pagados por anticipado	393.303 11.131		598	3 <i>%</i> 0%	10.534	1762%
Total Activos Corrientes	1.555.895		2.734.530	16%	-1.178.635	-43%
_						
Activos no Corrientes						
Propiedad, planta y equipos	14.395.786	90%	14.650.417	84%	-254.631	-2%
Licencias	0	0%	0	0%		
Otros Activos	0	0%	0	0%		
Total Activos no Corrientes	14.395.786	90%	14.650.417	84%	-254.631	-2%
<u> </u>						
Valorizaciones	0	0%	0	0%		
_						
TOTAL A C T I V O S	15.951.681	100%	17.384.947	100%	-1.433.266	-8%
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Obligaciones Financieras	0	0%	897.657	5%	-897.657	-100%
Cuentas por Pagar	465.077		634.402	4%	-169.325	-27%
Impuestos, gravámenes y tasas	71.362		80.965	0%	-9.603	-12%
Obligaciones laborales	397.821		444.099	3%	-46.278	-10%
Ingresos diferidos	1.085.821		1.189.819	7%	-103.998	-9%
Otros pasivos	367.502		771.986	4%	-404.483	-52%
Total Pasivos Corrientes	2.387.584		4.018.928	23%		
_						
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones Financieras	0	0%	1.340.797	8%	-1.340.797	-100%
Total Pasivos No Corrientes	0	0%	1.340.797	8%		
	0.007.50.1	150/	F 050 305		0.070141	E=0/
TOTAL PASIVOS	2.387.584	15%	5.359.725	31%	-2.972.141	-55%



ACTIVO NETO						
Fondo social	10.850.000	68%	10.850.000	62%	0	0%
Utilidades Retenidas NIIF	606.343	4%	606.343	3%	0	0%
Excedente (Déficit) acumulados	568.880	3%	2.866.820	16%	-2.297.940	-80%
Excedente (Déficit) del ejercicio	1.538.875	10%	(2.297.940)	-13%	3.836.815	-167%
TOTAL ACTIVO NETO	13.564.097	85%	12.025.222	69%	1.538.875	13%
TOTAL PASIVOS Y ACTIVO NETO	15.951.681		17.384.947	_	-1.433.266	-8%

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - UNIEMPRESARIALNIT.

830.084.876-6

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(Expresado en miles de pesos colombianos)

	AÑO <u>Part.%</u> AÑO <u>Part.%</u>		<u>Variacione</u>			
	2019		2018		<u>s2018 v</u>	<u>'s</u>
					<u>2019</u>	
INGRESOS OPERACIONALES	11.489.850	100%	11.347.648	100%	142.202	1%
COSTOS	8.958.765	78%	8.354.091	74%	604.674	7%
UTILIDAD BRUTA	2.531.085	22%	2.993.557	26%	- 462.472	-15%
					402.472	
EGRESOS OPERACIONALES						
De Promoción	980.995	9%	1.223.535	11%	_	-20%
					242.540	
De Administración	3.727.953	32%	3.805.989	34%	-78.037	-2%
	4.708.947	41%	5.029.524	44%	-320.577	-6%
EBITDA	(2.177.862)	-19%	(2.035.967)	-18%	-141.895	7%
Depreciaciones	327.569	3%	387.232	3%	- 59.663	-15%
	327.569	3%	387.232	3%	59.663	-15%
UTILIDAD OPERACIONAL	(2.505.431)	-22%	(2.423.199)	-21%	-82.232	3%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros ingresos	368.211	37%	434.434	4%	_	-15%
						52



			•			66.223	
Recursos CCB - Condonacion Deuda	2.280.535			0	0%	2.280.535	100%
Recursos CCB - Aportes Capital de Trabajo	1.600.000			0	0%	1.600.000	100%
Otros egresos	153.370	1%		251.404	2%	98.034	-39%
	4.095.376	36%		183.030	2%	3.912.345	2138%
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	1.589.945	14%		(2.240.169)	-20%	3.830.114	-171%
Impuesto de Renta	51.070	0%		57.771	1%	-6.702	0%
EXCEDENTE DESPUES DE IMPUESTOS	1.538.875	13%	•	(2.297.940)	-20%	3.836.815	-167%
MARGEN NETO	13,4%		•	-20,3%			

8. Ejecución Presupuestal 2019

El comportamiento de la ejecución presupuestal para el año 2019 se describe de la siguientemanera:

Ingresos operacionales



CONCEPTO	PRESUPUESTO PROYECTADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	VARIACIÓN
	2019	2019	\$	%
Ingresos por Matrícula Pregrado	13.172.094.000	10.200.153.936	-	-23%
			2.971.940.064	
Ingresos por Matrícula Posgrado	1.199.953.470	721.319.978	-478.633.493	-40%
Ingresos Pecuniarios asociados a la educación	818.127.913	710.536.983	-107.590.929	-13%
Diplomados	500.053.424	556.626.467	56.573.043	11%
Educación Continuada - Proyectos	2.300.000.000	404.007.262	-	-82%
			1.895.992.738	
Proyectos de Investigación	100.000.000	80.000.000	-20.000.000	-20%
Donaciones	450.000.000	154.317.033	-295.682.967	-66%
Donaciones por Investigación	50.000.000	0	-50.000.000	-100%
(-) Becas, apoyo Financiero, Devoluciones	1.010.318.760	1.182.794.256	172.475.496	17%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	17.579.910.047	11.644.167.403	5.935.742.64 4	-34%

Costos operacionales

Cooled a per a cremane	DDEGLIDLIEGE	DDEGLIDLIEGE		
CONCEPTO	PRESUPUESTO PROYECTADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	VARIACIÓN
CONCLITO	2019	2019	\$	%
Personal Académico	4.116.001.603	4.177.418.751	61.417.148	1%
- Nóminas Fija (Profesores TC)	2.161.686.367	2.385.970.66 4	224.284.297	10%
- Nóminas Variable (Profesores				
HC)	1.954.315.235	1.791.448.087	-162.867.148	-8%
- Nóminas Fija	2.083.885.94 2	1.978.561.333	-105.324.609	-5%
- Investigación	622.285.976	618.366.073	-3.919.903	-1%
- Idiomas	604.549.657	478.756.368	-125.793.289	-21%
- Biblioteca	76.582.283	82.900.591	6.318.308	8%
- Empresarial	355.869.894	247.966.918	-107.902.976	-30%
- Bienestar	348.982.003	378.784.891	29.802.888	9%
- Proyectos Especiales	75.616.128	171.786.492	96.170.364	127%
Honorarios				
- Académicos	20.193.580	0	-20.193.580	-100%
- Centro Idiomas	26.674.769	17.390.436	-9.284.333	-35%



CONCEPT	PRESUPUESTO PROYECTADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	VARIACIÓ N
O	2019	2019	\$	%
Arrendamientos				
- Edificaciones Bogotá CCB Posgrado	0	77.446.200	77.446.200	100%
- Edificaciones Bogotá CCB Académicos	3.806.000	5.352.050	1.546.050	41%
- Espacios Bogotá Bienestar Universitario	68.094.161	94.020.176	25.926.015	38%
- Espacios Proyectos	0	24.412.699	24.412.699	100%
Tecnológicos				
- Licencias Académicas	289.611.311	336.733.102	47.121.791	16%
- Seguro estudiantil	9.778.563	7.326.420	-2.452.143	-25%
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	6.618.045.92 8	6.718.661.167	100.615.239	2%

Gastos operacionales

CONCEPT	PRESUPUESTO PROYECTADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	VARIACIÓ N
Ο	2019	2019	\$	%
Nóminas Fija	3.118.837.538	3.105.921.131	-12.916.407	0%
Honorarios	1.189.442.543	366.694.757	-822.747.786	-69%
Servicios	1.027.329.86 0	950.279.374	-77.050.487	-8%
Mantenimiento y Reparaciones	168.098.134	134.851.017	-33.247.117	-20%
Gastos de Viaje	163.723.331	221.136.518	57.413.187	35%
Otros	1.472.670.60 3	1.127.268.526	-345.402.077	-23%
Impuestos	1.040.386.67 2	604.518.394	-435.868.279	-42%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	8.861.024.95 6	7.256.289.73 3	- 1.604.735.224	-18%



Excedentes del ejercicio

CONCEPT O EXCEDENTE OPERACIONAL	PRESUPUESTO PROYECTADO 2019 2.100.839.162	PRESUPUESTO EJECUTADO 2019 - 2.330.783.49 6	VARIACIÓN \$ -4.431.622.659	VARIACIÓ N % -211%
Ingresos Financieros	86.368.665	60.647.462	-25.721.203	-30%
Otros Ingresos	41.535.718	153.246.158	111.710.440	269%
Recursos CCB - Condonación Deuda	0	2.280.534.70 0	2.280.534.700	100%
Recursos CCB - Aportes Capital de Trabajo	0	1.600.000.000	1.600.000.000	100%
Gastos de Aportes CCB con Destinación Específica	0	71.400.000	71.400.000	100%
Gastos de Inversión para el Funcionamiento (*)	1.230.096.44 4	0	-1.230.096.444	-100%
Gastos No operacionales	370.082.503	153.369.561	-216.712.942	-59%

De manera agregada se presenta en la siguiente tabla el comportamiento del presupuestoa diciembre de 2019.

Presupuesto 2019	Cifra PRESUPUESTADO 2019	ns en Millones de \$ EJECUTADO DIC-2019
Ingresos operacionales	\$17.580	\$11.644
Costos operacionales	\$6.618	\$6.719
Gastos operacionales	\$8.861	\$7.256
Excedente operacional	\$2.100	-\$2.331
Neto No operacional	-\$1.472	3.870
Excedente neto	\$628	1.539

Fuente: Gerencia Administrativa y Financiera. Diciembre 2019



9. Planeación estratégica y direccionamiento Proyección Institucional 2020

Durante el último trimestre del año 2019, se inició un ejercicio participativo para el direccionamiento estratégico de la Institución, con el acompañamiento de la empresa StratCo en el que intervinieron los miembros del Consejo Superior Universitario, la Rectoría, y Directivas y colaboradores de la Institución.

Se realizó una rigurosa referenciación y análisis de fuentes documentales primarias y secundarias de información, relacionadas con la prospectiva de las instituciones de educación superior, los nuevos requerimientos del sector empresarial de Bogotá- Cundinamarca, las tendencias en materia educativa, las orientaciones estratégicas de la Cámara de Comercio de Bogotá, las filiales, los clústers y los referentes de las condiciones mínimas de calidad y fundamentalmente la acreditación nacional e internacional.

A partir de lo anterior, se obtuvo como resultado a diciembre de 2019 la construcción de: diagnóstico del contexto, el análisis de la situación actual, FODA y escenario apuesta, Visión estratégica: propósito, valores, descripción de largo plazo, Segmentos y propuesta de valor.

Para el año 2020 se prevé continuar con las definiciones de modelo de negocio y estrategia de producto, – MEGA(s), pilares estratégicos e iniciativas, para con posterioridad se estructure el Balanced Scorecard de la Institución. De esta manera se contará con nuevos lineamientos marco de mediano y largo plazo que servirán de contexto para el desarrollo de los planes de acción anuales y para las propuestas de innovación, crecimiento y desarrollo.

Se incorporarán las estrategias de sostenibilidad académica y relacionamiento con el entorno y sostenibilidad financiera en el marco estratégico que resulte de la finalización deeste ejercicio de reflexión para



la formalización del mapa estratégico de la Institución que se gestionará bajo proyectos específicos, los cuales contarán con un seguimiento riguroso y un esquema de rendición de cuentas trimestral.

Para el 2020 y 2021 es importante destacar la contribución que se espera de la CCB por valor de \$5.000 millones, cuyo desembolso estará condicionado al cumplimento de la gestión de ingresos de Uniempresarial, y que para el 2020 corresponderá a la suma de \$2.500 millones para el desarrollo de proyectos estratégicos para el crecimiento institucional, proyectos que tendrán un seguimiento riguroso en el contexto de los KPIS definidos en el marco del convenio suscrito con la CCB.

De manera agregada, las metas expuestas en el Plan de Acción 2020 de Uniempresarial, en las estrategias de sostenibilidad académica y de Relacionamiento con el entorno y Sostenibilidad financiera son:

Sostenibilidad Académica y de Relacionamiento con el entorno

- Radicación de Reforma de todos los programas académicos ante el MEN.
 - Reforma en la implementación de créditos 2:1
 - Definir la estrategia para empresas coformadoras
 - Implementación del nuevo modelo de prácticas empresariales en 60 empresas de los clusters
- Radicación de condiciones iniciales para acreditación de alta calidad de Finanzas y Comercio Exterior
 - Alistamiento de condiciones para acreditación ACBSP Negocios Internacionales
- Incrementar oferta de educación continua a empresas de los clusters, participación en mesas de talento e incremento de número de empresas coformadoras.

Plan de Trabajo articulado con Filiales y Vicepresidencias de la CCB

Sostenibilidad Financiera

- Cumplir con mínimo el 95% de los ingresos proyectados para 2020 - EBITDA positivo al cierre 2020
 - Estrategia de Mercadeo y posicionamiento

A partir de junio de 2020, y previo cumplimiento de indicadores a marzo de 2020, se inicia la ejecución



de los

proyectos de inversión, con recursos CCB.

Las acciones, factores críticos de éxito y la meta 2020 definida para cada una de lasestrategias se consolidan en el mapa estratégico del plan de acción 2020, a continuación:



MAPA ESTRATÉGICO PLAN DE ACCIÓN 2020						
Estrategias	Acciones	Factores críticos de éxito	META 2020			
Sostenibilidad Académica y de relacionamiento	Académicos	Reforma de la totalidad de los programas	Radicación reforma de los 7 programas de pregrado, 3 especializaciones y la Maestría. Reforma en la implementación de créditos 2:1 evidenciadaen las reformas curriculares			
conel entorno		Reforma estructural del modelo dual y espacios de aprendizaje en empresas coformadoras.	Implementación del nuevo modelo prácticas deempresariales en 60 empresas de los clústers.			
	Calidad	Retomar las condiciones de acreditación nacional CNA e internacional ACBSP.	Autoevaluación semestral de los programas académicos. Radicación de condiciones iniciales de alta calidad de Finanzas y Comercio Exterior. Alistamiento de condiciones para acreditación ACBSP del programa de Negocios Internacionales.			
	Proyección Empresarial	Articulación con las empresas de los clústers y políticas de competitividad y productividad de la ciudad -región	Incrementar oferta de educación continua a empresas delos clústers. Participación en mesas de talento de los clústers w incrementar el número de empresas coformadoras. Plan de trabajo articulado con filiales y vicepresidenciasde la CCB.			
		Transformar el modelo de gestión de la investigación aplicada – generación de ingresos	Definir la política de investigación aplicada, el modelo y laslíneas institucionales. Identificar proyectos de investigación generadores deinnovación			
Sostenibilidad Financiera	Plan de Reducción de costos	Horas cátedra por reposición TC y MT	Disminuir en un 20% el número de horas cátedra con respecto al 2019-2			



		Ajuste por implementación de créditos relación 2:1 Ajuste por tamaño de grupos (Mínimo	Reforma de la implementación de los créditos en los programas académicos Disminuir en un 10% el número de grupos
		15), excepciones con autorización de rectoría	Distribuir en un 10% et numero de grapos
		Unificación de asignaturas transversales y básicas	Disminuir en un 5% el número de cursos como resultado de la unificación de asignaturas transversales
Pi	lan de reducción decostos	Plan de reducción de gastos vía mejores negociaciones en contratos de servicios administrativos	Obtener mejores negociaciones en los procesos de contratación de tecnología para soporte académico y del ERP financiero y administrativo en articulación con la CCB.
		Plan de Reducción de descuentos y blindaje jurídico – Fondo de becas	Mantener la política de descuento general del 10% porpronto pago.
			Presentación de propuesta para constituir Fondo deBecas.
		Fortalecimiento del control presupuestal	Seguimiento mensual del presupuesto y verificación de la disponibilidad presupuestal, presentación mensual de los estados financieros de la institución en el CSU
		Fortalecimiento de la implementación del modelo de gestión por centros de costos	Parametrización de nuevos centros de costos en los aplicativos institucionales en el primer semestre de la estructura existente. Revisión de los días de pago a proveedores para mejorar elflujo de caja.
			Elaborar flujo de caja como instrumento de control delpago. Realizar comité de pagos para definir pagos prioritarios.



		Fortalecimiento de la gestión riesgo y ambiente de control	n del	Fortalecer las acciones de seguimiento a los planes de mejora propuestos frente a los resultados de las auditorias de la Revisoría Fiscal. Diseñar el Modelo de Gestión de Riesgo y Ambiente de Control
Plan de ingresos	generación de	Nueva estrategia cor programas académicos	mercial	Generación de talleres, conferencias, visitas campus, participación en ferias, realización olimpiadas, desayunos, sesiones informativas. Activar la relación con las empresas y estructuración de convenios. Implementar el 100% de las acciones del plan de mercadeo y plan de acción, con lanzamientos de nuevos programas
		Plan formal de Educación Con la medida. Plan para fortalecer posicionar		Ejecutar 71 proyectos a la medida Fortalecer y diversificar las acciones de publicidad con la implementación de la primera fase del plan de medios



Con ocasión de la firma del convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá el 4 de diciembre de 2019, se incorporan los compromisos adquiridos en términos de KPI's, para los proyectos de inversión contemplados en el convenio, de la siguiente manera:

Estrategia	Valor por estrategia	Participación	Proyectos	Valor	
			Plataforma integral académica registro y control	\$ 1.096.991.244	
1. Tecnología	\$ 1.767.721.740	35%	CRM	\$ 70.730.496	
			Laboratorio de Creatividad e innovación	\$ 600.000.000	
			Nuevos programas	\$ 168.000.000	
2. Fortalecimiento de la ofertaacadémica	\$ 1.719.040.000	\$ 1.719.040.000	34%	Ampliar la oferta delos programasactuales a modalidad virtual	\$ 1.260.000.000
			Impacto regional	\$ 291.040.000	
3.Oferta deEducación			Diseño ModeloNegocio de EducaciónVirtual Uniempresarial	\$ 18.000.000	
Continua Virtual	\$ 561.349.014	11%	Outsourcing desoporte y comercial	\$ 129.600.000	
			Generación de cursos virtuales propios	\$ 294.749.014	
			Adecuación en infraestructura virtual	\$ 119.000.000	
4.Estrategia de posicionamiento	\$ 951.889.246	19%	Presencia de marcaen medios Tradicionales y digitales	\$ 951.889.246	
	\$ 5.000.000.000				



Para el año 2020, se presentan a continuación las metas para cada uno de los proyectos contemplados en el convenio:



ESTRATEGIA	Táctica	RESPONSABLES	Objetivos Estratégicos	KPIS	META A MARZO 2020	META A JUNIO 2020	META A SEPTIEMBRE 2020	META A DICIEMBRE2020
1) Tecnología	Implementar la plataforma integral académica registro y control	Secretaría General y Dirección de Tecnología e Información	A marzo de 2021 contar con una plataforma tecnológica integral académica en funcionamiento	% de avanceen la implementación	Contar con los términos de referencia para la convocatori a de la plataforma tecnológica integral académica deregistro y control	Formalización de la adjudicación del proveedor de la plataforma tecnológica integral académica de registro y control con previa aprobación delConsejo Superior Universitario	Firma del contrato para implementación de la plataforma tecnológica	Implementación de la primera fase de la plataforma tecnológica integral académica de registro y control
					10%	25%	30%	50%
	Implementar una solución CRM para la gestión de grupos de interés	Dirección de Tecnología e Información y Gerencia de mercadeo y admisiones	A marzo de 2021 contar con un CRM en funcionamient o para la Institución	% de avanceen la implementación	Contar con los términos de referencia para la convocatori a del CRM de la Institución	Formalización de la adjudicación del proveedor del CRM institucional con previa aprobación delConsejo Superior Universitario	Firma del contrato para implementación del CRM	Implementación primera fase del CRM institucional
					10%	25%	30%	50%



	Laboratorio de Innovación y emprendimiento	Vicerrectoría académica, Dirección de Emprendimiento y Dirección de tecnologías	A marzo de 2021 contar con un laboratorio de innovación y emprendimie nto en funcionamien to para la Institución	% de avanceen la implementa ción	Propuesta de diseño del laboratorio de innovacióny emprendimi ento	Contar con los términos de referencia parala PRIMERA FASE, que contemple las fichas técnicas de los equipos e identificación de posibles proveedores para diseño de adecuaciones físicas y equipos	Resultados de la convocatoria para aprobación del Consejo Superior y firma de contratos.	Adecuaciónde la infraestructura física, tecnológica y adquisición de los equipos PRIMERA FASE de servicios de laboratorio
				cobertura a estudiantes				
2) Fortalecimie ntode la oferta académica	Nuevos programas	Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia y Currículo	6 registros calificados aprobados por el Ministerio de Educación Nacional	% de avanceen la implementa ción		Un estudio de mercado que justifique las tipologías, poblaciones que defina creación de nuevos programas académicos	Aprobación del Consejo Superior Universitario y radicación en el MEN de 2 documentos maestros de registros calificados	Aprobacióndel ConsejoSuperior Universitario y radicación en el MEN de 2 documentos maestros de registros calificados



				Número de programas nuevos				
	Ampliar la oferta de los programas actuales a modalidad virtual	Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia y Currículo Gerencia de Tecnología	A diciembre de 2023 Programas actuales virtualizados (7 pregrados y 4 posgrados)	% de avanceen la implementa ción		Estudio de referenciación preliminar de modelos virtuales exitosos	Propuesta de modelo virtual para presentación al Consejo Superior Universitario	Identificación y convocatoria de aliadosestratégicos
		rechologia				20%	25%	30%
	Impacto regional	Gerencia de Mercadeo y Admisiones, Vicerrectoría de Proyección Empresarial y relacionamiento	4 Centros de experiencia Uniempresarial implementados en las regiones	% de avanceen la implementa ción	Diseño de la estrategia de experiencia de servicio Uniempresari al	Propuesta de estrategia de experiencia de servicio aprobada por el consejo Superior Universitario.	Implementaci ón FASE 1 . 2 centros de experiencia en sedes de la CCB	50%
		con el entorno		Número de centros de experiencia			2	
3) Oferta de educación virtual	Generación de oferta de Educación Continua de cursos y diplomados Virtuales	Vicerrectoría de Proyección Empresarial - Educación Continua	A diciembre de 2022, se contará con un total de 37cursos y diplomados en oferta de educación	% de avanceen la implementa ción	Propuesta del Diseño Modelo Negocio de Educación continuada en modalidad Virtual para Uniempresari	Modelo de educación continuada enmodalidad virtual aprobado por el consejo Superior Universitario.	Acuerdos con aliados productores Producción de2 cursos	Producción3 cursos



				Número de cursos y diplomados implementa dos	15%	30%	2	3
4)Posicionamiento Institucional estro	mplementa on del Plande medios y strategias de BTL, ATL y Digital.	Gerencia de Mercadeo y Admisiones Coordinador de Mercadeo Agentes Comerciales - Pregrado	Incremento de Uniempresarial en los resultados demedición de imagen y marca del estudio de la Cámara de Comercio y sus filiales	% de avanceen la implementa ción	aprobada	Ejecución de la PRIMERA FASE del Plan de medios	Seguimiento y evaluación de los resultados de la primera fase	Medición de posicionamiento de marca