



# Plan Estratégico 2024-2027

**Directivos**

**Margarita Añez Sampedro**

Rector General

**Carolina Guzmán Ruiz**

Vicerrectora Académico General

**Javier Fernando Rodríguez Sánchez**

Vicerrector de Desarrollo Empresarial y Marketing

**Vicente Leal Rincón**

Vicerrector Administrativo y Financiero

**Sonia Sierra González**

Directora de Planeación y Aseguramiento

**Juliana Barrios Camargo**

Secretaria General

**Elaboración y redacción**

**Sonia Sierra González**

Directora de Planeación y Aseguramiento

**Olga Lucía Bernal Morales**

Especialista en Planeación y Evaluación

**Colaboración**

**Edgar Huberto Suelta Gaitán**

Planeación Corporativa Compensar

**María del Pilar Lindarte**

Directora Financiera

**Apoyo**

**Andrés Franco**

Centro de Liderazgo y Gestión

**Agradecimientos**

**Oscar Mario Ruíz Cruz**

**María Isabel Carrascal**

**Henry Yesid Barrero Fletscher**

**María Alexandra Grueso Sánchez**

**Gretel Chvatal Londoño**

**Fabian Ramos**

# Contenido

1. Introducción.....	3
2. Plan Estratégico.....	4
2.1. Propósito Superior.....	5
2.2. Ejes Estratégicos .....	5
2.3. Mapa Estratégico .....	7
2.4. Despliegue .....	9
3. Definiciones asociadas.....	11

## 1. Introducción

El Consejo Directivo en su sesión del noviembre aprobó el Plan Estratégico 2024-2027, un marco estratégico con horizonte a tres años que direcciona las acciones para el cumplimiento del nuestro propósito superior y objetivos institucionales, el cual se hace realidad mediante el desarrollo de un

modelo de relacionamiento innovador, pertinente y sostenible, que genera un valor palpable, tanto para la sociedad como para la Caja de Compensación Compensar.

Esta estrategia articula las demandas y tendencias externas, el potencial institucional al hacer parte del conglomerado empresarial de Compensar bajo una perspectiva de formación a lo largo de la vida, tanto para personas como para empresas. Este postulado se enriquece a partir del relacionamiento entre UCompensar, Compensar y las Empresas.

Por ello, durante el año 2023, se avanzó en el proyecto Universidad del Futuro que consolida un nuevo posicionamiento estratégico de cara a los retos mencionados, que incluye la transformación de la estructura organizacional, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la definición de un nuevo horizonte estratégico, el cual se desarrolló entre mayo y agosto un trabajo conjunto con estudiantes, egresados, docentes, colaboradores empleadores y empresarios y en el que participaron activamente la Caja de Compensación y la Agencia de Empleo y Emprendimiento Compensar.

A través de diferentes mesas de trabajo se plantearon varias estrategias que buscan contribuir a la solución de las problemáticas y retos en función de la productividad de los sectores, ofrecer un modelo de fomento empresarial que sea fuente de talento humano, se desarrolle una investigación e innovación aplicada, educación de calidad y flexible, facilitar el acceso a la educación integral de alta calidad que transforme la sociedad y adicionalmente que incluya la diversidad.

Queremos con este nuevo horizonte transformar a la personas y empresas, posicionarnos en el entorno empresarial y crecer sosteniblemente a 2027, sobre todo consolidando una comunidad que hace las cosas con excelencia, se apasiona por el logro, es innovadora e incluyente.

El Plan Estratégico como herramienta de gestión establece cuatro ejes estratégicos de los cuales se desprenden ocho objetivos, cada uno de ellos con metas y resultados clave anuales que orientan el avance de las diferentes actividades de los procesos, las iniciativas y proyectos, y son pieza fundamental para el seguimiento.

Invitamos a todos los miembros de la Comunidad Institucional para que apropien y sean participantes activos para el cumplimiento de este Plan y de nuestro Propósito Superior con su trabajo, creatividad y compromiso.

## 2. Plan Estratégico

Somos una organización que se transforma para responder a las demandas de un mercado exigente, buscamos la excelencia y ser percibidos como una institución académica cuyo diferencial invita al empresariado a ser parte activa de la construcción de la Universidad del Futuro.

Hacemos parte del ecosistema Compensar, la Caja de Compensación y la Agencia de Empleo transnacional número uno del país; no sólo por el lugar que ocupan, sino también en la forma como hacemos las cosas. En este marco UCompensar como institución universitaria se constituye en el gran articulador de un círculo virtuoso que integra la academia, el sector empresarial y el ecosistema Compensar, mediante la consolidación de relaciones estratégicas de mediano y largo plazo que apuntan al mejoramiento de la productividad del sector empresarial.

## 2.1. Propósito Superior

Transformamos a la persona y al sector productivo con pasión, a través de un modelo de educación flexible, pertinente y sostenible que genera valor a la sociedad y a Compensar.

## 2.2. Ejes Estratégicos

Planteamos un horizonte estratégico a través de cuatro ejes, cada uno desplegado en objetivos, resultados clave e indicadores, que establecen de manera formal las aspiraciones institucionales a 2027. Nuestros ejes son:

**Cultura.** Fortalecer una cultura que permita el cumplimiento de nuestro Propósito Superior mediante la apropiación de cuatro atributos y comportamientos organizacionales definidos por la comunidad en el marco del proyecto Universidad del Futuro. Estos atributos son:

- **Excelencia:** es la confianza y satisfacción de estudiantes, empresas, aliados y colaboradores, con nuestro modelo de educación integral de alta calidad que transforma vidas.
- **Pasión por el logro:** es el compromiso con UCompensar de cumplir y participar oportunamente garantizando los resultados esperados y el alcance estratégico de manera ética para transformar vidas.
- **Innovación:** es la transformación continua desde el desarrollo, modelo educativo, los procesos y la tecnología para generar capacidades a empresas, estudiantes y colaboradores.
- **Inclusión:** es la capacidad de generar acceso a la educación integral de alta calidad a todas las personas y empresas que deseen y las oportunidades del sector productivo, para todo el mundo teniendo en cuenta las múltiples realidades sociales para aportar en la transformación de vidas.

**Articulación Compensar - UCompensar:** consolidar una relación de doble vía que favorezca nuestra sostenibilidad y desarrollo. La relación con la Caja, la Agencia de Empleo Transnacional y la EPS, tiene como propósito dar respuesta a las necesidades de un mercado amplio mediante acciones como:

- La identificación y priorización de sectores y clientes potenciales
- El posicionamiento de marca y reputación
- La presencia digital

- Formar y proveer el talento humano de las empresas del ecosistema Compensar
- Ser la primera alternativa de formación para los colaboradores del Conglomerado Compensar y sus familias
- Identificación de oportunidades con la Agencia de Empleo y Fomento Empresarial
- Mejoramiento continuo a través de auditoría y gestión de riesgo
- Compartir una visión de la tecnología-PETI.

**Modelo Universidad Empresa:** desarrollar soluciones y/o modelos de negocios disruptivos que contribuyan a la productividad de las empresas de los sectores priorizados y permitan establecer relaciones que nos permita identificar sus retos, entender su estrategia y, así, darle vida a este modelo de construcción conjunta que desarrolla el concepto del gran mercado de la educación, donde lo experiencial cobra sentido en laboratorios vivos de aprendizaje empresarial y se materializa en la infraestructura de nuestro Campus Av. 68.

Desde la academia aportamos a la productividad de las empresas y a su transformación, con programas flexibles, cortos, a la medida, con contenidos pertinentes y acordes con las demandas del sector empresarial.

Parte de la estrategia de Compensar en la educación lo constituye el gran diferencial de la Agencia de Empleo transnacional, donde el enlace entre la oferta y la demanda permite no sólo beneficiar al empresariado en la búsqueda del personal idóneo, sino también fortalecer los niveles de productividad; unir a la academia en el proceso formativo a lo largo de la vida y brindar herramientas de visión diferentes, que nos hacen ver como un gran socio de fortalecimiento en la necesidad de crecer en la economía empresarial.

Lo anterior, sin lugar a duda, es el valor agregado que ofrece la Institución al mercado como una puerta de entrada a las empresas, el cual pretende permanecer en el tiempo, generando relaciones a largo plazo y de valor con los empresarios.

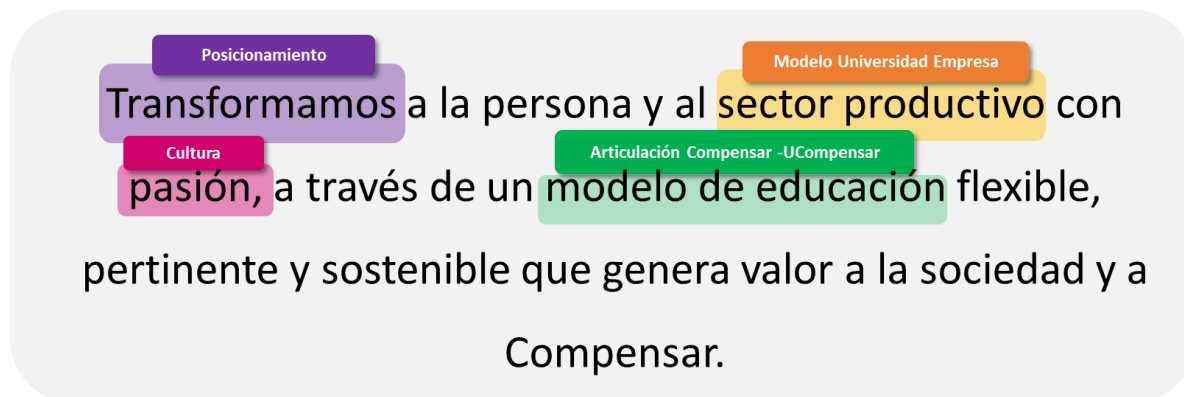
Para la implementación del Modelo Universidad Empresa en conjunto con Compensar se priorizaron seis sectores productivos a partir de tres criterios; agremiaciones de mayor relacionamiento empresarial, relacionamiento empresarial recurrente y de confianza, y empresas de mayores necesidades de cobertura social y bienestar.

- Call Center / BPO
- Salud y Farmacéutico
- Comunicaciones y Tecnología
- Temporales
- Transporte y Logística
- Turismo y Gastronomía



**Posicionamiento.** Promover reconocimiento de marca y el posicionamiento de UCompensar como una institución pertinente con el sector empresarial y de calidad, respondiendo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la forma como interactúan.

A continuación, se presenta la correlación del Propósito Superior y los Ejes Estratégicos:



La transformación busca **posicionar** la marca Compensar en el sector de la educación y a UCompensar como una institución de excelencia, que contribuye de manera positiva a las personas y al sector productivo en el logro de su proyecto de vida y de su productividad.

Para ello, UCompensar desarrolla su **Modelo Universidad Empresa** y genera soluciones pertinentes e innovadoras, que permiten el desarrollo de una relación a largo plazo. En este modelo la **articulación** con la Caja de Compensación Compensar es vital, porque le da sentido al quehacer institucional mediante un ejercicio de doble vía, que desarrolla estrategias de formación a lo largo de la vida, de fortalecimiento organizacional y de crecimiento y sostenibilidad institucional. Lo anterior, permeado por una **cultura** organizacional en la que se destacan cuatro atributos: Excelencia, Pasión por el logro, Innovación e Inclusión.

### 2.3. Mapa Estratégico

Desde la metodología del *Balance Score Card* se establece de manera articulada y en secuencia, como el cumplimiento de los objetivos permitirá alcanzar el Propósito Superior declarado.

#### Perspectiva de aprendizaje – ADN:

Se centra en el fortalecimiento de estrategias que desde lo cultural abarca diferentes grupos de interés como: colaboradores, estudiantes, egresados, docentes y empresarios.

Nuestro ADN impulsa una cultura orientada a resultados con equipos de alto desempeño, innovadores, éticos y con pensamiento empresarial”, lograr este objetivo supone que nuestra comunidad desarrolle los atributos de pasión por el logro, excelencia, innovación e inclusión.

### **Perspectiva Procesos Internos:**

Asegurar la excelencia en la gestión favorece la construcción de una institución sólida y sostenible que integra diferentes sistemas de gestión y asegura la calidad; y a su vez, implementa un modelo de universidad inteligente ante la necesidad de tener un pensamiento global que facilite estar conectados y adoptar procesos modernos, ágiles y seguros, que vayan en línea con nuestro diferencial.

### **Perspectiva Financiera:**

Buscamos una estructura sostenible que favorezca la solidez organizacional que garantice el crecimiento institucional, la generación de excedentes, la reinversión y el cumplimiento de nuestro propósito superior.

### **Perspectiva Grupos de Interés:**

Establecer una relación que transforme el proyecto de vida de las personas y genere una relación de valor de mediano y largo plazo en la productividad de las empresas de los sectores priorizados, logrando así posicionar a UCompensar como el referente principal en la solución de necesidades empresariales.

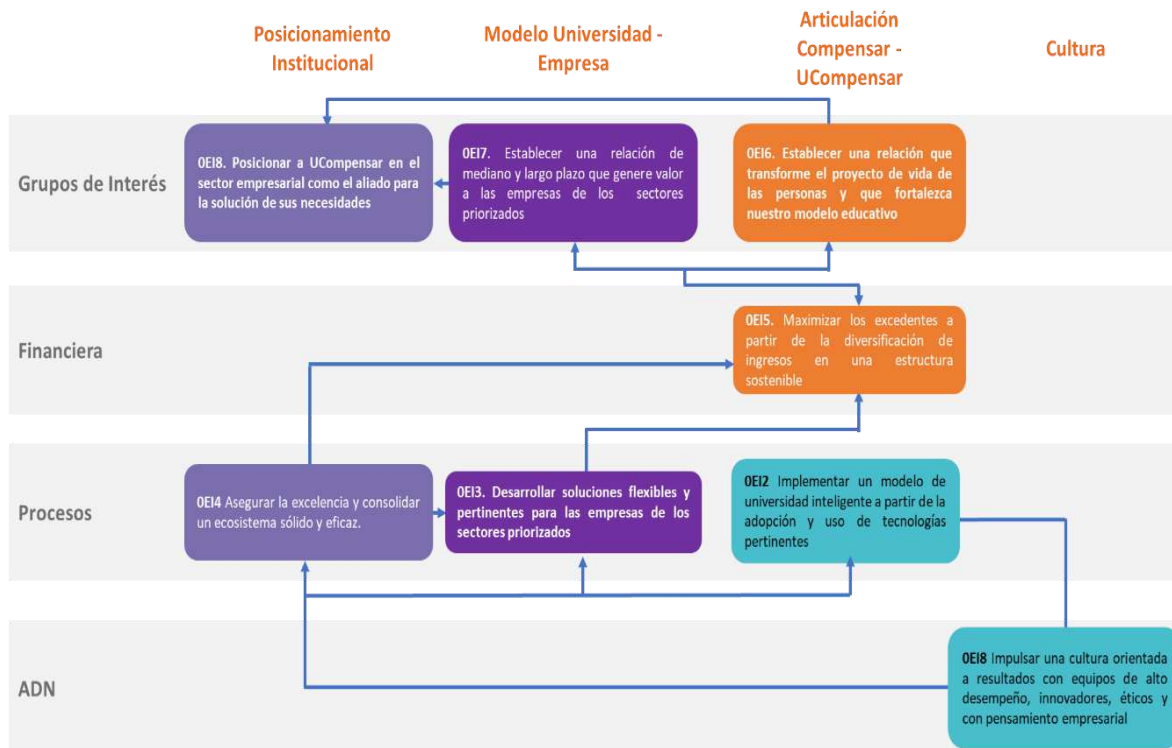
Para este ejercicio se priorizaron los *stakeholders* claves, de acuerdo con su nivel de influencia los cuales se han organizado en tres grupos:

- Gubernamental:
  - Ministerio de Educación Nacional
  - Secretaría de Educación Nacional
  - Consejo Directivo de Compensar
  - Comité Empresarial
  - SENA.
  
- Clientes internos:
  - Estudiantes
  - Profesores
  - Colaboradores
  - Egresados
  - Caja de Compensación Compensar
  - Caja de Compensación Cofrem
  - Agencia de Empleo Compensar
  - Colegios



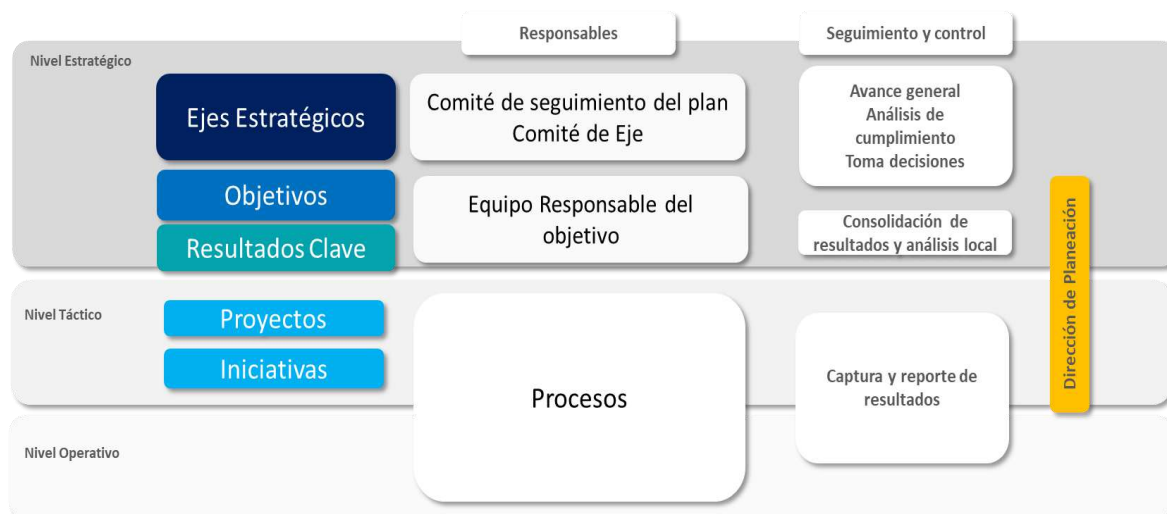
- Practicantes
  - Vecinos del Sector
  - Mercado Potencial/aspirantes
  - Empresas Afiliadas a Compensar
  - Gerencia de Vivienda
- Relacionamiento
    - Sector Financiero
    - ACBSP
    - Foro de presidentes
    - Diálogos de futuro.

El esquema a continuación representa la causalidad entre los objetivos y las perspectivas del Mapa Estratégico:



## 2.4. Despliegue

El despliegue por responsabilidad asigna funciones a diferentes colaboradores para que garanticen el desarrollo y consolidación de acciones que permitan alcanzar los objetivos y ejes del plan estratégico, estas funciones se desagregan por eje, objetivo y proceso:



Cada eje estratégico tendrá asignado un comité, el cual se encargará de analizar, hacer seguimiento, solucionar problemas y tomar decisiones sobre los objetivos, resultados clave, indicadores, proyectos e iniciativas que impacten el eje estratégico que tenga asignado.

Cada eje estratégico tendrá asignado uno o más objetivos y a cada objetivo le será asignado un equipo de trabajo que se encargue de consolidar el plan operativo del objetivo, impulsar los indicadores de medición de dichos objetivos y presentar o analizar el impacto y pertinencia de iniciativas y proyectos estratégicos asociados a cada objetivo. Así mismo, se encargarán de garantizar que los indicadores se midan y reporten en los tiempos y medios establecidos y consolidar el avance completo del objetivo. Este equipo se denominará Equipo Responsable de OEI.

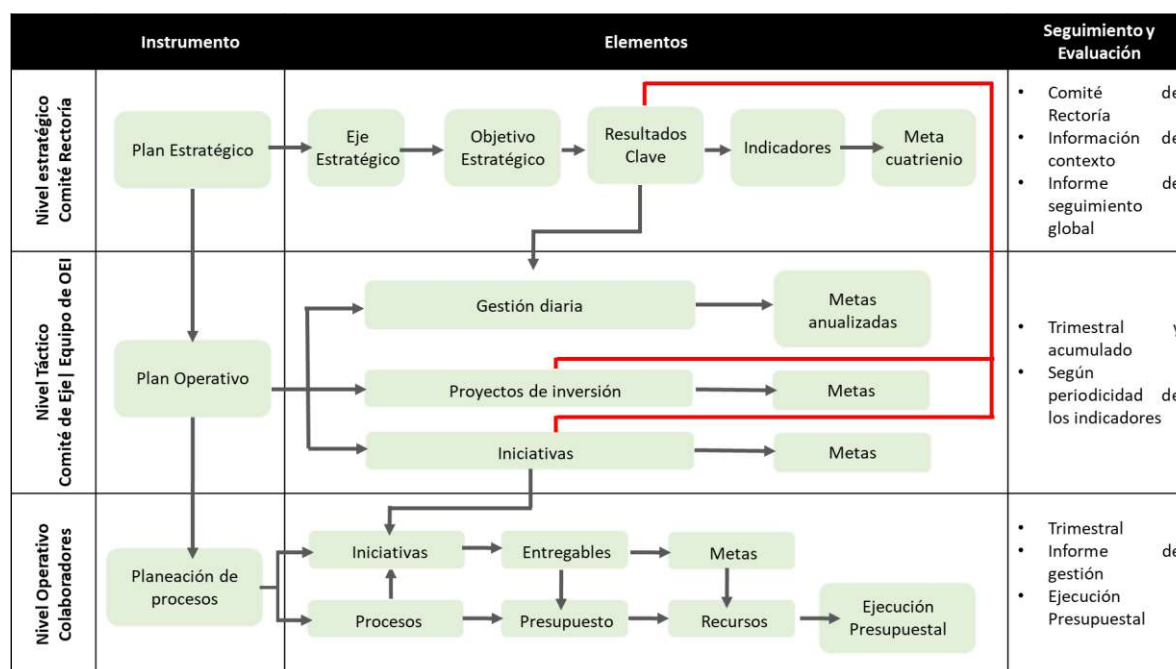
Los diferentes procesos de la institución apoyarán el desarrollo del plan estratégico desde su gestión y reporte de los indicadores y, así mismo, con el avance de las iniciativas y proyectos que tengan a su cargo.

Como instancia superior de todo el proceso de planeación estratégica se establece el Comité de Seguimiento del plan estratégico, integrado por los directivos de la institución y se encargará de analizar y moviliza las acciones, iniciativas y proyectos que permitan avanzar en el cumplimiento del plan.

La dirección de Planeación se encargará de dinamizar el seguimiento y control del cumplimiento del plan, garantizando los medios para la integración de resultados, reporte de indicadores y elaboración e informes de cumplimiento.

Desde la operación, cada eje como se mencionó al inicio de este documento tendrá definido un objetivo, resultados clave, indicadores y metas; a estos, les serán asignadas iniciativas o proyectos

que se consolidarán en un Plan Operativo Anual donde se identificarán, claramente, los recursos para su implementación; a este plan se alinearán cada uno de los procesos dentro de sus planes de gestión.



### 3. Definiciones asociadas

- **Acreditar:** obtener el reconocimiento de alta calidad aprobado por el Consejo Nacional de Acreditación y mediante resolución expedida por el Ministerio de Educación Nacional.
- **Alcanzar:** llegar hasta un valor claramente identificado a partir de una línea base.
- **Asegurar:** conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
- **Aumentar:** el objetivo es dar mayor extensión, alcance o valor a un resultado con el fin de mejorar el indicador.
- **Acreditación:** proceso voluntario mediante el cual una institución o programa educativo obtiene un reconocimiento en alta calidad.
- **Apropiación de la cultura:** interiorización y práctica de los atributos organizacionales en la gestión y actuar.
- **Atributo:** rasgos/categorías culturales principales de comportamientos que ha definido la Universidad para ser reconocida, única y distintiva para sus colaboradores, estudiantes y empresas.

- **Ausencia Intersemestral:** proporción de estudiantes que estando matriculados en un semestre (t) son clasificados como ausentes, es decir, no se matricularon en el período siguiente (t+1).
- **Clima organizacional:** conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.
- **Cultura organizacional:** normas y valores por los que se rige UCompensar, los cuales están relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relacionan los colaboradores.
- **DEI:** Desarrollo Empresarial Integral, servicio de formación de Compensar a las empresas con el que nos articulamos.
- **Desempeño:** calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo.
- **Educación formal:** proceso de formación secuencial que conduce a grados y títulos, en UCompensar corresponde a los programas: técnico profesional, tecnológico, profesional y especialización.
- **Educación Superior:** proceso de formación que se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional, en UCompensar corresponde a los programas técnico profesional, tecnológico, profesional y especialización.
- **Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano:** proceso de formación en aspectos laborales conducente a certificaciones, en UCompensar corresponde a los programas técnicos laborales.
- **Educación continuada:** proceso de formación informal, en UCompensar corresponde a cursos y diplomados.
- **eNPS (lealtad de los empleados):** grado de lealtad de los trabajadores con su empresa.
- **Generación de valor:** en este punto se refiere a la recepción y percepción de beneficios de parte de las personas y empresas sobre el producto o servicio recibido, este se establece sobre el cumplimiento de necesidades y de expectativas.
- **Gestión:** conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
- **Establecer:** hacer que empiece a funcionar algo de forma permanente.
- **Implementar:** poner en funcionamiento una plan, programa o proyecto.
- **Impulsar:** hacer que una cosa o persona se ponga en movimiento en una dirección.
- **Integrar:** conexión entre varios sistemas, de forma que las distintas áreas de la organización trabajen de forma conjunta y automatizada sin repeticiones u omisión de documentos, indicadores y acciones.
- **Índice de clima:** medición del clima organizacional que incluye la medición de la retención, el liderazgo (percepción), el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales.
- **Interiorizar:** hacer propia una cosa o asentarla de manera profunda e íntima en la mente o el corazón, especialmente un pensamiento o un sentimiento.

- **Integración de sistemas de gestión:** conexión entre varios sistemas de gestión, de forma que los distintos procesos trabajen de forma conjunta. Esta integración permite una mayor interacción entre las actividades y recursos, lo que implica, la alineación de políticas, indicadores y seguimiento.
- **Modelo Educativo:** conjunto de reglas y normas que se crean para generar una estructura de conocimiento por medio de enfoques pedagógicos. Su objetivo principal es brindar una formación completa e integral para cada estudiante.
- **Mantener:** hacer que una cosa continúe en determinado estado, situación o funcionamiento.
- **Maximizar:** llevar al máximo rendimiento posible los ingresos institucionales, con la generación de nuevos servicios, productos, e innovación y que generen rentabilidad en la institución.
- **NPS:** *Net Promoter Score*, mide la satisfacción del cliente con una sola pregunta que se basa en definir el grado en que los clientes recomiendan a la institución.
- **Nivel de madurez digital:** mide el grado de éxito en la transformación digital de una empresa desde varias dimensiones: personas y cultura, procesos, datos y analytics y tecnología digital<sup>1</sup>.
- **Obtener:** producir o generar nuevos elementos a partir de la realización de alguna actividad.
- **POSIBLE:** programa de formación para cesantes a través de la agencia de empleo de Compensar.
- **Posicionar:** colocar o situar una cosa en la posición adecuada.
- **Proceso:** conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.
- **Producto de innovación:** desarrollo de productos/servicios bajo el Modelo Universidad Empresa, que brinda soluciones a los retos empresariales en tiempo real (12 semanas) basados en una metodología de innovación abierta, ágil y continúa desarrollada en 3 fases: ideación, consolidación y aceleración.
- **Portafolio flexible:** consolidación de un grupo de servicios y productos que de acuerdo con la necesidad del cliente se ajustan en su contenido, duración, modalidad de formación y metodologías.
- **Portafolio pertinente:** guarda congruencia (es decir, conveniencia, coherencia y relación lógica) con las condiciones y necesidades sociales y empresariales, con las normas que regulan la convivencia social y con las características concretas de los clientes en sus diversos entornos.
- **Propulsor Compensar:** programas de educación continuada que apuntan a la productividad de las empresas.
- **Reducir:** el objetivo es hacer de menor cantidad, tamaño, intensidad o valor a un resultado con el fin de mejorar el indicador.
- **Relación a largo plazo:** entendida como la permanencia del cliente a lo largo del tiempo a través de compra o recompra de productos y servicios.

---

<sup>1</sup> Metodología de MINTIC

- **Recompra:** lograr que un producto o servicio cumpla con las expectativas de un comprador, para convertirse en la única opción que elegiría para ese producto o servicio. Impulsar estrategias de recompra es la base para fidelizar clientes y elevar la credibilidad en el mercado.
- **Resultados clave:** cómo se va a medir el cumplimiento del indicador
- **Retención:** capacidad de una organización para evitar la rotación de personal, es decir, el número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado, ya sea voluntaria o involuntariamente.
- **Salario de enganche:** salario que percibe el recién graduado.
- **Satisfacción:** medición de la respuesta que los clientes tienen con respecto a un servicio o producto en específico. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan.
- **Tasa de empleabilidad:** porcentaje o proporción de los graduados de educación superior que se encuentran vinculados al mercado laboral formal de la economía.
- **Transformar vida:** cambios en la situación o indicadores sociales y económicos de las personas que reflejen mejoras y progreso de su bienestar.
- **Transformar empresas:** cambios positivos en la organización y productividad.





