



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

Diagnóstico estratégico

Planeación Estratégica 2015 - 2020

**Dirección de Planeación y Finanzas
Daniel Aldana – B.O.T.**

Bogotá – Julio 25 de 2014

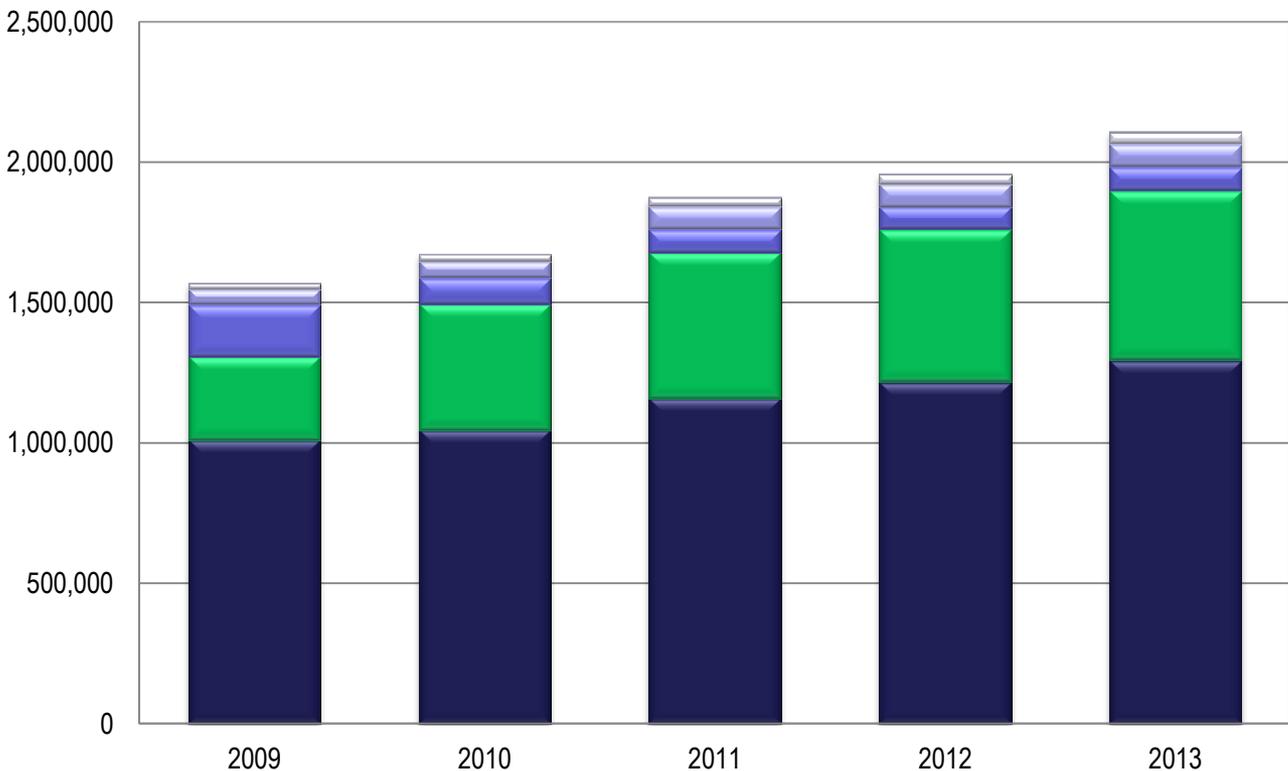
AGENDA

1. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
2. Diagnóstico interno
 - a) Auto diagnóstico institucional - Encuesta
 - b) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - c) Eficiencia organizacional
 - d) Finanzas
3. Conclusiones

La matrícula sigue manteniendo un importante dinamismo, principalmente para los niveles tecnológicos y de posgrados.

CRECIMIENTO DE MATRÍCULA NACIONAL POR NIVEL DE FORMACIÓN

Estudiantes matriculados⁽²⁾



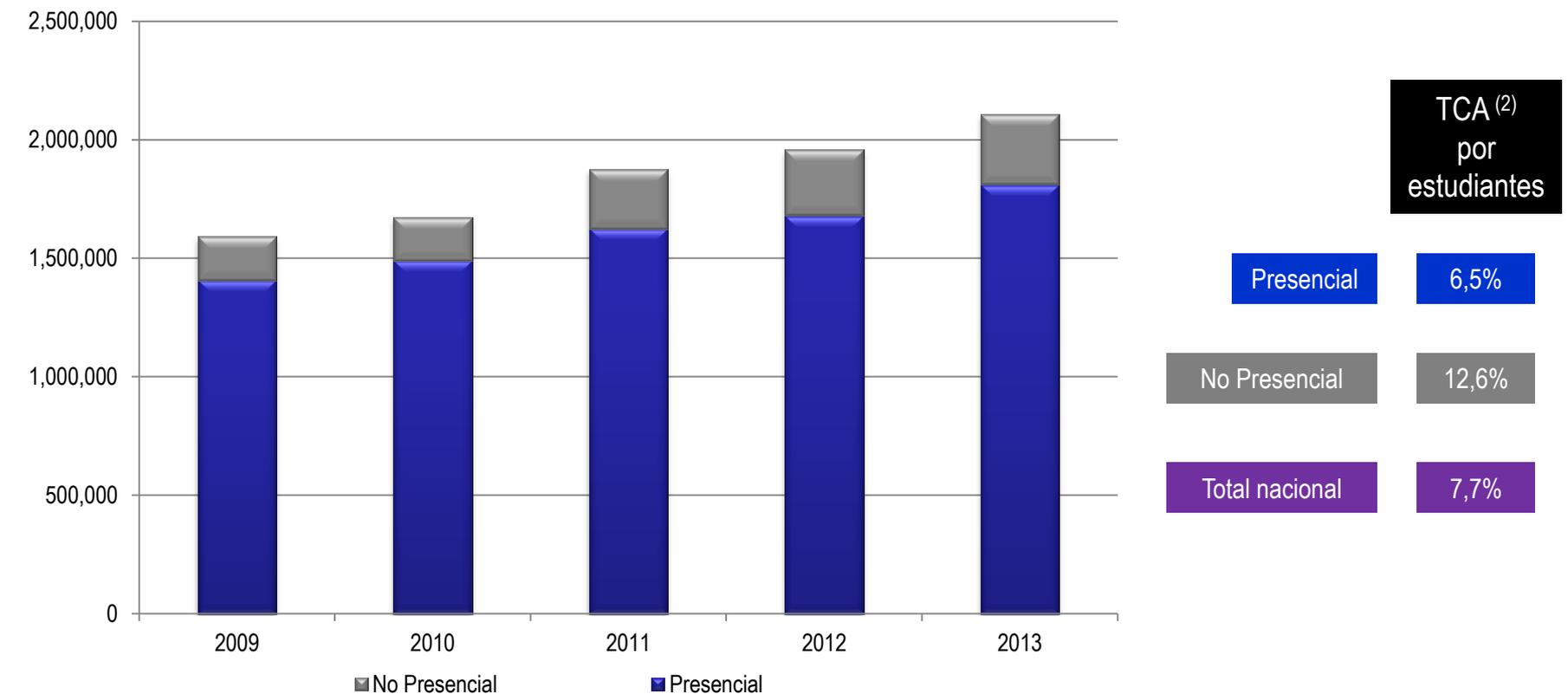
TCA ⁽¹⁾ ₀₉₋₁₃		
Estudiantes	Programas	
7,7%	3,9%	Total Nacional
23,5%	25,3%	Doctorado
18,0%	20,3%	Maestría
10,7%	0,2%	Especialización
19,4%	6,6%	Tecnológica
-18,1%	5,4%	Técnico Profesional
6,4%	1,7%	Universitario

(1) TCA: Tendencia de crecimiento anual.
 (2) Incluye los estudiantes del SENA.
 Fuente: MEN con base en análisis UTADDO

La formación bajo la metodología de enseñanza presencial sigue siendo la más representativa, no obstante, la cobertura de estudiantes en programas a distancia ha tenido un mayor crecimiento.

CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA NACIONAL POR METODOLOGÍA

Estudiantes matriculados⁽¹⁾



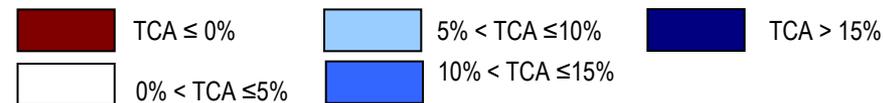
(1) Incluye todos los niveles.

(2) TCA: Tendencia de crecimiento anual 2009 - 2013.

Fuente: MEN; análisis UTADEO

Bogotá sigue creciendo a pesar de la alta cobertura bruta. En otras ciudades hay crecimientos importantes en casis todos los niveles menos en el profesional universitario.

CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA POR NIVEL DE FORMACION – CIUDADES PPALES; TCA⁽¹⁾ 2009 – 2013



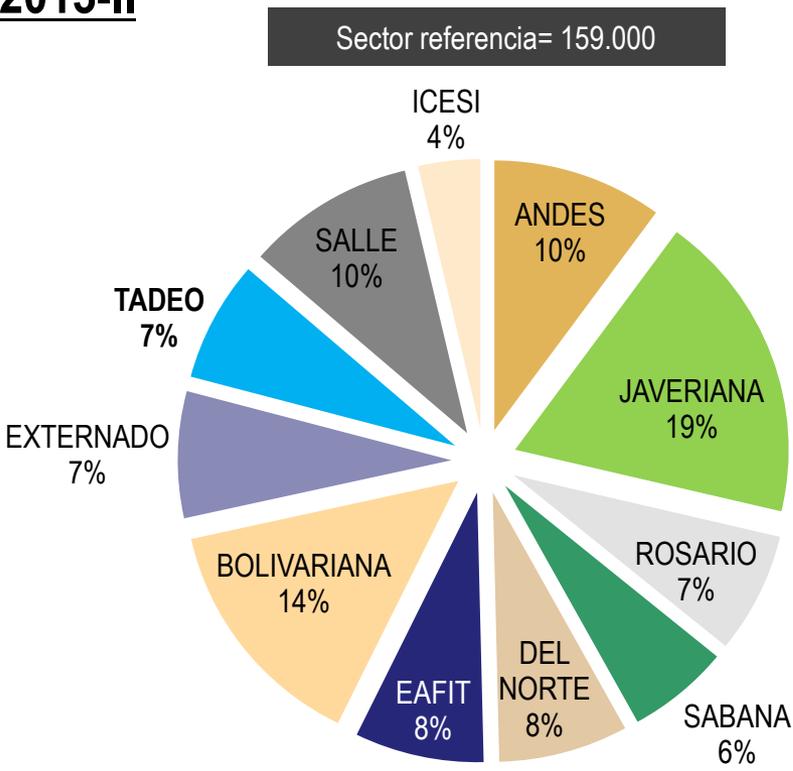
Nivel de formación Ciudad/Dpto.	Técnica sin SENA ⁽³⁾	Tecnológica sin SENA ⁽³⁾	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Total Educación superior	Cobertura bruta en educación superior ⁽⁵⁾
Bogotá	2%	7%	7%	-1%	18%	24%	6%	92%
Medellín	15%	-1%	6%	7%	13%	18%	5%	50%
Barranquilla	14%	7%	5%	15%	16%	5%	6%	45%
Cali	6%	0%	2%	3%	10%	13%	2%	37%
Bucaramanga	13%	18%	5%	53%	50%	16%	12%	59%
Cúcuta	-3%	5%	7%	2%	33%	-	7%	44%
Cartagena	5%	12%	4%	18%	34%	-	7%	36%
Manizales	107%	14%	3%	-3%	22%	5%	6%	45%
Montería	2%	11%	6%	23%	-	-	6%	22%
Pasto	27%	1%	9%	12%	33%	141%	9%	24%
Pereira	32%	9%	7%	23%	10%	11%	8%	50%
Ibagué	16%	-11%	10%	16%	78%	-	7%	37%
Santa Marta	27%	28%	11%	8%	-10%	-	13%	31%
Villavicencio	-7%	0%	10%	10%	-	-	9%	34%
Resto del país ⁽⁴⁾	0%	2%	6%	9%	28%	28%	6%	NA
Total país	4%	5%	6%	11%	18%	24%	8%	45%

(1) TCA- Tendencia de crecimiento anual. (2) Cifras para el departamento, TCA de matrículas para los años 2009-2013. (3) Las matrículas del SENA en formación técnica y tecnológica no están incluidas. (4) Total nacional sin incluir las ciudades principales. (5) Cobertura bruta en educación superior departamental para 2013. Fuente: MEN y DANE; análisis UTADCO

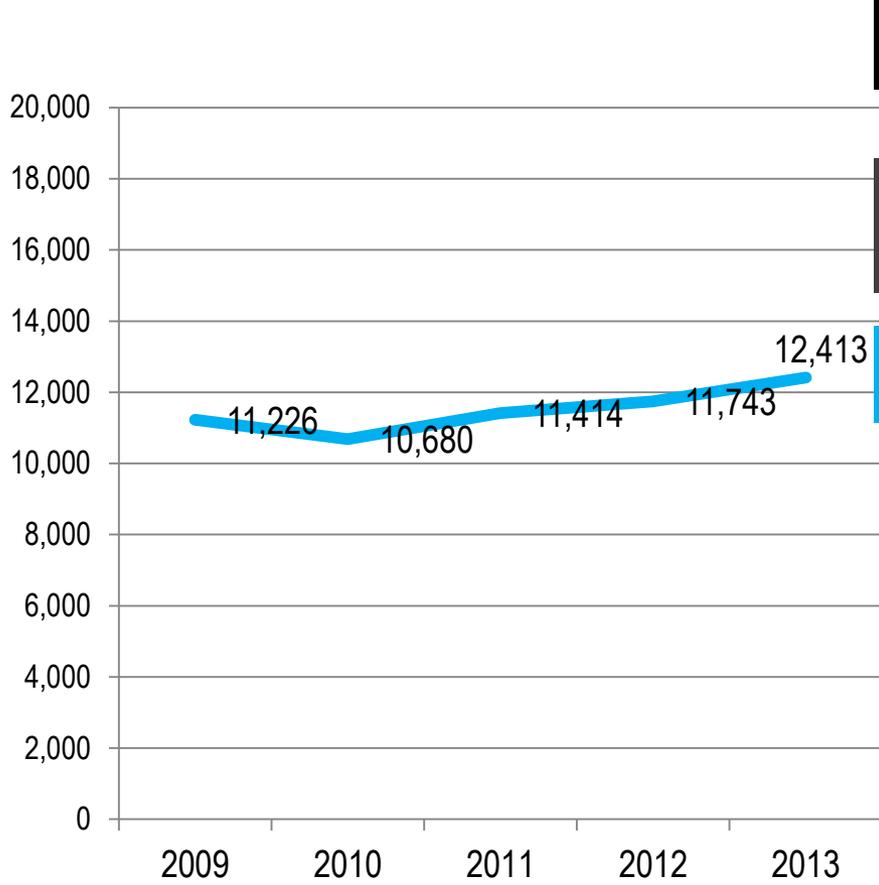
La Tadeo tiene el 7% de la participación del mercado frente al sector de referencia. Dicho sector, ha venido creciendo a una tasa promedio moderada del 3,2% y la Tadeo a una más baja de 2,5%.

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE REFERENCIA

Participación sobre # estudiantes) 2013-II



Evolución de # estudiantes



TCA (1)



(1) TCA: Tendencia de crecimiento anual 2009 - 2013.

Fuente: MEN; análisis UTADEO

La UTADEO oferta menos programas que el mercado de referencia, exceptuando los niveles universitario y tecnológico

OFERTA ACADÉMICA DE PROGRAMAS

	Tecnológico	Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES		31	25	38	15
UNIVERSIDAD JAVERIANA		56	99	39	7
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO		20	38	13	4
UNIVERSIDAD DE LA SABANA		19	47	12	1
UNIVERSIDAD DEL NORTE		23	79	31	6
UNIVERSIDAD EAFIT		20	50	18	3
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	1	38	71	21	5
UNIVERSIDAD EXTERNADO		18	91	17	3
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO	5	26	28	8	1
UNIVERSIDAD DE LA SALLE		24	10	12	2
UNIVERSIDAD ICESI		19	4	7	
Promedio	3	27	49	20	5

(1) Programa comparado: Administración de Empresas
Fuente: MEN; análisis UTADEO.

La Tadeo está rezagada en la acreditación frente al sector de referencia.

ESTADO DE ACREDITACIÓN MERCADO REFERENCIA⁽¹⁾

	Años Acreditación Institucional	% de programas acreditados	No. de programas acreditados a 8 años o más	% programas alta calidad a 8 años o más (1)	Número de Acreditaciones Internacionales
Universidad de los Andes	9	75%	14	67%	8
Pontificia Universidad Javeriana	8	56%	4	21%	0
Universidad del Rosario	8	65%	3	27%	0
Universidad de la Sabana	6	69%	2	22%	1
Universidad del Norte	8	88%	4	44%	7
Universidad EAFIT	8	82%	6	43%	1
Universidad Pontificia Bolivariana	6	83%	4	20%	0
Universidad Externado de Colombia	8	40%	3	75%	0
Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	4	60%	0	0%	1
Universidad de la Salle	6	67%	1	8%	0
Universidad ICESI	4	89%	1	13%	2
Promedio sector	7,1	71%	4,2	34%	3,8

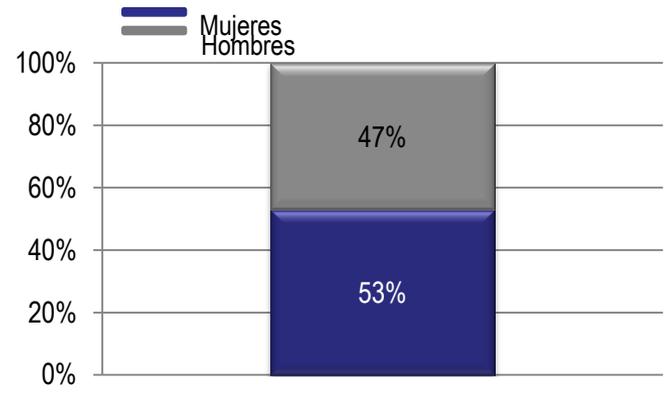
(1) Estado de acreditación de los programas profesionales universitarios.

Fuente: Base de Datos CNA - Corte a 31 de Diciembre de 2013; análisis UTADEO.

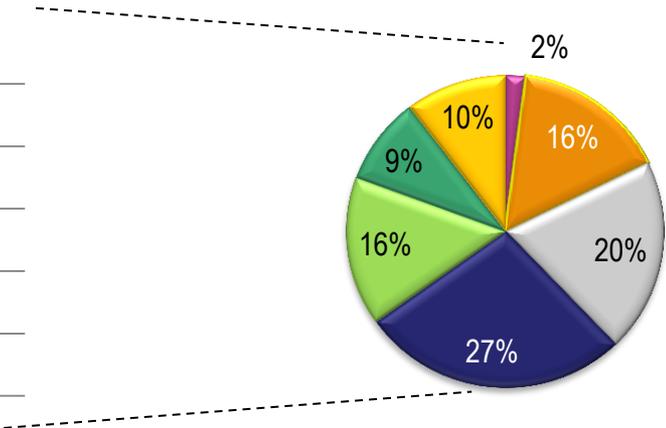
La Tadeo atiende en mayor proporción a estudiantes de bajos ingresos que las IES del grupo de referencia.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE ESTUDIANTES

Distribución por género



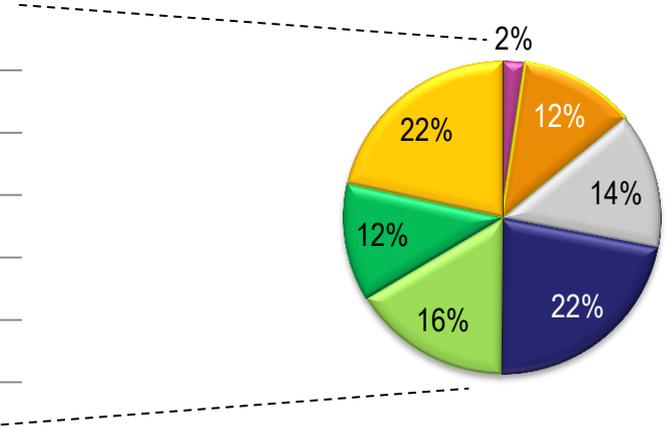
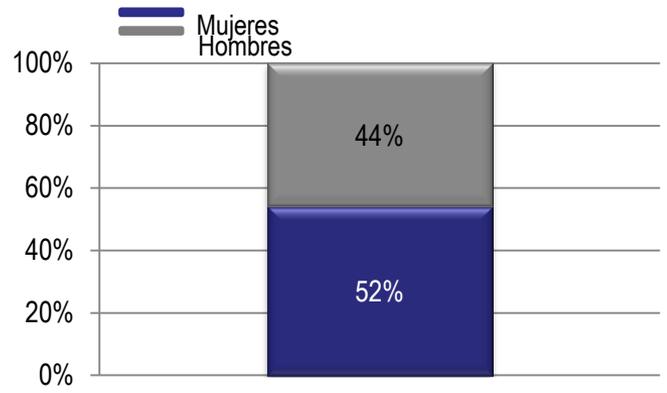
Ingreso de las familias en salarios mínimos



Promedio UTADEO
4,8 salarios

- [0,1) salarios mínimos
- [1,2) salarios mínimos
- [2,3) salarios mínimos
- [3,5) salarios mínimos
- [5,7) salarios mínimos
- [7,10) salarios mínimos
- [10,) salarios mínimos

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE ESTUDIANTES – SECTOR DE REFERENCIA



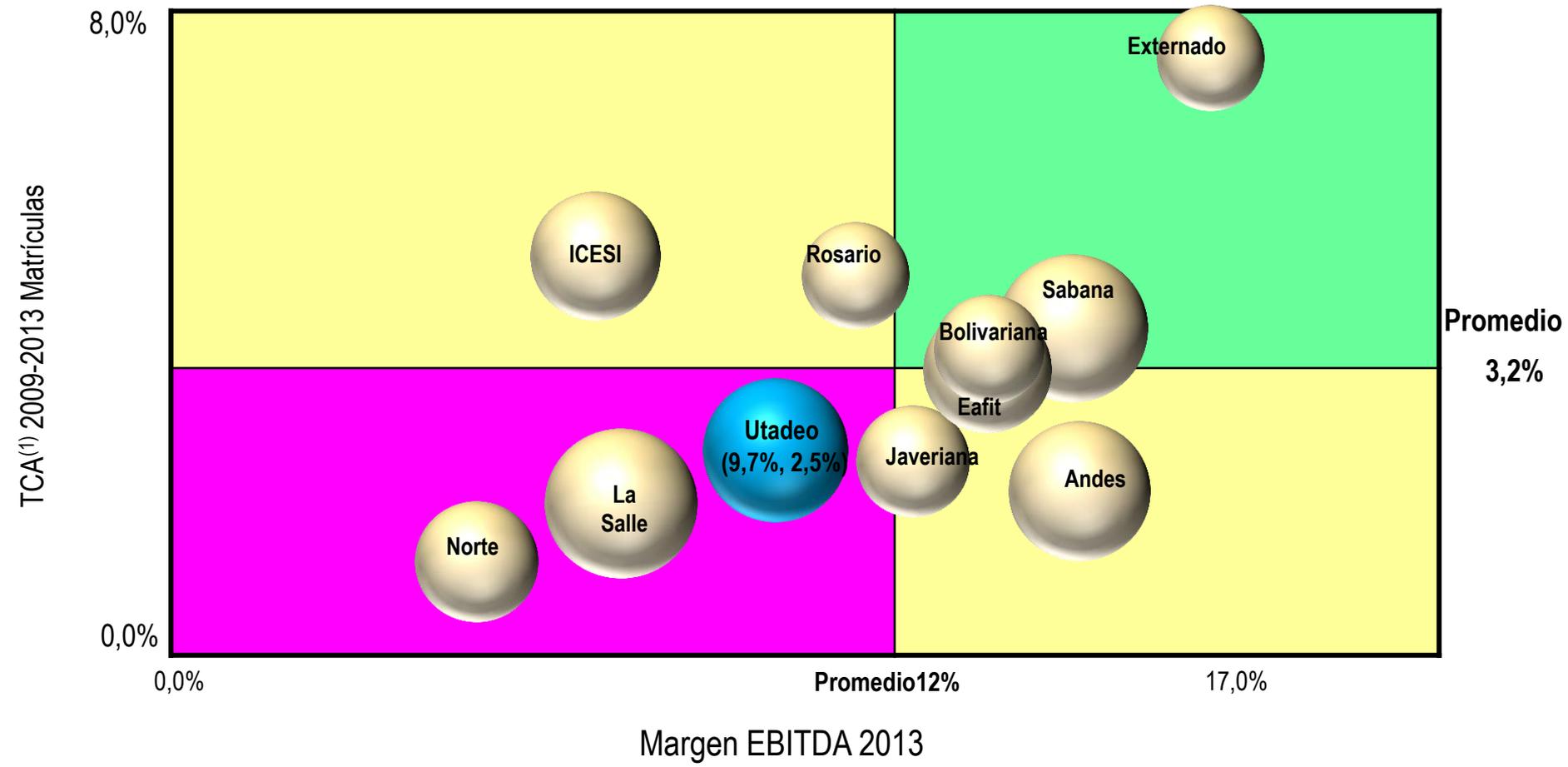
Promedio sector Referencia
6,0 salarios

- [0,1) salarios mínimos
- [1,2) salarios mínimos
- [2,3) salarios mínimos
- [3,5) salarios mínimos
- [5,7) salarios mínimos
- [7,10) salarios mínimos
- [10,) salarios mínimos

La Tadeo tiene EBITDA y crecimiento por debajo de los promedios del mercado de referencia, pero es de las de mayor generosidad en la inversión en sus activos fijos. Por su mayor dinamismo resaltan Externado y Sabana y por menor La Salle y Norte.

ANÁLISIS DE MARGEN EBITDA Y CRECIMIENTO

○ Promedio Activos Fijos/Ingresos = 0,62



(1)Tendencia de crecimiento anual. Fuente: Estados financieros IES, MEN, UTADAO; análisis UTADAO-B.O.T.

Es importante entender que la mayoría de los rankings universitarios omiten las funciones sustantivas universitarias de extensión social. Tampoco miden bien la actividad de creación.

RESUMEN METODOLÓGICO DE RANKINGS

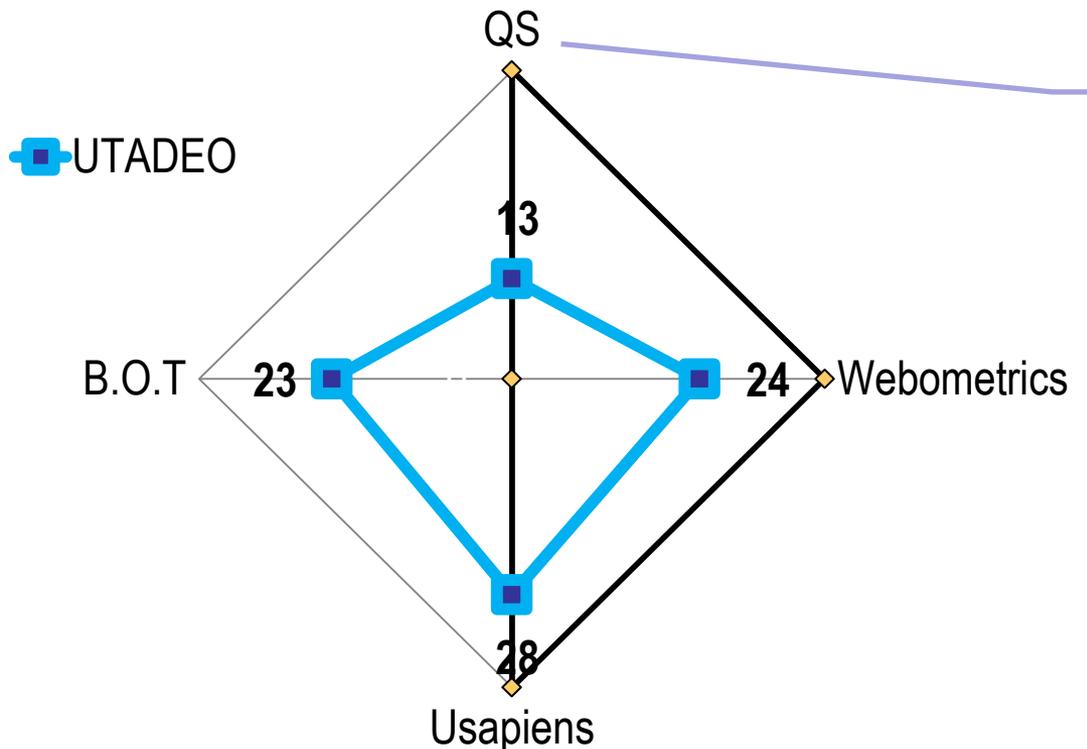
	Formación	Extensión social	Extensión empresarial	Investigación
Academic Ranking of World Universities (<i>Shanghai Jiao Tong</i>)	✘			✘
QS World University Ranking	✘		✘	✘
Times Higher Education World Universtiy Ranking ¹	✘		✘	✘
US News & World Report: Best Colleges (<i>USA only</i>)	✘		✘	
CWTS Leiden Ranking				✘
The Daily Beast / Newsweek College Rankings – International	✘		✘	✘
Rank MINES ParisTech			✘	
Webometrics (<i>Cybermetrics Lab, Spanish National Research Council</i>) ²				✘
SCImago Institutions Rankings				✘
USapiens				✘
Ranking B.O:T	✘	✘	✘	✘

Con calificación para UTADEO

Aunque cada ranking debe analizarse según su metodología, se selecciona al QS como un ranking de alta pertinencia para la TADEO, por su diseño metodológico y por su amplia consulta y consolidación en el sector académico.

POSICIÓN DE LA TADEO EN LOS RANKINGS

Posición entre universidades colombianas⁽¹⁾



- De los ranking que cubre a la TADEO es aquel con mayor consulta internacional
 - 500,000-1.000.000 visitantes mensuales a página web (vs. ~400.000 Webometrics, ~4.000 Usapiens, ~2.000 B.O.T)
 - Base anual desde 2011
 - Incluye Webometrics
- Pero:
 - No arroja información exacta sobre los indicadores (solo sobre el puntaje) lo que lo convierte en algunos casos en una “caja negra”
 - Reconoce dificultad para separar docentes de planta de los de cátedra
 - The Economist: “*University spending is driven by the need to compete in university league tables that tend to rank almost everything about a university except the (hard-to-measure) quality of the graduates it produces*”.⁽²⁾

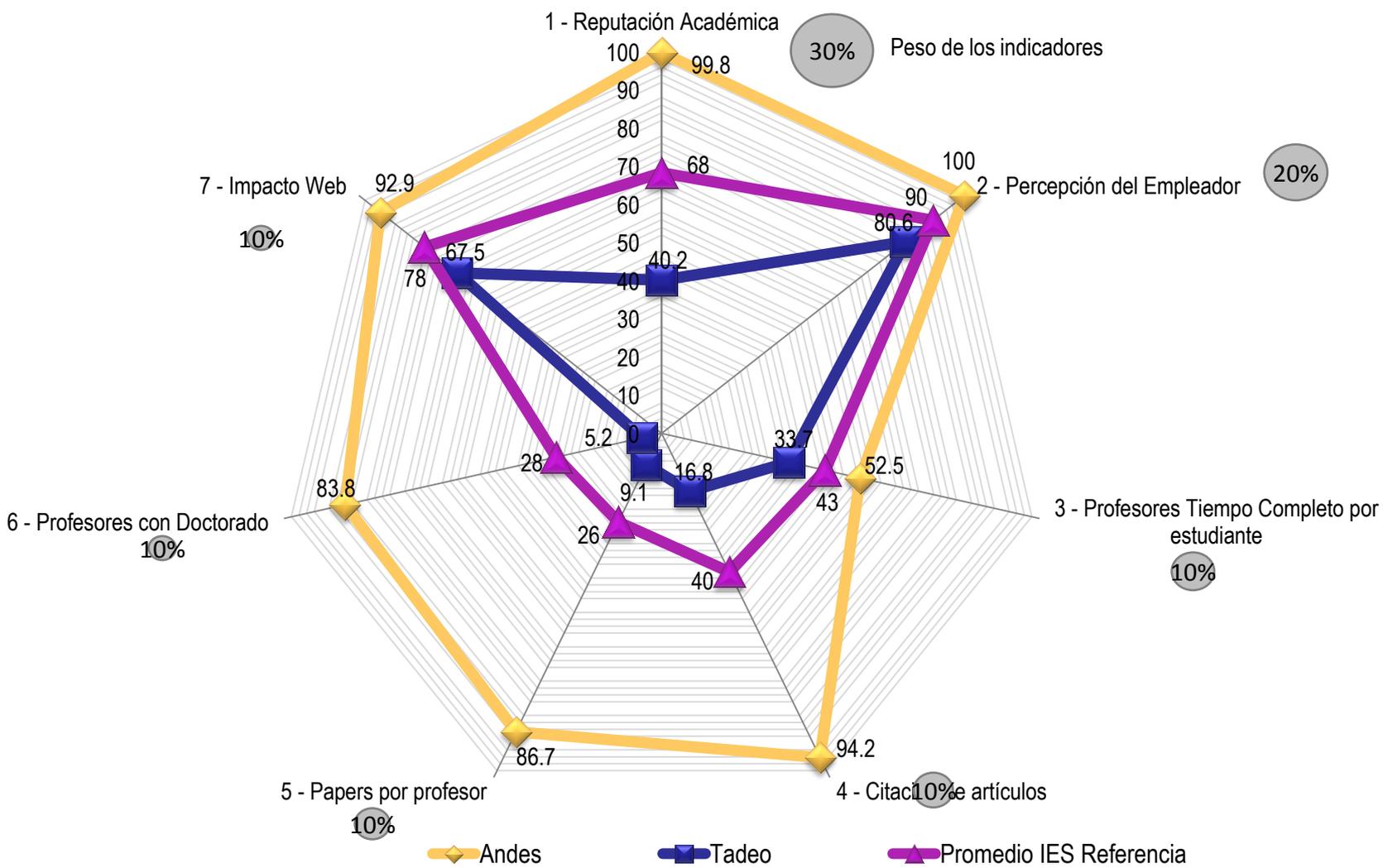
(1) Todas las universidades; no solo aquellas del sector de referencia. (2) The Economist: Higher education: Not what it used to be. Diciembre 1, 2012, www.economist.com.

Fuente: <http://www.topuniversities.com/>; http://www.webometrics.info/en/latin_america/colombia; <http://www.sapiensresearch.org/ranking/u-sapiens>; <http://www.ranking.bot.com.co/>;

<http://www.statshow.com/>; <http://www.trafficestimate.com/>; análisis UTAEDEO- B.O.T.

Frente a las 10 universidades reportadas por el QS, la UTADEO obtiene menor puntaje que el promedio en todos los indicadores. En los que mejor le va es en Percepción del empleador e Impacto Web. En los que está más distante es en Profesores con doctorado y Papers por profesor.

RANKING QS LATAM 2014 – Posición comparativa contra Universidades de referencia



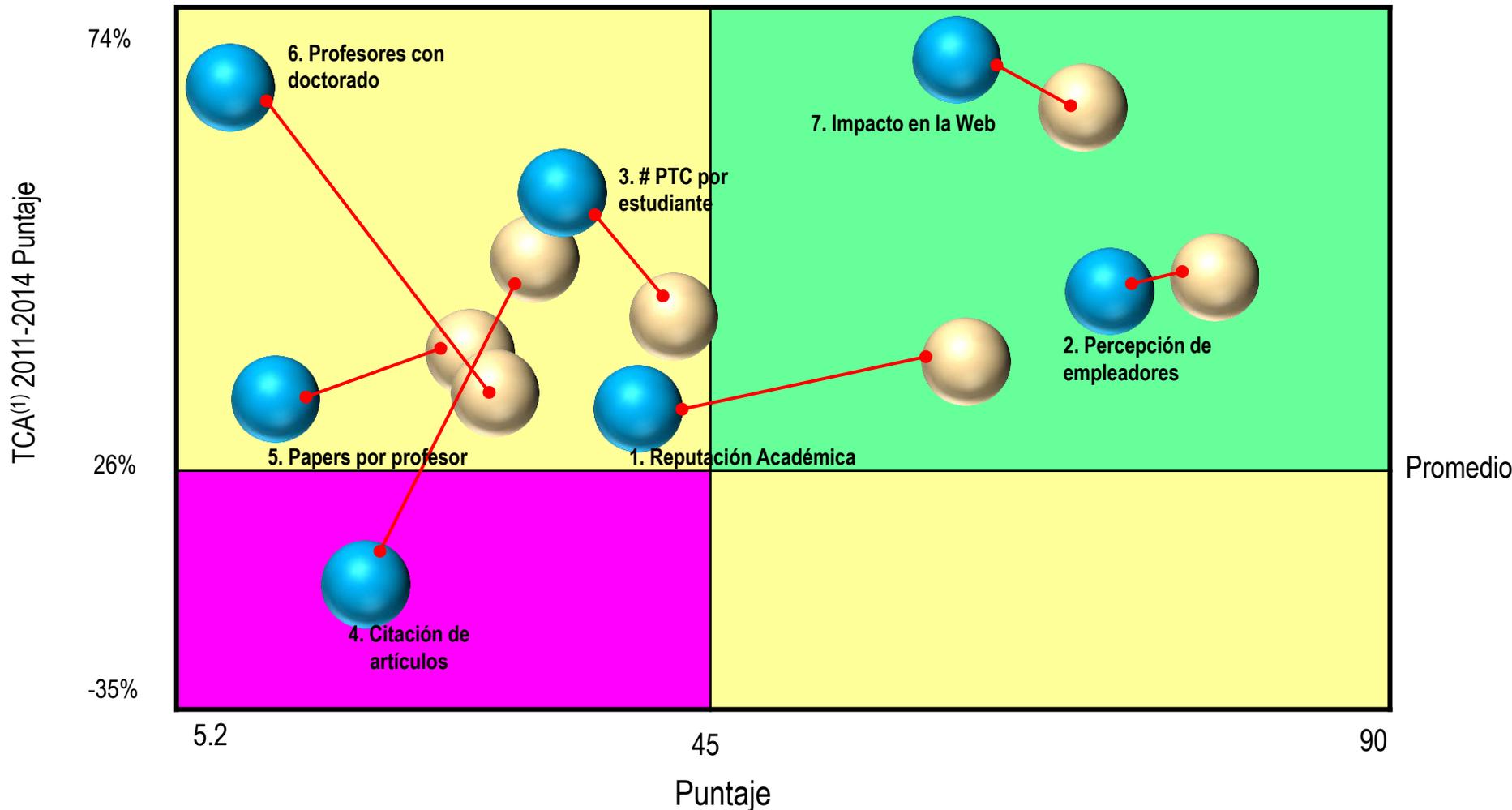
Fuente: Ranking QS LATAM – Análisis UTADEO

Por la dinámica del indicador (posición y crecimiento) los mejores situados son Impacto en la Web y Percepción de empleadores. El más complicado es la Citación de artículos.

DINÁMISMO EN LAS VARIABLES DEL RANKING QS

Puntaje y variación

● UTADEO = 43
● Promedio IES Sector referencia



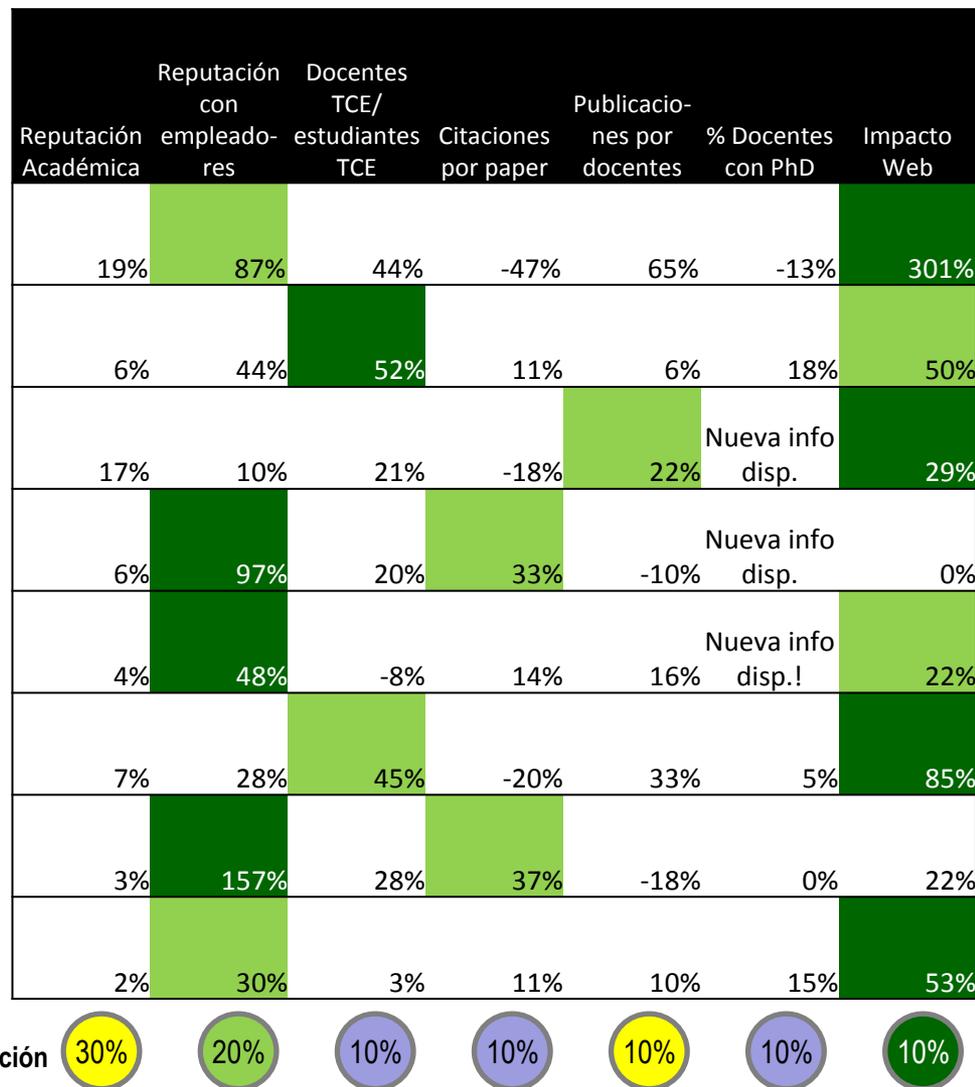
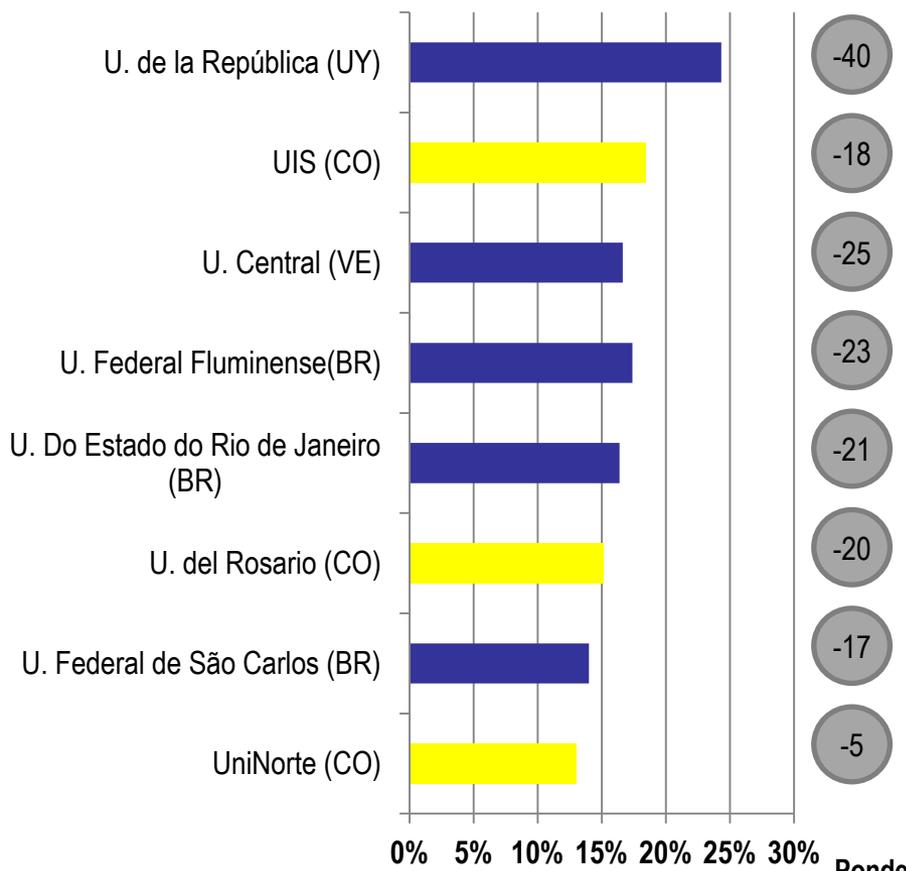
(1) Tendencia de crecimiento anual.
 Fuente: Ranking QS LATAM – Análisis UTADEO

Los indicadores que más le ayudaron a las universidades Top 100 de América Latina que más escalaron en el ranking QS – a pesar de no ser los de mayor ponderación – fueron los de “impacto web” y “reputación con los empleadores”. A UIS y Rosario les ayudó mejorar su relación docente.

8 UNIVERSIDADES QUE MÁS AVANZARON EN EL RANKING QS⁽¹⁾

TCA⁽²⁾ puntaje

Cambio en Puesto



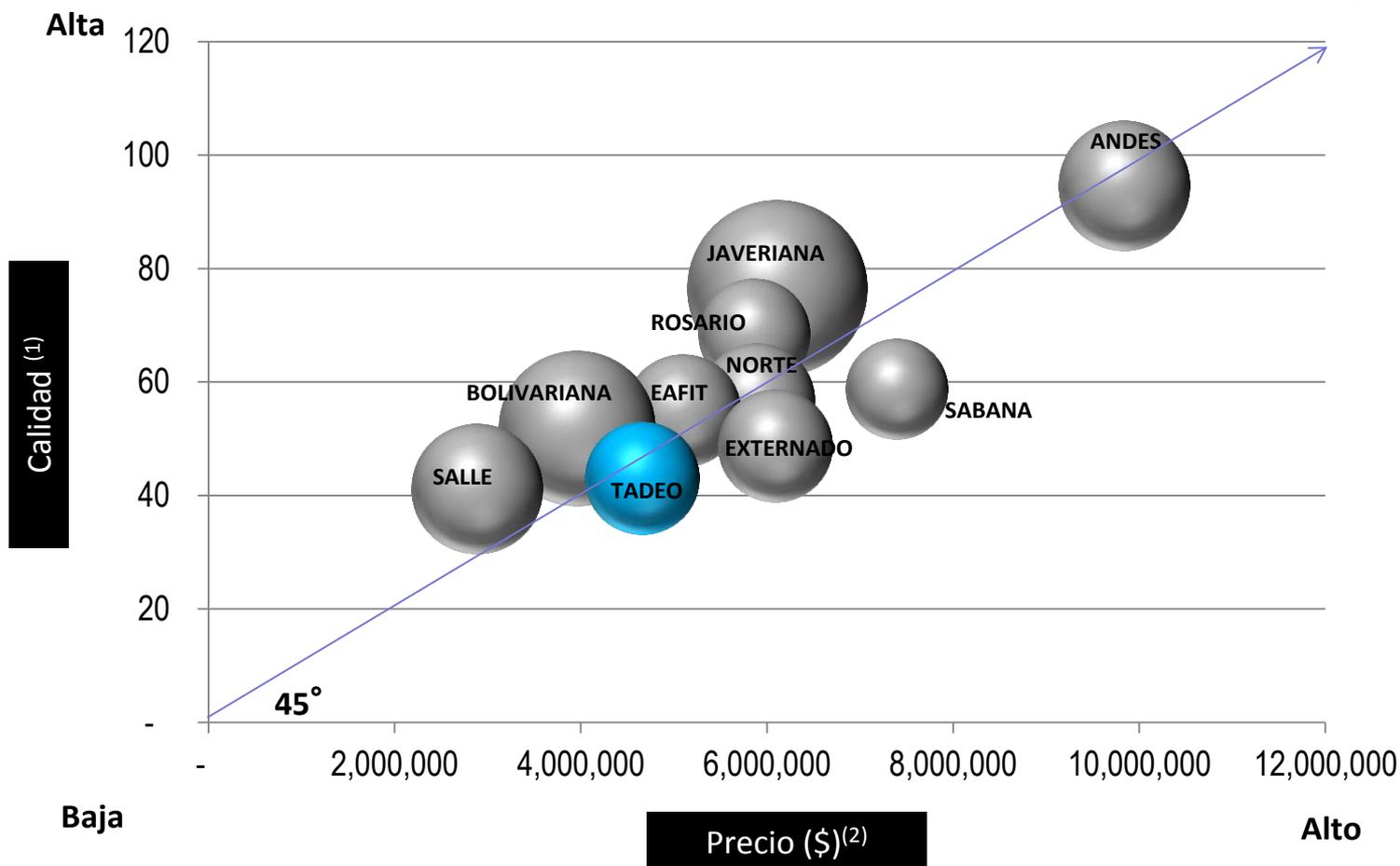
(1) Sobre 100 mejores universidades en AmLat.; se excluyen universidad que mejoraron solo por disponibilidad de información; Tadeo ocupó puesto 119 en 2014. (2) Tendencia de crecimiento anual 2011-2014. Fuente: <http://www.topuniversities.com/>; http://www.webometrics.info/en/latin_america/colombia; <http://www.sapiensresearch.org/ranking/u-sapiens>; [ranking.bot.com.co](http://www.ranking.bot.com.co); <http://www.statshow.com/>; <http://www.trafficestimate.com/>; análisis UTADEO- B.O.T.

El posicionamiento de la TADEO calidad (medido por QS) vs precio es razonable pero no es claramente competitivo. La Salle presenta ofertas que le compiten por menor precio y similar o mayor calidad. No así lo hace la TADEO frente a ningún otro jugador.

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO – UTADEO (QS)

Calidad, precio y tamaño según todos los programas de pregrado comparables

○ Número de estudiantes promedio= 12.133



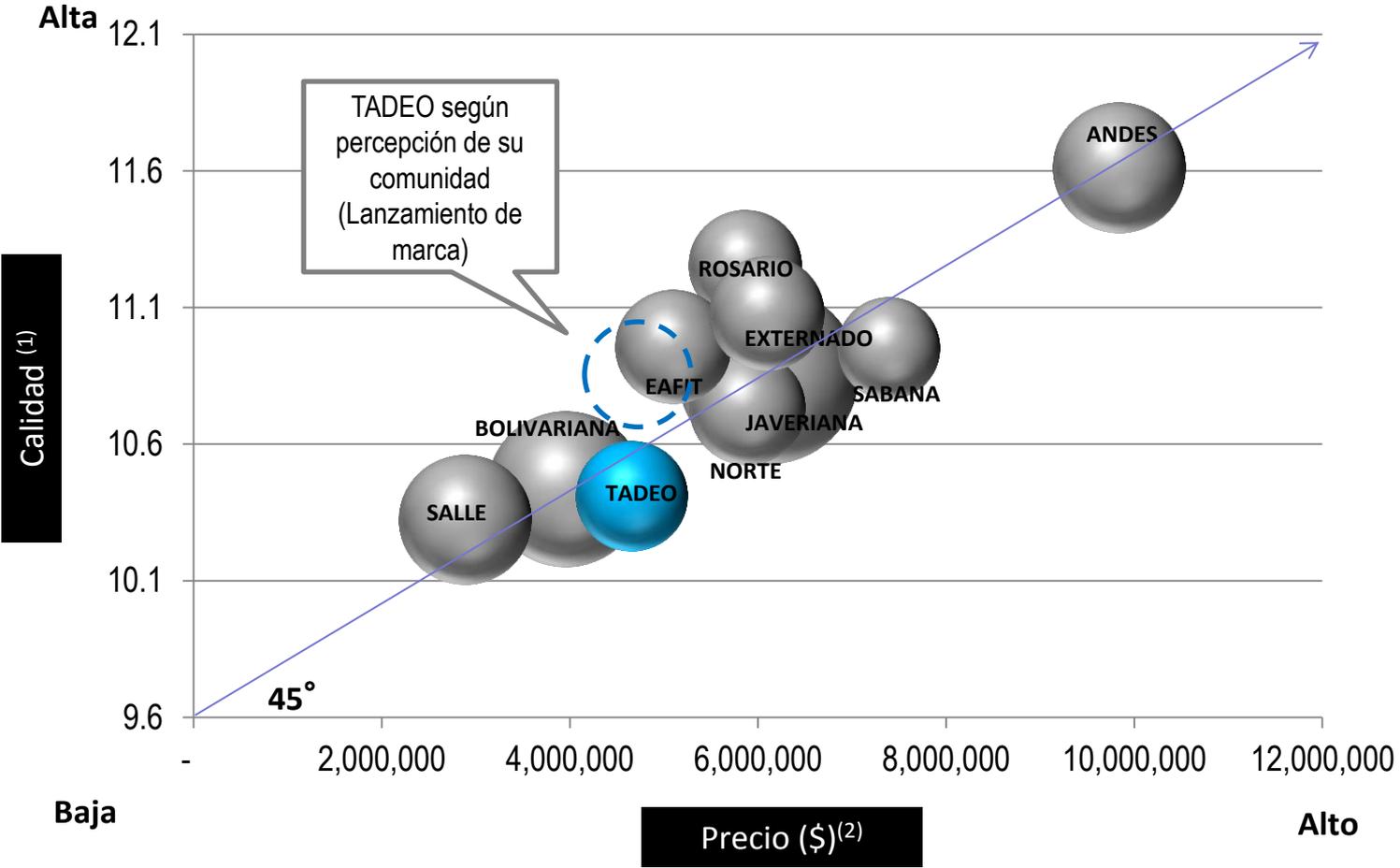
(1) Medida como puntaje en QS Ranking LATAM. (2) Ingresos por matrícula per cápita para IES mercado de referencia. Fuente: MEN; Ranking QS. análisis UTADEO.

El posicionamiento con la calidad medida por SaberPro, arroja un mensaje muy similar para la Tadeo. La percepción de la comunidad tadeista la sitúa más alta en el 4to lugar de calidad.

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO – UTAEDEO (SABERPRO)

Calidad, precio y tamaño según todos los programas de pregrado comparables

○ Número de estudiantes promedio= 12.133



(1) Medida como puntaje en QS Ranking LATAM. (2) Ingresos por matrícula percápita para IES mercado de referencia. Fuente: MEN; Ranking QS. análisis UTAEDEO.

AGENDA

1. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
2. Diagnóstico interno
 - a) Auto diagnóstico institucional
 - b) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - c) Eficiencia organizacional
 - d) Finanzas
3. Conclusiones

Con la encuesta hemos alcanzado o superado la meta máxima en la mayoría de los grupos. Preocupa la baja participación del grupo seleccionado de estudiantes y representantes.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA UTADEO-2014

Población	Muestra máxima esperada	Base de datos	14/07/2014 - Primer corte			23/07/2014		
			Completas (1)	Incompletas	Total	Completas	Incompletas	Total
Estudiantes	1,000	10.584	961	177	1,138	989	187	1176
Docentes	100	982	216	26	242	232	28	260
Administrativos	50	507	293	67	360	297	70	367
Consejo Directivo	10	17	8	2	10	10	2	12
Egresados	300	9.507	637	115	752	641	115	756
Grupo Estudiantes y Egresados	30	145	4	3	7	4	4	8
Empresarios	100	348	307	1	308	307	4	311
Estudiantes otras universidades (2)	500	Facebook				145	81	226
Total	2,040	21.583	2,426	391	2,817	2,625	491	3,166

(1) Esta es la información que se tomará para realizar el análisis de la información que se presentará en el Taller del 25 de julio.

(2) La encuesta a estudiantes de otras universidades se abrió el 15 de julio.

Fuente: UTADEO.

La UTADEO se autocalifica en un rango alto (3.8/5). Se destacan la percepción positiva sobre la Misión y el recurso humano. Hay que revisar aspectos relacionados con la estrategia de la Universidad, la estructura organizacional y algunos procesos

RESUMEN AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UTADEO



Componente Institucional	Total UTADEO			Administrativos			Docentes			Consejo Directivo		
	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS
1. Misión	4.1	515	0.9	3.8	262	0.9	4.4	216	0.9	4.1	8	0.5
2. Visión	3.8	499	0.9	3.6	262	0.9	3.8	209	0.8	3.9	8	0.8
3. Estrategia	3.5	474	4.0	3.4	269	1.0	3.3	198	1.0	3.7	7	1.0
4. Estructura	3.5	486	0.9	3.4	275	0.9	3.8	204	0.9	3.7	8	0.7
5. Procesos	3.5	391	0.9	3.5	234	0.9	3.3	150	0.9	3.6	7	0.8
5.1 Formación	3.6	337	0.9	3.6	211	0.9	3.4	118	0.8	3.6	8	0.7
5.2 Investigación, Extensión Productiva y Social	3.3	405	0.9	3.3	239	0.9	3.0	159	0.9	3.4	7	0.8
5.3 Apoyo Educativo	3.7	436	0.9	3.7	258	0.9	3.8	172	0.9	3.8	7	0.9
5.4 Relación con el Entorno y Grupos de Interés	3.3	319	0.9	3.3	193	0.9	3.2	119	0.9	3.4	7	0.8
5.5 Apoyo Administrativo	3.5	460	1.0	3.5	234	1.0	3.3	184	1.0	3.6	7	0.8
6. Infraestructura y Tecnología	3.9	496	0.9	3.9	262	0.9	3.7	207	0.9	4.0	8	0.8
7. Recurso Humano	4.0	400	0.9	4.0	200	0.9	3.8	204	0.7	4.1	8	1.0
TOTAL	3.8	478	1.8	3.7	272	0.9	3.7	198	0.9	3.9	8	0.8

La Misión está bien definida y especifica el qué, para qué y el cómo, y le da una identidad a la Univ.

El RRHH cuenta con las calificaciones requeridas para el cumplimiento de la Misión

La UTADEO se autocalifica en un rango alto (3.8/5). Se destacan la percepción positiva sobre la Misión y el recurso humano. Hay que revisar aspectos relacionados con la estrategia de la Universidad, la estructura organizacional y algunos procesos

RESUMEN AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UTADEO



Componente Institucional	Total UTADEO			Administrativos			Docentes			Consejo Directivo		
	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS
1. Misión	4.1	515	4.0	4.0	291	0.9	4.4	216	0.9	4.1	8	0.5
2. Visión	3.8	499	0.9	3.8	209	0.8	3.8	209	0.8	3.9	8	0.8
3. Estrategia	3.5	474	4.0	3.3	198	1.0	3.3	198	1.0	3.7	7	1.0
4. Estructura	3.5	486	0.9	3.8	204	0.9	3.8	204	0.9	3.7	8	0.7
5. Procesos	3.5	391	0.9	3.3	150	0.9	3.3	150	0.9	3.6	7	0.8
5.1 Formación	3.6	337	0.9	3.6	211	0.9	3.4	118	0.8	3.6	8	0.7
5.2 Investigación, Extensión Productiva y Social	3.3	405	0.9	3.3	159	0.9	3.4	159	0.9	3.4	7	0.8
5.3 Apoyo Educativo	3.7	436	0.9	3.7	172	0.9	3.8	172	0.9	3.8	7	0.9
5.4 Relación con el Entorno y Grupos de Interés	3.3	319	0.9	3.3	119	0.9	3.4	119	0.9	3.4	7	0.8
5.5 Apoyo Administrativo	3.5	466	0.9	3.5	184	1.0	3.6	184	1.0	3.6	7	0.8
6. Infraestructura y Tecnología	3.9	496	0.9	3.9	207	0.9	4.0	207	0.9	4.0	8	0.8
7. Recurso Humano	4.0	486	0.7	3.9	275	0.7	3.8	204	0.7	4.1	8	1.0
TOTAL	3.8	478	1.8	3.7	272	0.9	3.7	198	0.9	3.9	8	0.8

Consultoría y servicios
Prácticas y pasantías
Emprendimiento/ apoyo a la creación de empresas, Apoyo a pequeña empresa, Investigación y creación

Alianzas con: Empresas, Otras instituciones educativas, Gobierno, Alianzas internacionales, Donaciones, Relación con egresados, Con el Ministerio de Educación

La UTADEO se autocalifica en un rango alto (3.8/5). Se destacan la percepción positiva sobre la Misión y el recurso humano. Hay que revisar aspectos relacionados con la estrategia de la Universidad, la estructura organizacional y algunos procesos

RESUMEN AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UTADEO



Componente Institucional	Total UTADEO			Administrativos			Docentes			Consejo Directivo		
	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS	Prom	Prom. Personas	DS
1. Misión	4.1	515	4.0	4.0	291	0.9	4.4	216	0.9	4.1	8	0.5
2. Visión	3.8	499	0.9	3.8	282	0.9	3.8	209	0.8	3.9	8	0.8
3. Estrategia	3.5	474	4.0	3.4	269	1.0	3.3	198	1.0	3.7	7	1.0
4. Estructura	3.5	486	0.9	3.4	275	0.9	3.8	204	0.9	3.7	8	0.7
5. Procesos	3.5	391	0.9	3.5	234	0.9	3.3	150	0.9	3.6	7	0.8
5.1 Formación	3.6	337	0.9	3.6	211	0.9	3.4	118	0.8	3.6	8	0.7
5.2 Investigación, Extensión Productiva y Social	3.3	405	0.9	3.3	239	0.9	3.0	159	0.9	3.4	7	0.8
5.3 Apoyo Educativo	3.7	436	0.9	3.7	258	0.9	3.8	172	0.9	3.8	7	0.9
5.4 Relación con el Entorno y Grupos de Interés	3.3	319	0.9	3.3	193	0.9	3.2	119	0.9	3.4	7	0.8
5.5 Apoyo Administrativo	3.5	460	1.0	3.4	269	0.9	3.3	184	1.0	3.6	7	0.8
6. Infraestructura y Tecnología	3.9	496	0.9	3.7	281	0.8	3.7	207	0.9	4.0	8	0.8
7. Recurso Humano	4.0	486	0.7	3.9	275	0.7	3.8	204	0.7	4.1	8	1.0
TOTAL	3.8	478	1.8	3.7	272	0.9	3.7	198	0.9	3.9	8	0.8

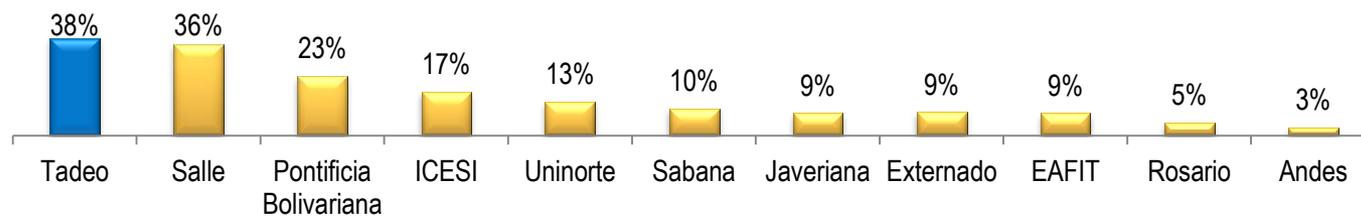
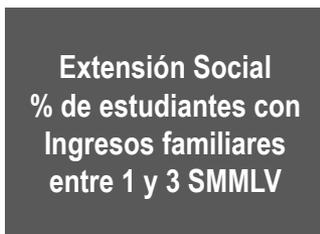
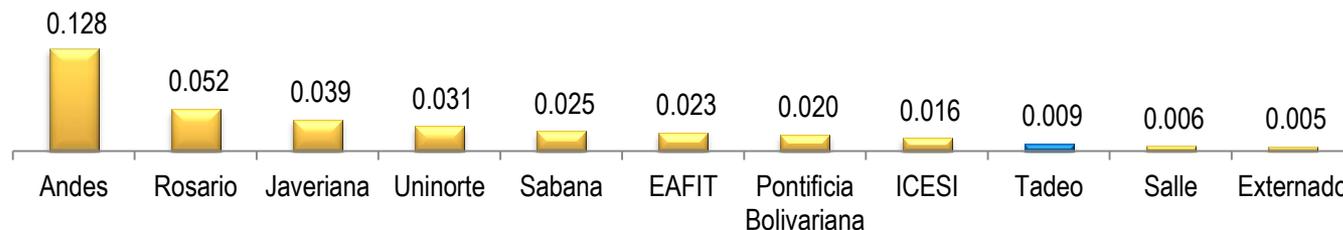
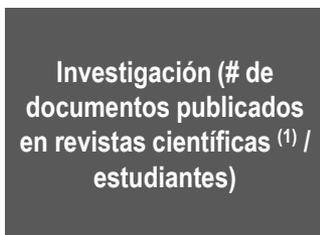
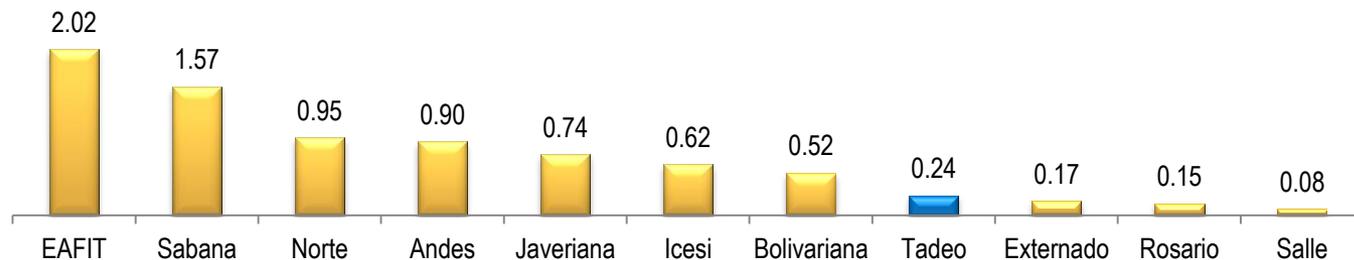
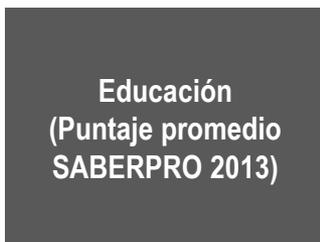
AGENDA

1. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
2. Diagnóstico interno
 - a) Auto diagnóstico institucional
 - b) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - c) Eficiencia organizacional
 - d) Finanzas
3. Conclusiones

La Tadeo se destaca por su decisión de realizar una importante extensión social, respecto al sector de referencia. En las otras funciones de las Universidades está rezagada

COMPARATIVO LOGROS MISIONALES – FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

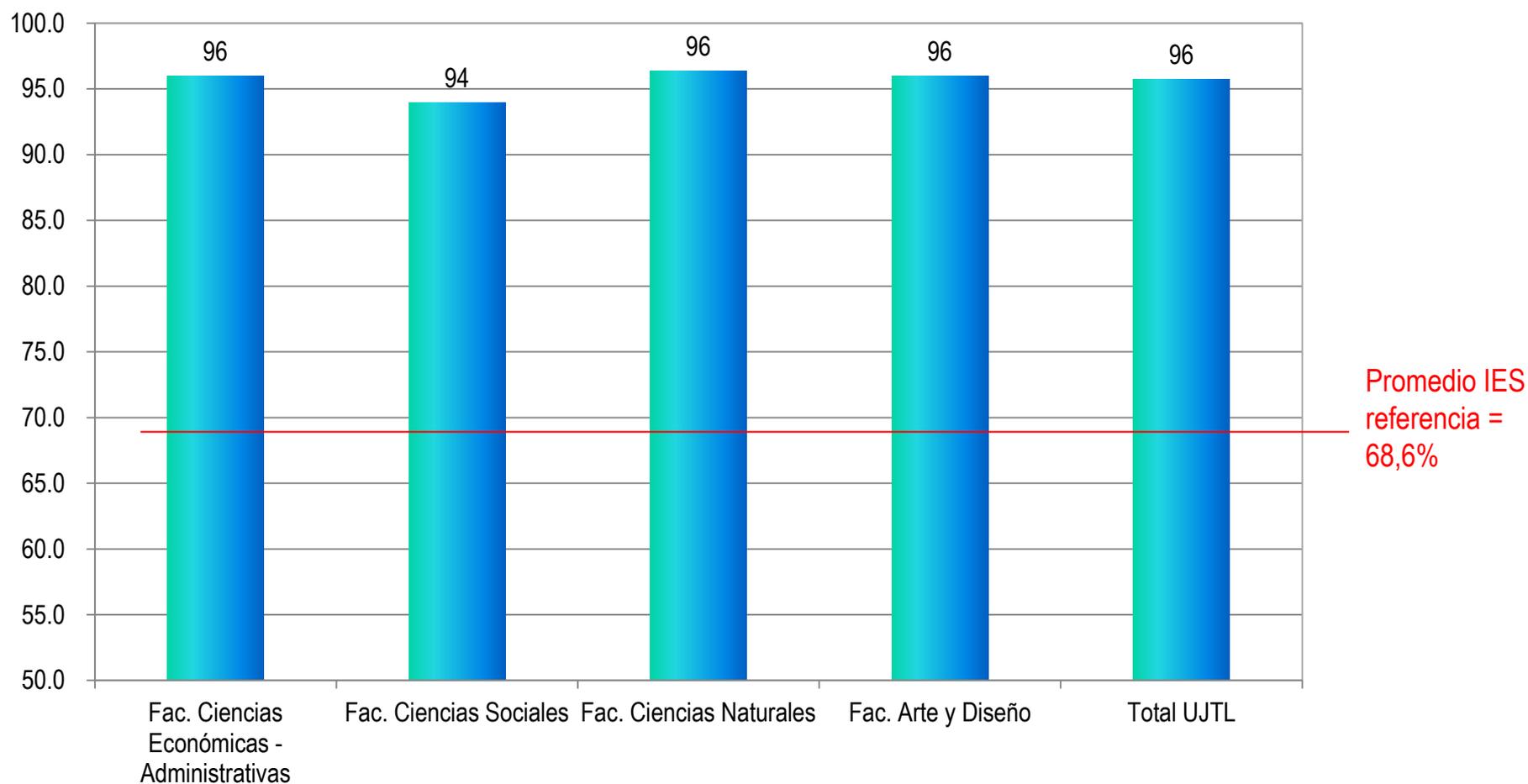
Funciones sustantivas universitarias



A la Utaдео ingresan estudiantes de distintas características socioeconómicas y académicas. Este tema es importante de analizar

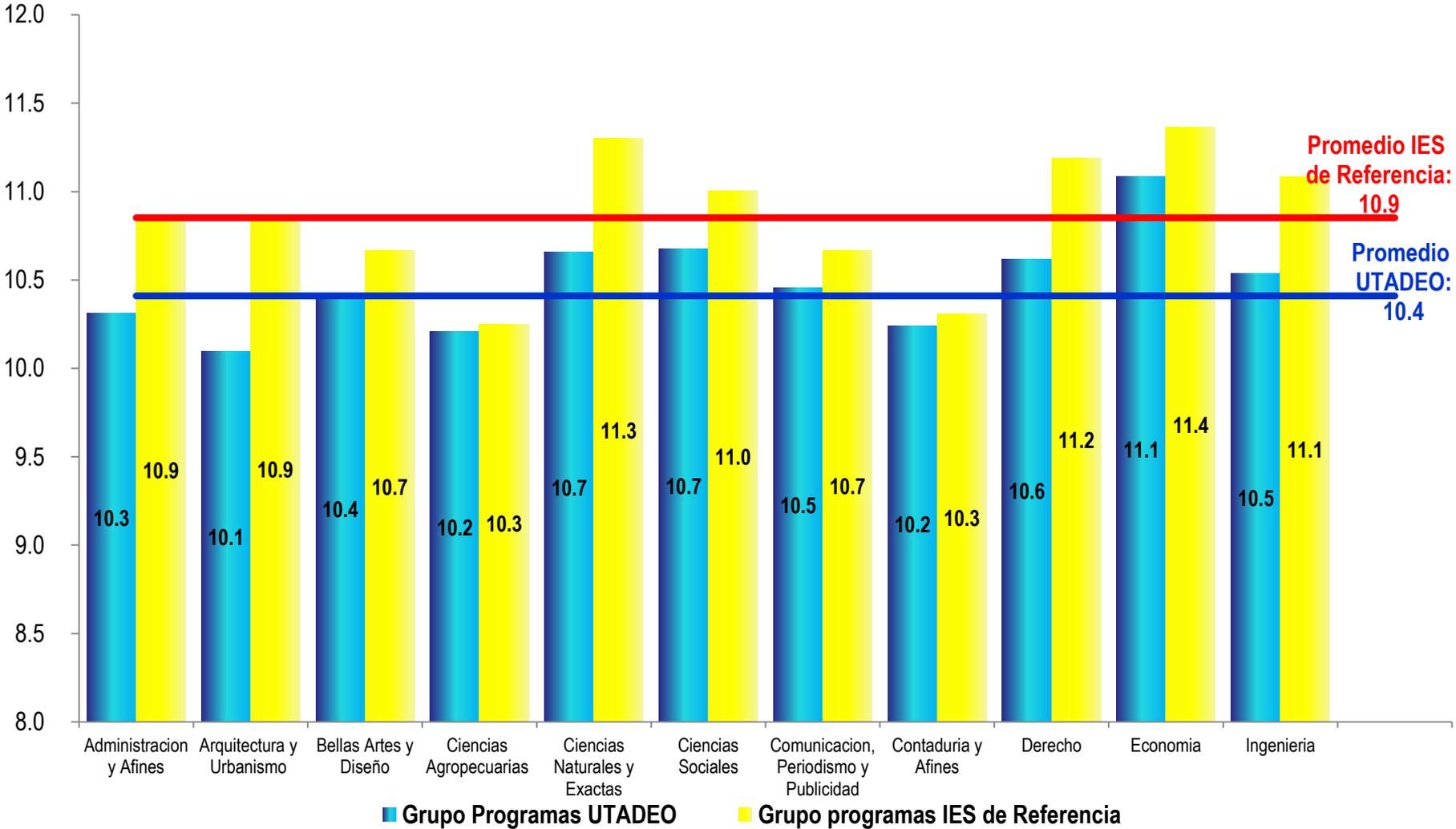
SELECTIVIDAD

% de solicitudes de inscripción aceptadas¹



Para todos los programas evaluados los resultados de la Tadeo son inferiores a los de las IES de referencia, no obstante se destacan los resultados de Economía

RESULTADO SABERPRO – PROMEDIO UTADEO -vs- IES DE REFERENCIA 2013

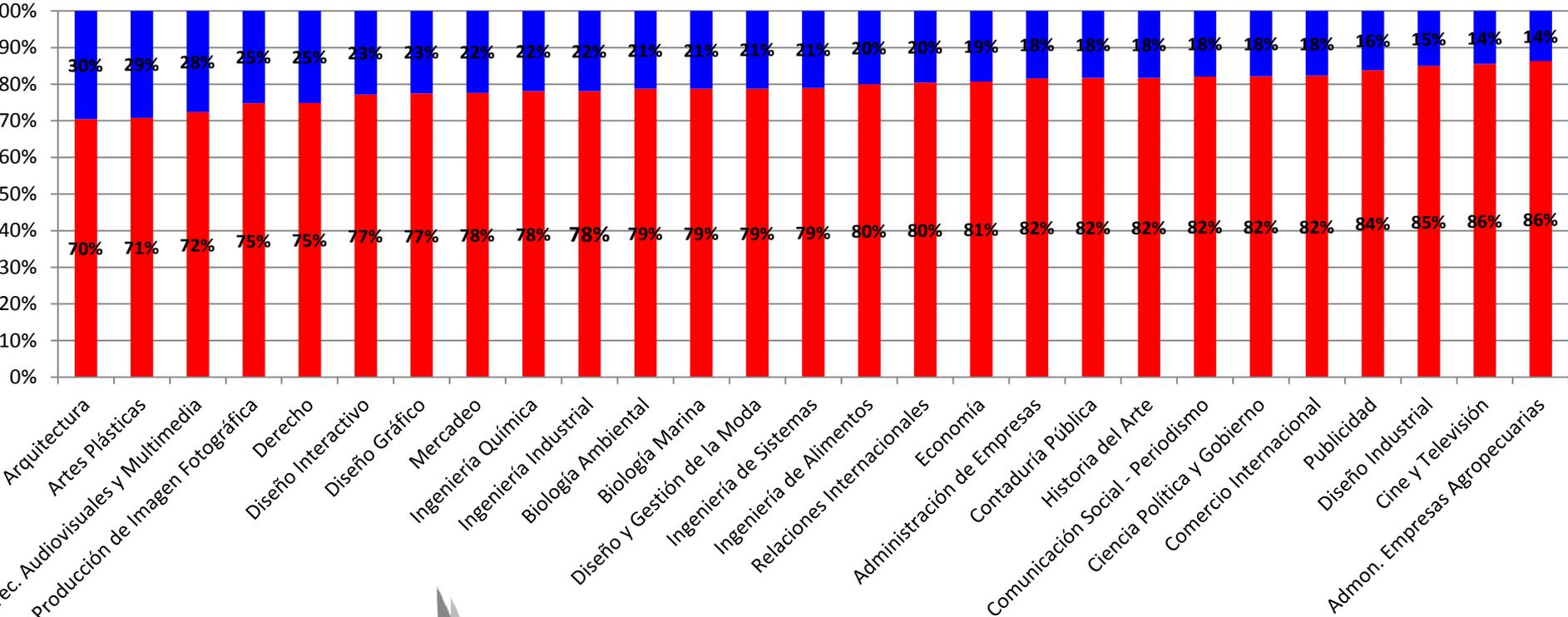


Las instituciones que se compararon con Contaduría y Afines fueron Javeriana, Salle, EAFIT, Externado, ICESI; En economía, todos el mercado de referencia y; en arquitectura y Urbanismo con Javeriana, Salle, Andes, Pontificia Bolivariana. Fuente: ICFES; análisis UTADEO-B.O.T.

Gran variabilidad en los programas, desde 14% al 30% de electividad, que no corresponde a un diseño integrado

ELECTIVIDAD EN LA MALLA ACADÉMICA

% de créditos del plan de estudios de programas académicos⁽¹⁾



- El promedio de créditos electivos en UTADCO es de 21%
- En promedio, el 79% de los planes de estudios está compuesto por asignaturas obligatorias

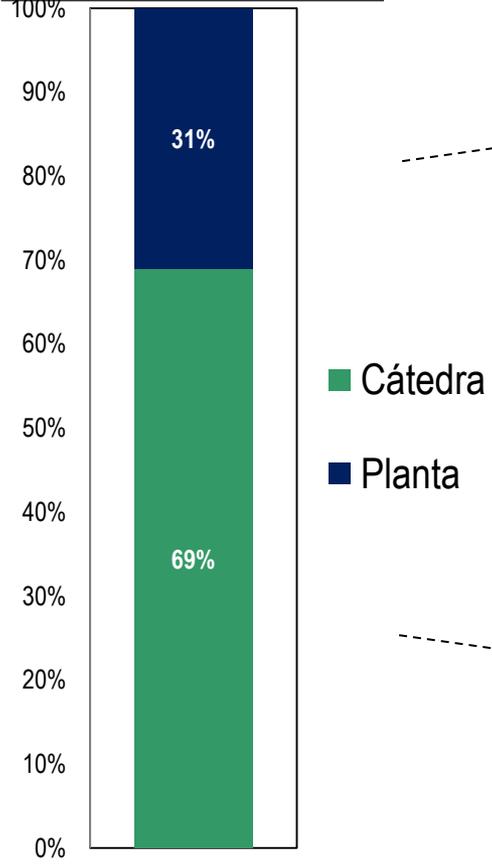
(1) Se utilizó el porcentaje de materias electivas del plan de estudios.
Fuente: análisis UTADCO-B.O.T.

Más de la mitad de los docentes de planta tienen título de maestría, mientras que el 17% tienen título de doctorado. Por su parte, para los profesores de cátedra es representativa la formación de maestría y universitaria.

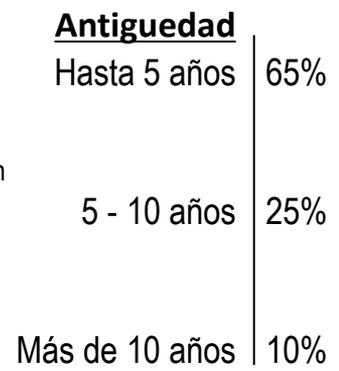
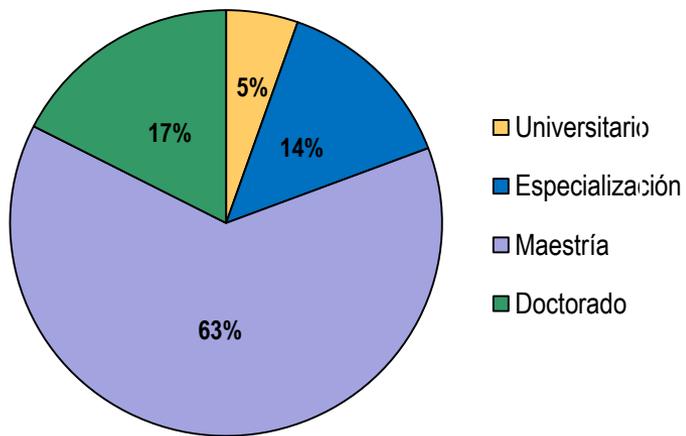
TIPO Y NIVEL DE PLANTA DOCENTE - BOGOTÁ

Número de profesores TCE (1)

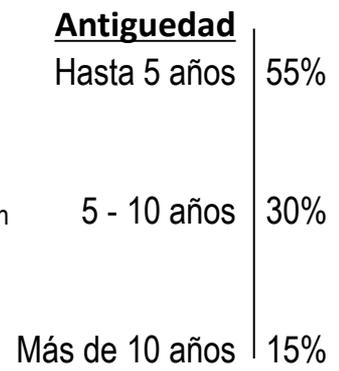
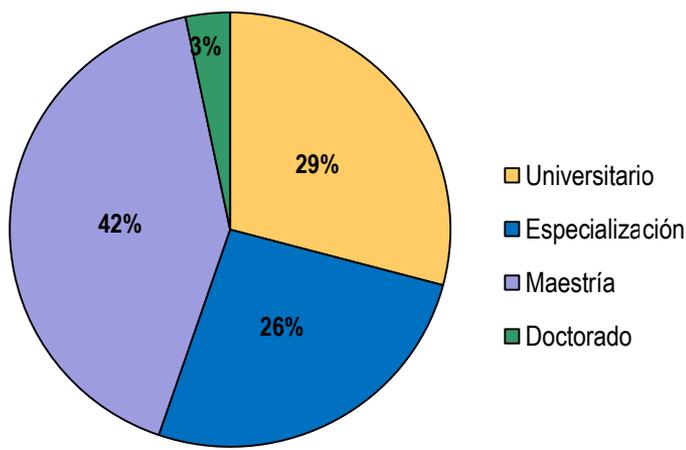
Total en TCE: 719



Nivel de formación - Planta



Nivel de formación - Cátedra



Fuente y Análisis: UTADEO

(1) Docentes de tiempo completo equivalente: se calcularon con un promedio de 16 horas Profesor hora cátedra
Número de profesores para el tercer periodo académico de 2013 – 3. sólo Bogotá

La UTADEO se tiene una importante infraestructura física, sin embargo debe trabajar en mejorar la disponibilidad del área deportiva /estudiante. Un indicador de infraestructura tecnológica ubica a la Universidad en el promedio

INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA – UTADEO⁽¹⁾

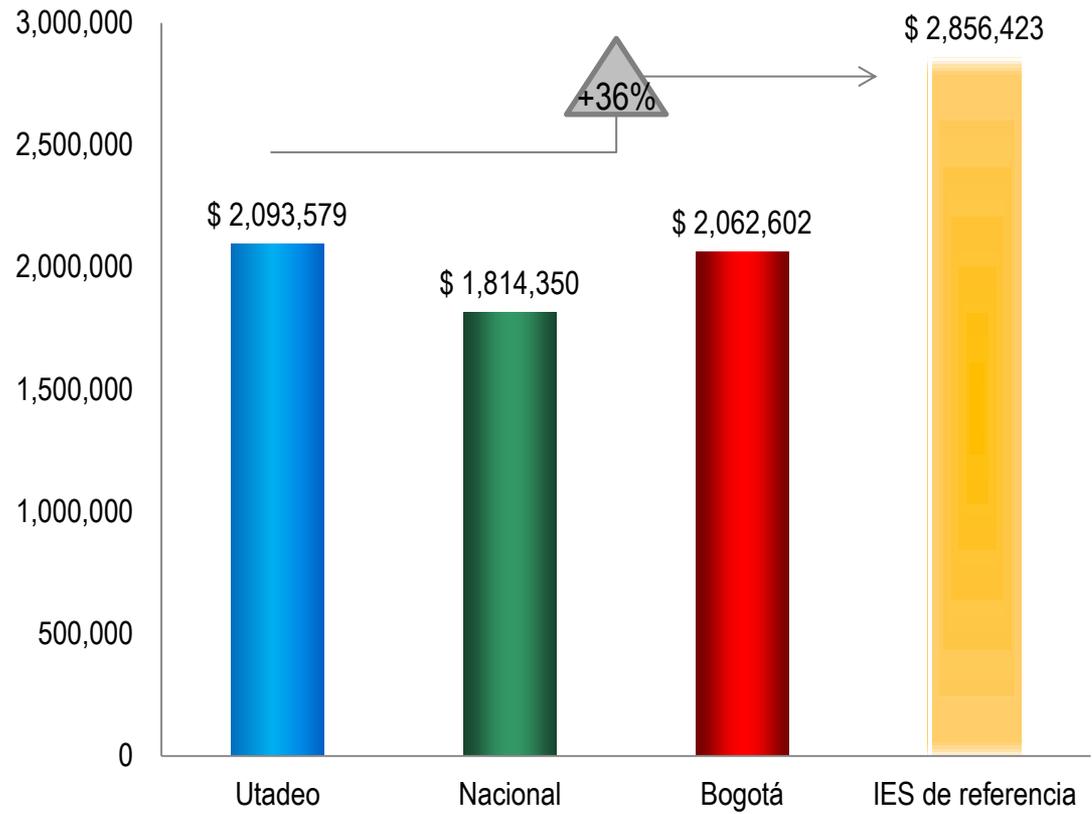


(1) Medición contra un grupo de las IES comparables del sector de referencia
Fuente: UTADEO, boletines estadísticos. Análisis UTADEO

El ingreso de enganche de los recién graduados de la Utadeo es competitivo a nivel nacional y de Bogotá, pero es inferior respecto al de los graduados del sector de referencia.

CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD GRADUADOS 2011 – UTADEO

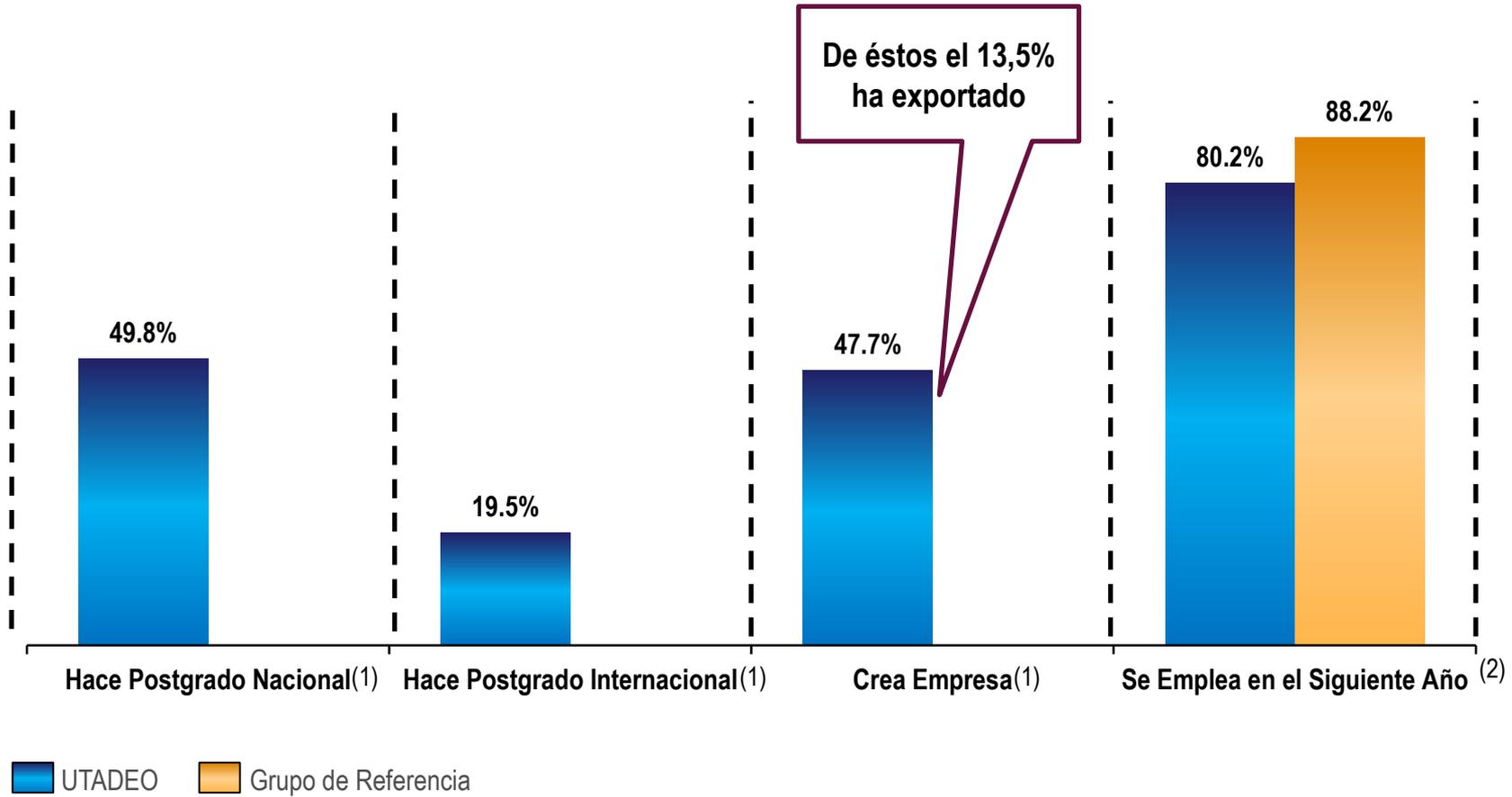
Ingreso Base de Cotización (IBC), miles de pesos de 2012



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación; análisis UTADEO.

La mitad de los egresados de la Tadeo continúan con su proceso de formación y el 80.2% de los recién graduados se emplearon al año siguiente de titularse vs el 88,2% de los del sector de referencia.

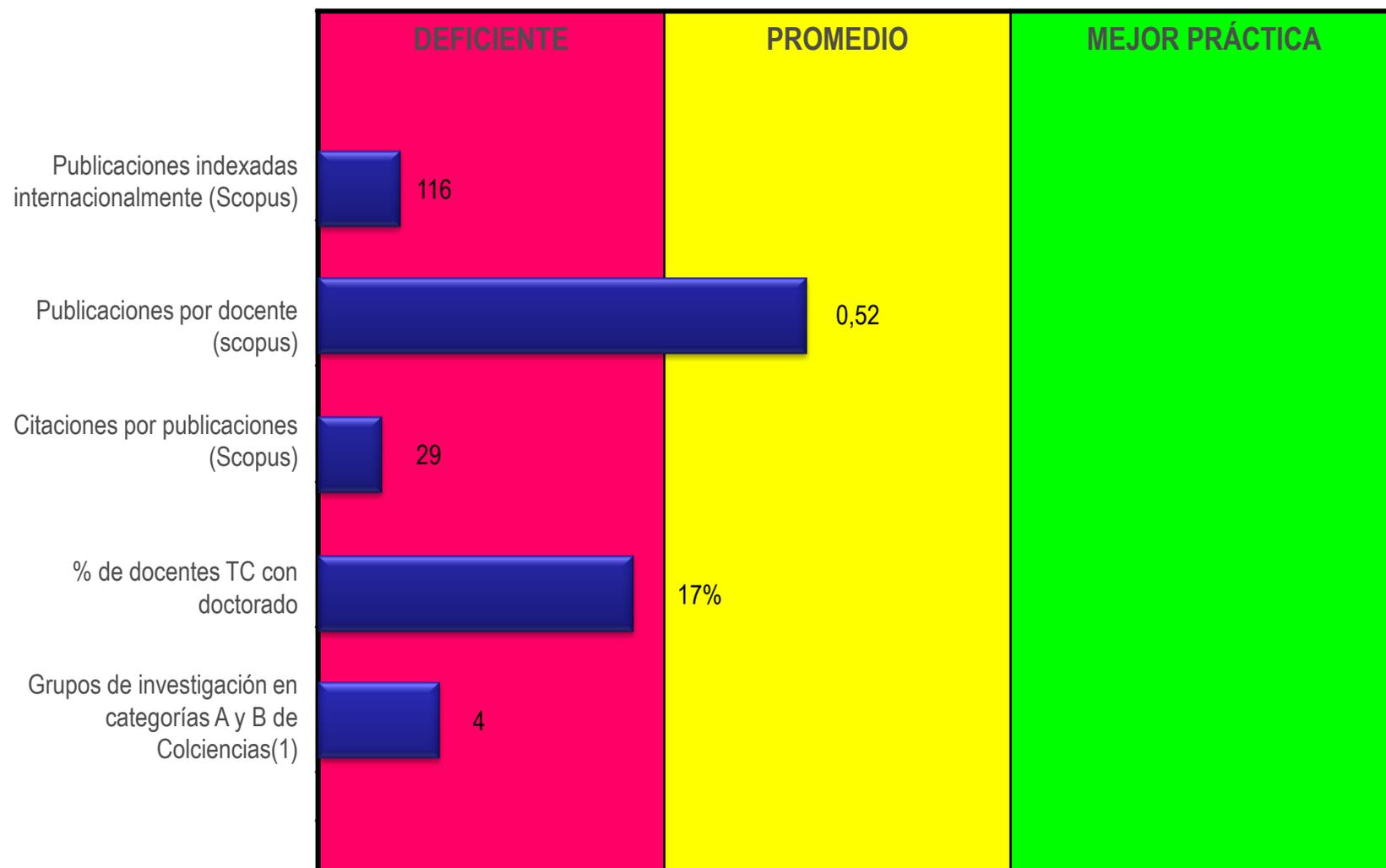
DESTINO DE LOS EGRESADOS



(1) Incluye datos de todas las IES del grupo de referencia y muestra la Tasa de Cotización de los graduados del 2011 medidos en el año 2012)
Fuente: MEN - Observatorio Laboral para la Educación (2001-2011), encuestas Utadeo.

Los indicadores de investigación para la UTADEO se encuentran en un nivel bajo respecto a las IES del sector de referencia.

CUANTIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD INVESTIGATIVA⁽¹⁾

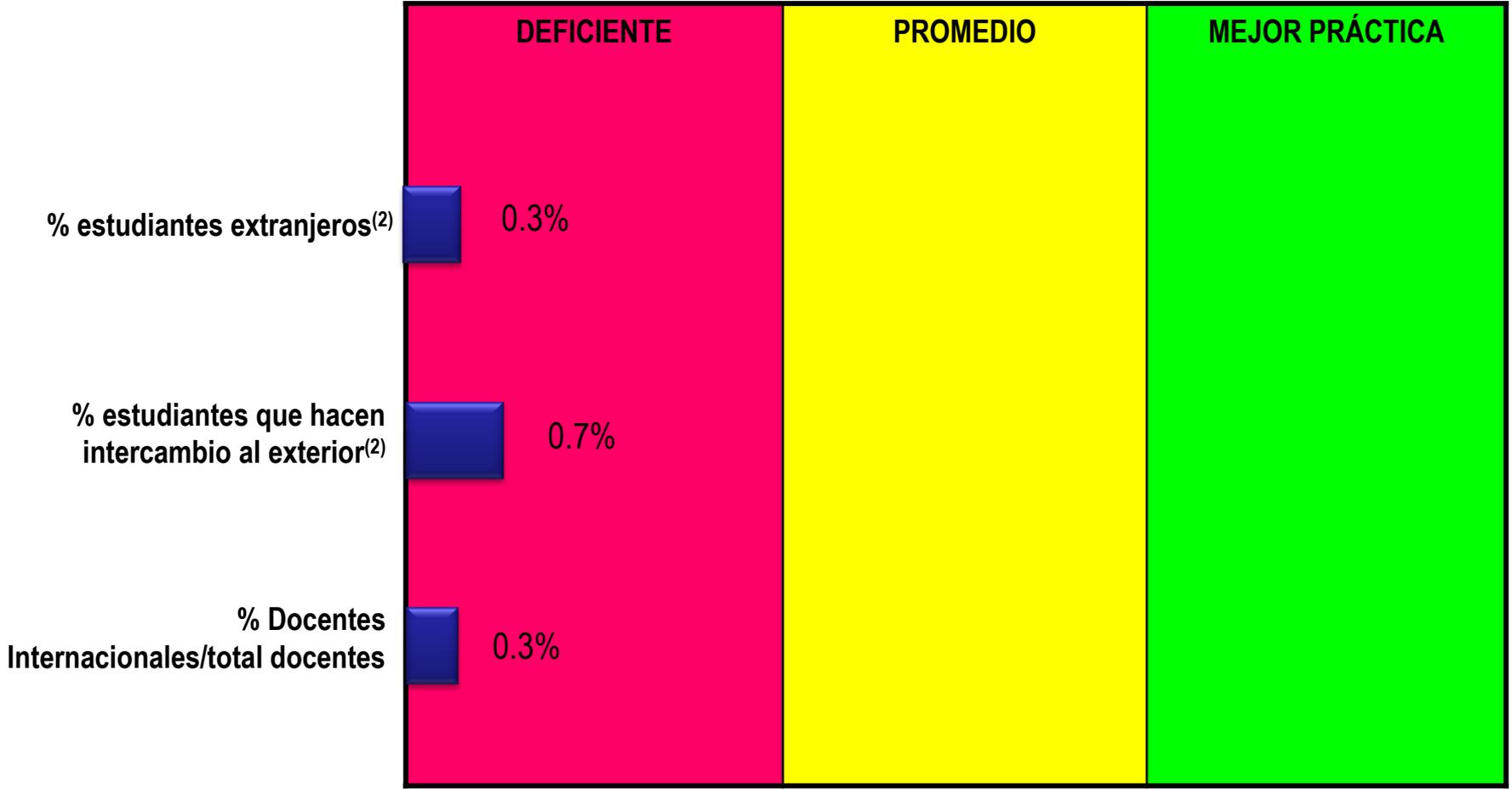


(1) Información de la Convocatoria de 2013.

Fuente: UTADEO; Scopus; COLCIENCIAS, MEN Análisis UTADEO

La Internacionalización en la UTADEO se encuentra en un nivel bajo, respecto a las IES del sector de referencia.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UTADEO⁽¹⁾



(1) Medición contra un grupo de las IES comparables del sector de referencia, información de fuentes públicamente disponibles

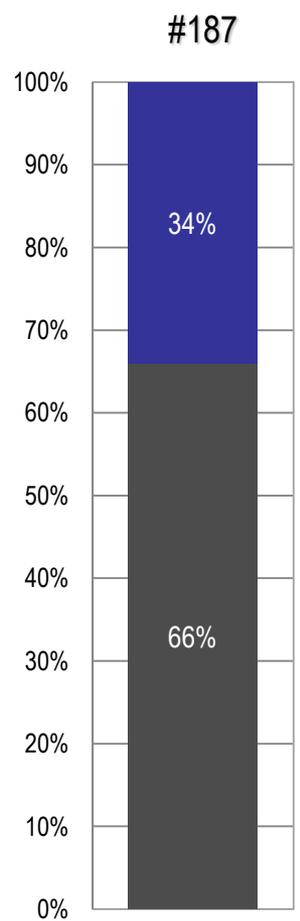
(2) Calculado sobre estudiantes de pregrado.

Fuente: UTADEO, sitios web, boletines estadísticos; análisis UTADEO

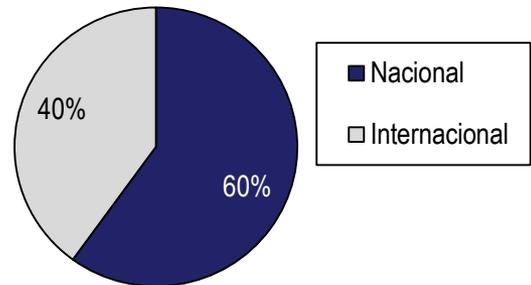
La gestión de los convenios podría ser optimizada. De un número alto de 187 reportados 1/3 están inactivos. Los activos tienen una proporción alta de alcance internacional, son mayoritariamente con IES y empresas, pero para el 88% sus logros/impacto no es medido sistemáticamente.

GESTIÓN E IMPACTO DE LOS CONVENIOS

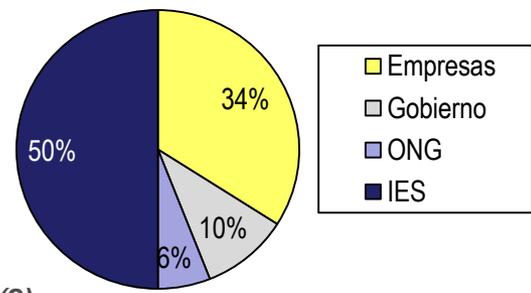
Vigencia



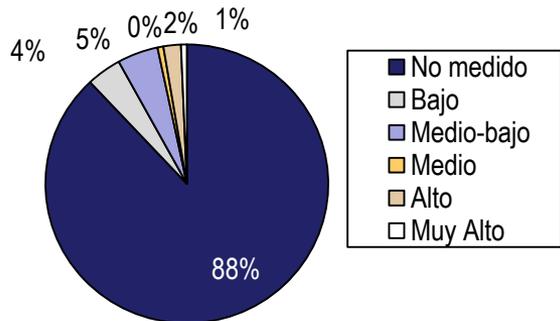
Geografía



Aliado



Impacto(2)



- Muchos convenios marco, sin objeto / propósito / marco lógico específico ni gerente claro
- No se cuenta con una medición sistemática de la gestión y logros / impacto de los convenios que permitan la planeación estratégica de las alianzas de la TADEO

(1) Incluye aquellos sin información; de ellos sólo 2 son internacionales. (2) Calificación basada en población beneficiada y duración / sostenibilidad del beneficio según reportada en base de datos de convenios nacionales e internacionales de los últimos 3 años provista por Dirección de Investigación, Creación y Extensión -. Análisis Utadeo-B.O.T.

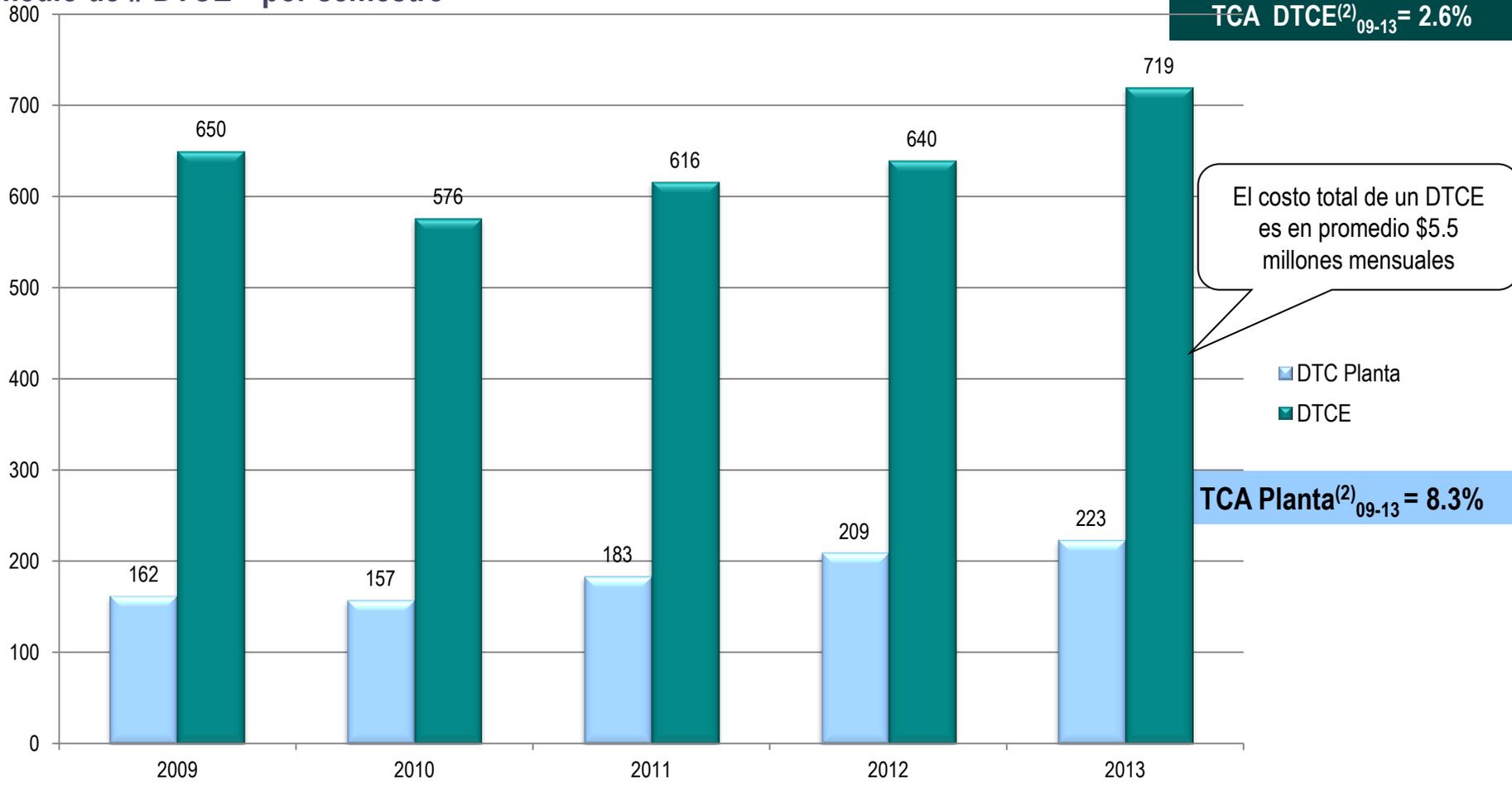
AGENDA

1. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
2. Diagnóstico interno
 - a) Auto diagnóstico institucional
 - b) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - c) Eficiencia organizacional
 - d) Finanzas
3. Conclusiones

Los docentes de planta crecieron más que el número de estudiantes (3.2%) en los últimos 5 años; los docentes en tiempo completo equivalente aumentaron 2.6%, y actualmente la relación Estudiante TCE /Docente TCE es de 13,5 alumnos.

CRECIMIENTO DE LA PLANTA DOCENTE UTADCO – BOGOTÁ⁽³⁾

Promedio de # DTCE⁽¹⁾ por semestre



(1) Docentes de tiempo completo equivalente: se calcularon con un promedio de 16 horas profesor hora cátedra
 (2) Tasa de crecimiento anual.
 (3) Solo incluye profesores de cátedra para pregrado
 Fuente: UTADCO; análisis UTADCO

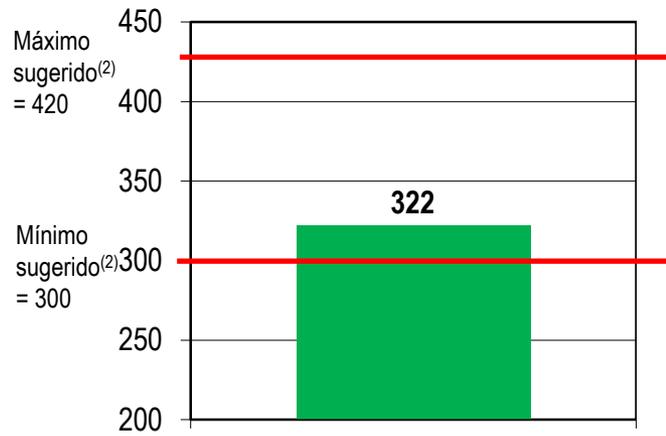
Como resultado de la sobrecarga académica a estudiantes y la media carga docente, la TADEO tiene una baja relación de estudiantes por docente, lo cual tiene implicaciones financieras significativas que sólo se justificaría con un claro lineamiento pedagógico.

EFICIENCIA DOCENTE – UTADEO

$$\frac{\cancel{HE}}{DTCE} \div \frac{\cancel{HE}}{E} = \frac{E}{DTCE}$$

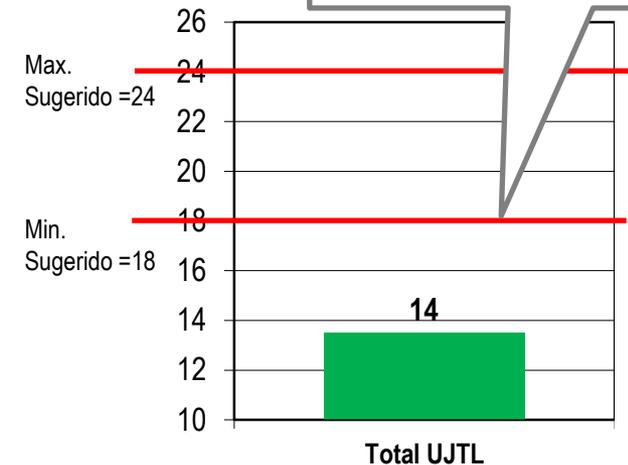
Carga docente (HE/DTCE)

Horas estudiante dictadas /DTCE⁽¹⁾



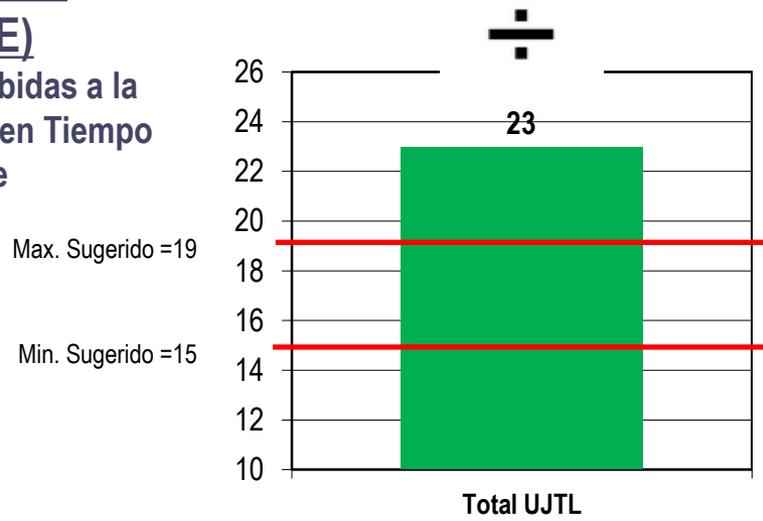
Estudiantes por docente (E/DTCE)

Llevar la relación al mínimo sugerido podría reducir costos totales de la universidad 5-12%



Carga académica de estudiantes (HE/E)

Horas estudiante recibidas a la semana/ Estudiantes en Tiempo Completo Equivalente

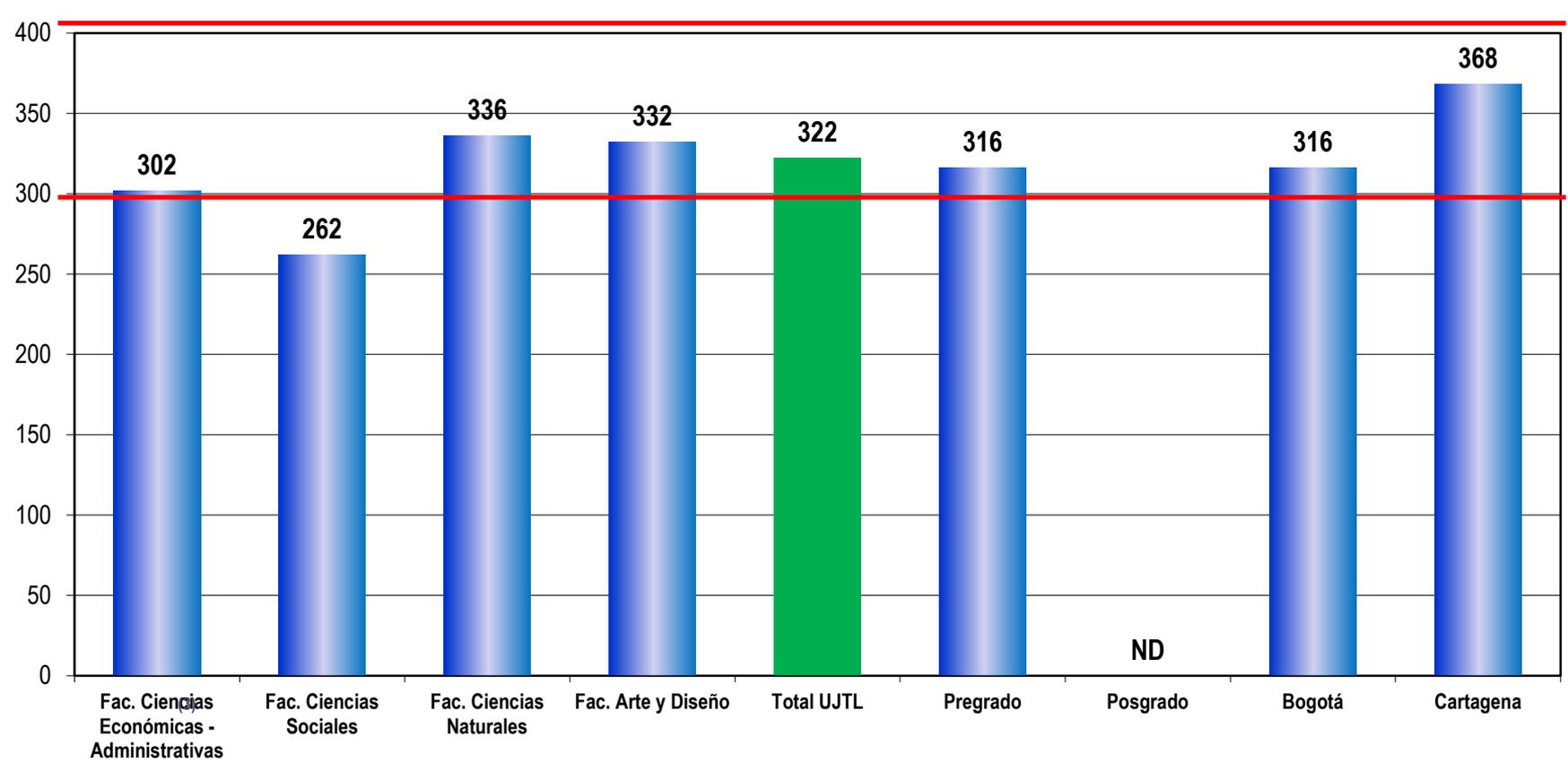


(1) Estudiantes de tiempo completo equivalente. (2) Máximo sugerido = [mínimo de horas estándar por semana (12)]*[máximo de estudiantes por hora (35)]; Mínimo sugerido = [máximo de horas por semana (15)]*[mínimo de estudiantes por hora (20)]. Fuente: UTADEO análisis UTADEO-B.O.T.

La carga docente sí se encuentra de dentro de los estándares sugeridos.

CARGA DOCENTE – UTADEO

Horas estudiante dictadas /DTCE⁽¹⁾



Máximo sugerido⁽²⁾ = 420

Mínimo sugerido⁽²⁾ = 300

Tamaño promedio de los cursos 18.0

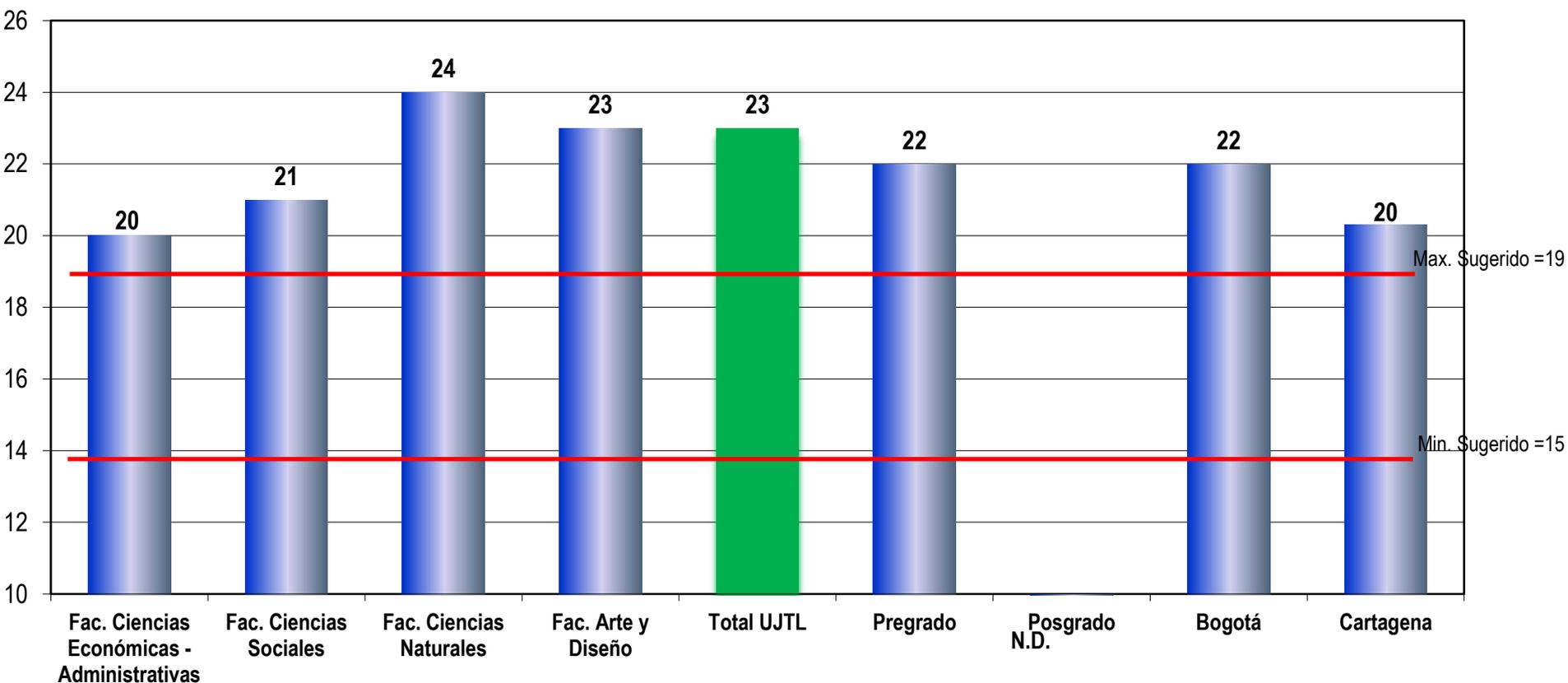
(1) Docentes de tiempo completo equivalente= DTC + 50%* DMT+ horas de cátedra y honorarios / 15. (2) Máximo sugerido = [mínimo de horas estándar por semana (12)]*[máximo de estudiantes por hora (35)]; Mínimo sugerido = [máximo de horas por semana (15)]*[mínimo de estudiantes por hora (20)].

Fuente: UTADEO; análisis UTADEO-B.O.T.

La carga académica de los estudiantes es bastante alta, lo cual val en contravía a tendencias modernas de reducción de las horas de clase y al tiempo es una carga financiera muy alta para universidad.

CARGA ACADÉMICA DE ESTUDIANTES – UTADEO

Horas estudiante recibidas a la semana/ Estudiantes en Tiempo Completo Equivalente⁽¹⁾



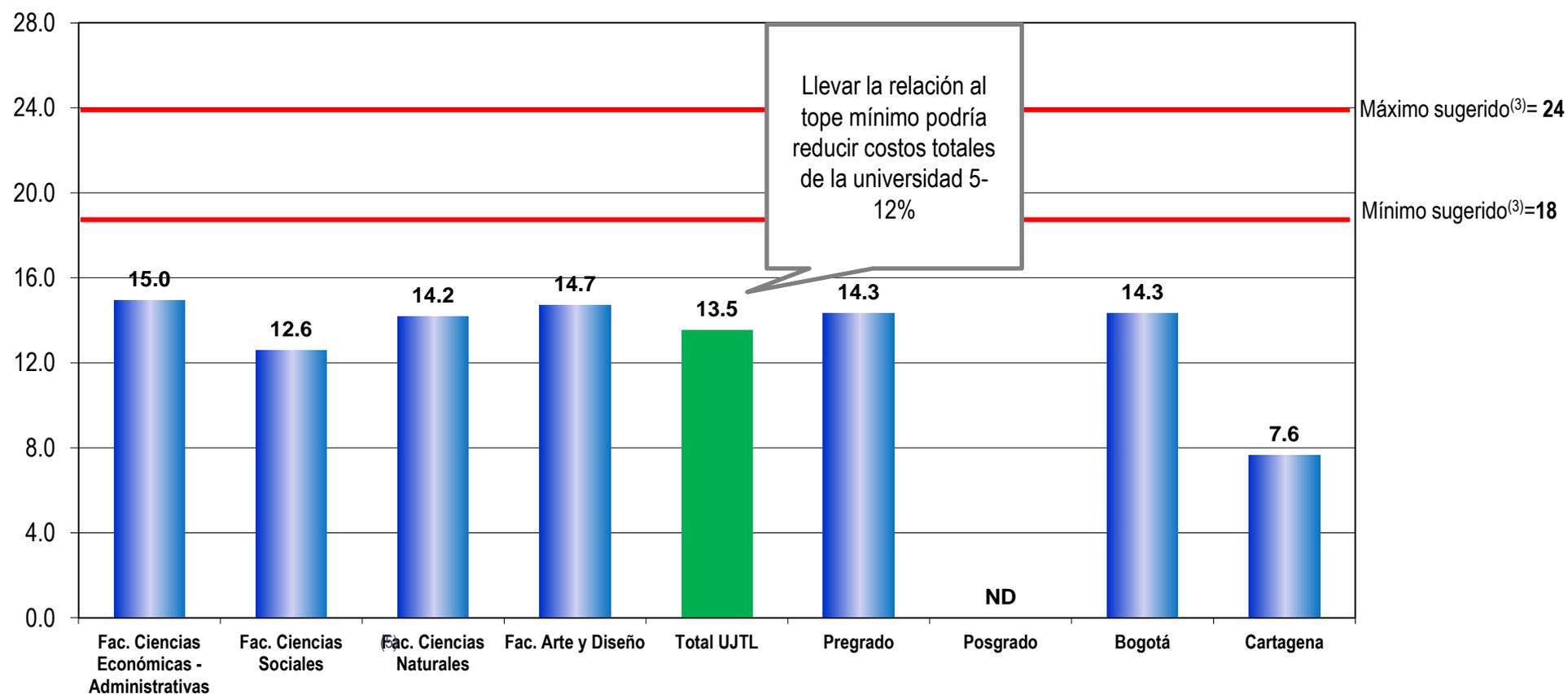
(1) Estudiantes de tiempo completo equivalente.

Fuente: UTADEO análisis UTADEO-B.O.T.

Como resultado de la sobrecarga académica a estudiantes y la media carga docente, la TADEO tiene una baja relación de estudiantes por docente, lo cual tiene implicaciones financieras significativas que sólo se justificaría con un claro lineamiento pedagógico.

ESTUDIANTES TCE POR DTCE – UTADEO

ETCE ⁽¹⁾ /DTCE⁽²⁾



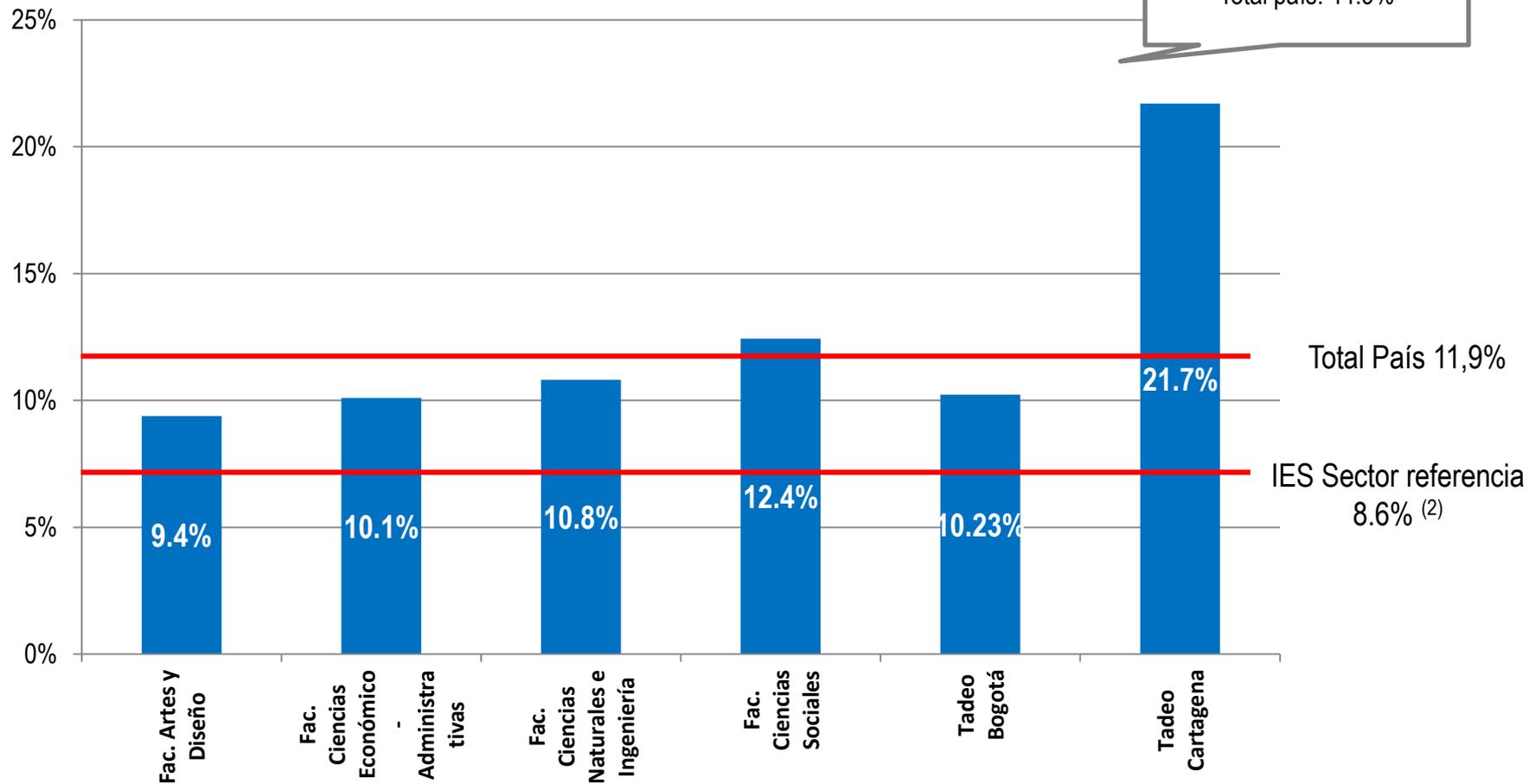
(1) Estudiantes de tiempo completo equivalente. Especializaciones: estudiantes de TCE = (Intensidad horaria en un año)/(17 horas de clase promedio estudiante educación superior *32 semanas al año). (2) Docentes de tiempo completo equivalente= DTC + 50% * DMT + horas de cátedra y honorarios / 15. (3) Mínimo sugerido = (Mínimo sugerido HE/DTCE) / (valor medio HE/ETCE); Máximo sugerido = (valor medio HE/DTCE) / (mínimo sugerido HE/ETCE). Fuente: UTADEO; análisis UTADEO-B.O.T.

La deserción de la UTADEO – Bogotá, está por encima del promedio de deserción de las IES del sector de referencia. Sin embargo, está por debajo de la deserción Total País. Mientras que la deserción de la UTADEO Cartagena está por encima de la deserción Total país.

DESERCIÓN POR PERIODO – UTADEO

% de estudiantes que desertan de los programas⁽¹⁾

Deserción cohorte 2013
 UTADEO:45.6%
 IES de referencia: 39.4%
 Total país: 44.9%



(1) Medición de la deserción periodo a periodo.

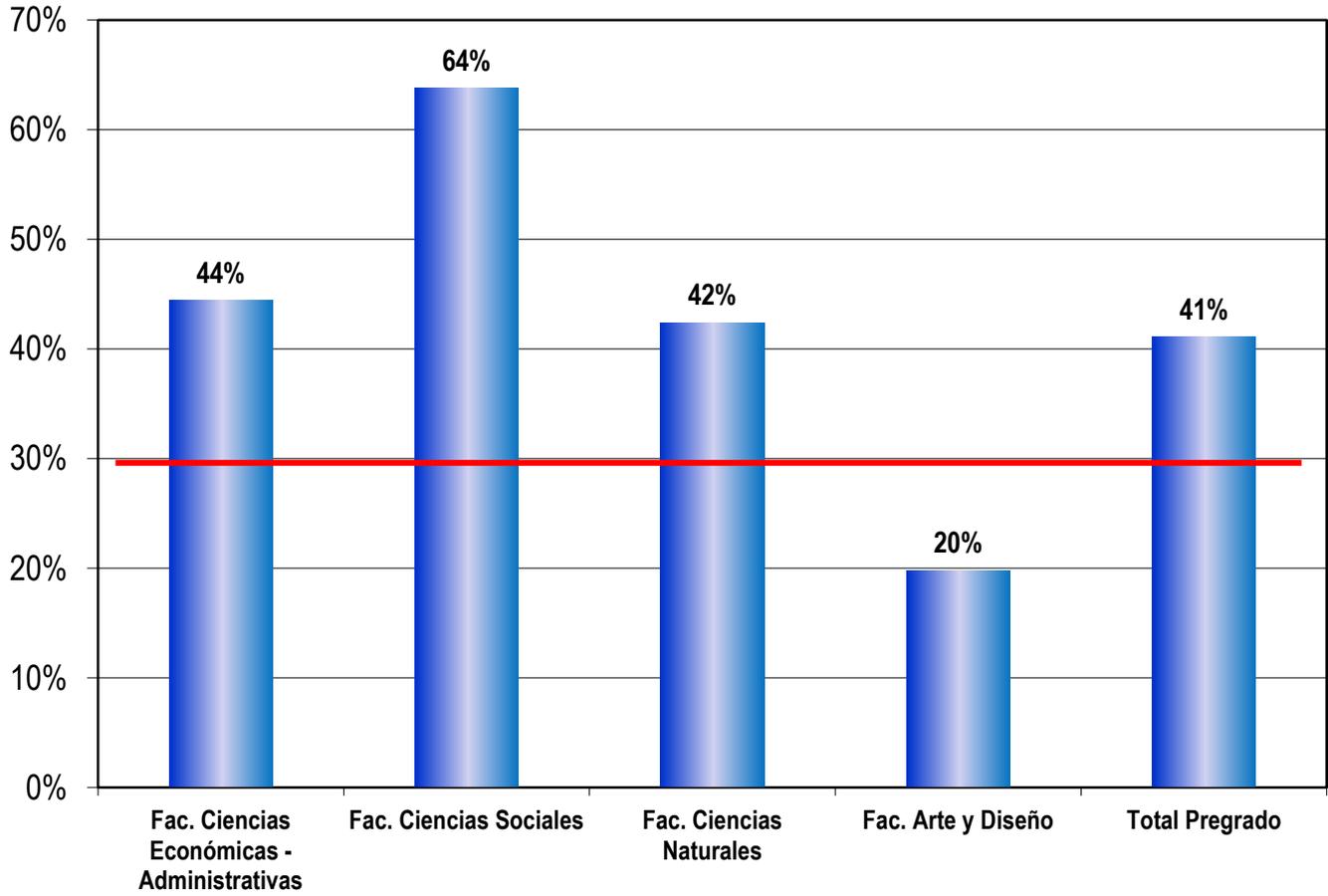
(2) Promedio deserción estudiantil en Universidades sector de referencia.

Fuente: SPADIES; análisis UTADEO

Los programas de la Tadeo prestan servicios entre ellos de manera importante, particularmente los que conforman la Facultad de Ciencias Sociales.

INTEGRACIÓN DE LA MALLA ACADÉMICA

Horas estudiante dictadas a programas diferentes/Horas estudiante totales⁽¹⁾



¿La alta integración está contribuyendo a la calidad de los programas?

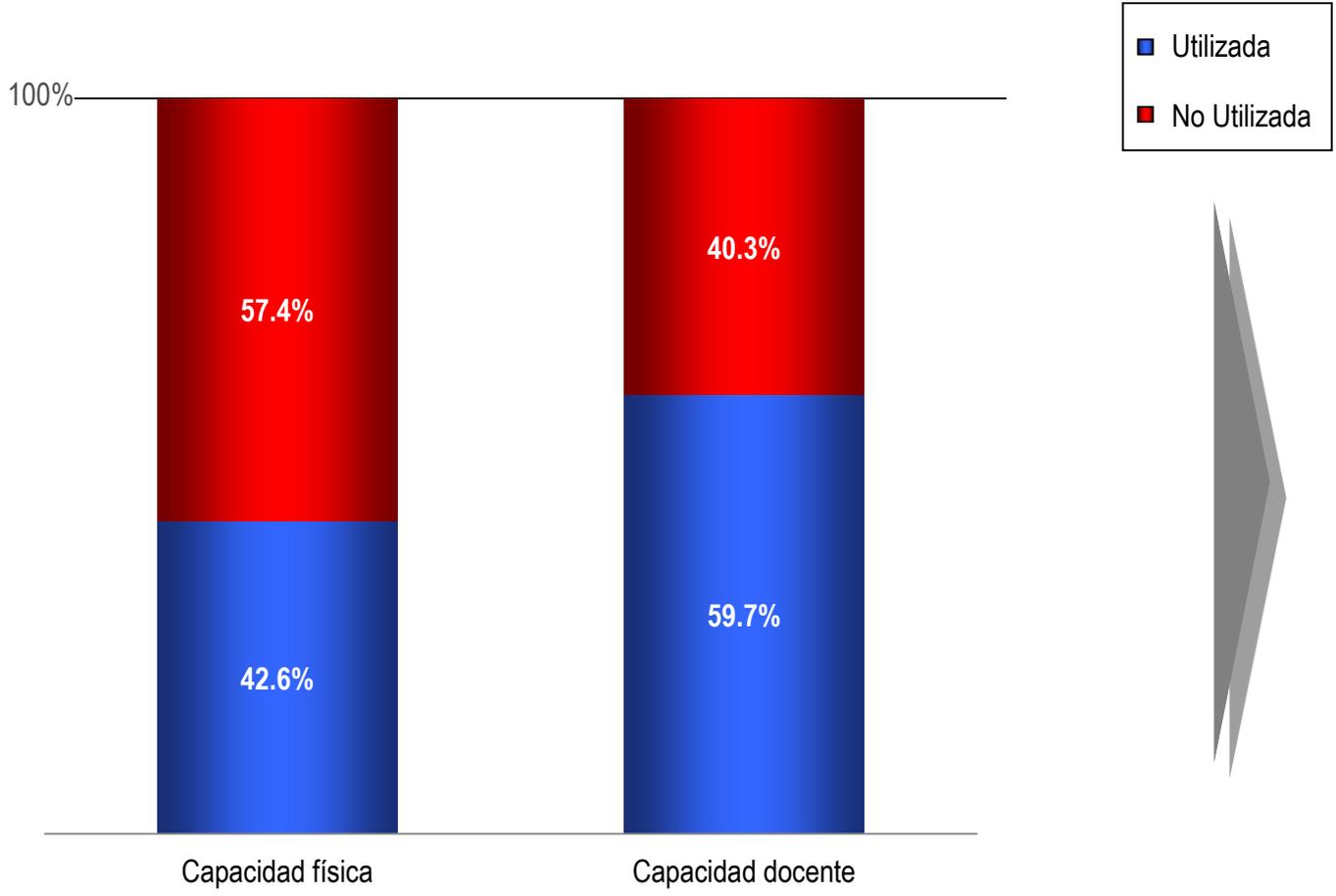
Mínimo sugerido =30%

(1) Sólo incluye programas Pregrado. Calculado como el % de las horas estudiante recibidas por más de 1 programa.
Fuente: Planeación y Finanzas – amt. Análisis UT ADEO&G-B.O.T.

Tanto por capacidad física como por capacidad docente la Tadeo podría crecer sin incrementar gastos

CAPACIDAD UTILIZADA – UTADEO

%



La capacidad física utilizada es baja debido a que el salón no se utiliza al tope de estudiantes y a que la ocupación en horas de la tarde es muy baja.

(1) Capacidad con utilización del 100% de los puestos estudiante de la institución en una jornada de 12 horas, 5 días a la semana.

NOTA: Estos datos NO tienen en cuenta las asignaciones por prácticas no presenciales, las reposiciones, y todas las asignaciones temporales como presentaciones, reuniones, exposiciones, exámenes, charlas y demás eventos que van utilizando los espacios disponibles de cada tipo de espacio.

(2) Estimada con un estándar de 24 ETCE / DTCE.

Fuente: UTADEO; análisis UTADEO-B.O.T.

La Tadeo ha iniciado el camino para implantar varias de las mejores prácticas de gestión administrativa universitaria, en cuanto a presupuestación, gestión del recurso humano...

APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCT. DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (1 de 2)



Deficiente / crítico



En proceso de mejora



Adecuado

1. Presupuestación

Proceso participativo con áreas académicas



Falta mayor cultura de planeación, no hay resultados asociados

Con metas de resultados asociadas (presupuesto por resultados)



Hay seguimiento por rubros pero no por áreas; se hace seguimiento mensual

Con indicadores de seguimiento claros y seguimiento mensual



Sería útil análisis y potencial ajuste en Mayo

Con procedimiento claro y ordenado para su modificación



2. Gestión del recurso humano

Sistema de compensación por desempeño



En proceso de diseño; en proceso estudio de mercado de niveles salariales

Programas de capacitación de alta calidad para el personal



Alto costo sin tan claro beneficio para la U, e.g. no parte de un diseño de competencias requeridas, sin condiciones de permanencia ni de desempeño

Selección y permanencia meritocrática



Concursos internos y headhunter; en proceso de insertar mayor exigencia a la permanencia

Programas de bienestar de personal de alta calidad



APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCT. DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (2 de 2)



Deficiente / crítico



En proceso de mejora



Adecuado

3. Administración de recursos físicos

Procedimientos estándar para compra y solicitud de materiales



Se está estrenando sistema (Universitas 21)

Software para optimizar uso de salones y espacios



Mantenimiento oportuno y desarrollo óptimo de las instalaciones físicas



Gran fortaleza pero faltan indicadores de uso

Alto crecimiento y actualización de material bibliográfico de la biblioteca física y virtual



Recursos físicos altamente valorados por la comunidad de UTADEO



4. Administración de recursos tecnológicos

Sistema de registro académico



El mismo Univesitas 21; "ya se parametrizó y ha ayudado a organizar mucho pues permite gestión integrada entre áreas y simplifica procesos para el al estudiante (autogestión)"

Intranet con variadas funcionalidades para uso del personal



Nueva

Página WEB con variadas funcionalidades para los estudiantes y en constante actualización



Consultoría en camino

Mantenimiento y actualización permanente de software y hardware



Recursos tecnológicos altamente valorados por la comunidad de UTADEO



5. Gestión de calidad

Acreditación institucional de calidad nacional



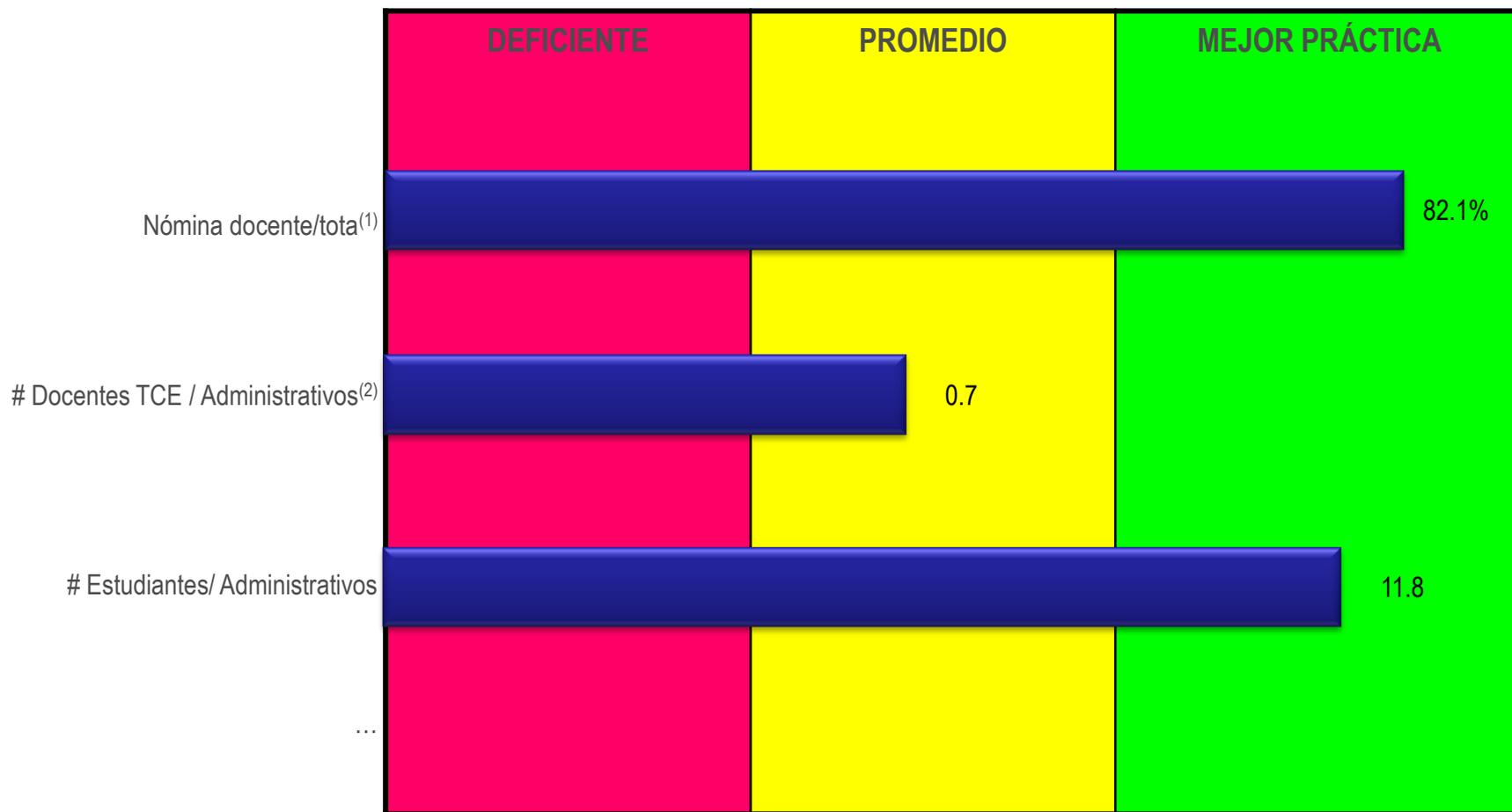
Ambientales en proceso con algunas limitantes e.g. Chía
Certificaciones administrativas pensadas para 2015 o 16

Certificaciones administrativas y ambientales



La nómina docente de la Tadeo es alta debido a los salarios de los docentes catedráticos y escalafón actual. Los administrativos actuales permiten atender en forma adecuada a los estudiantes y a los docentes

INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



(1) Construido en base a los Estados Financieros 2013 reportados al Ministerio de Educación, con excepción de UTADDO.

(2) Calculado con docentes TCE y los administrativos se incluyen los cargos de directivos, profesionales y auxiliares

Fuente: UTADDO; MEN; análisis UTADDO-B.O.T.

AGENDA

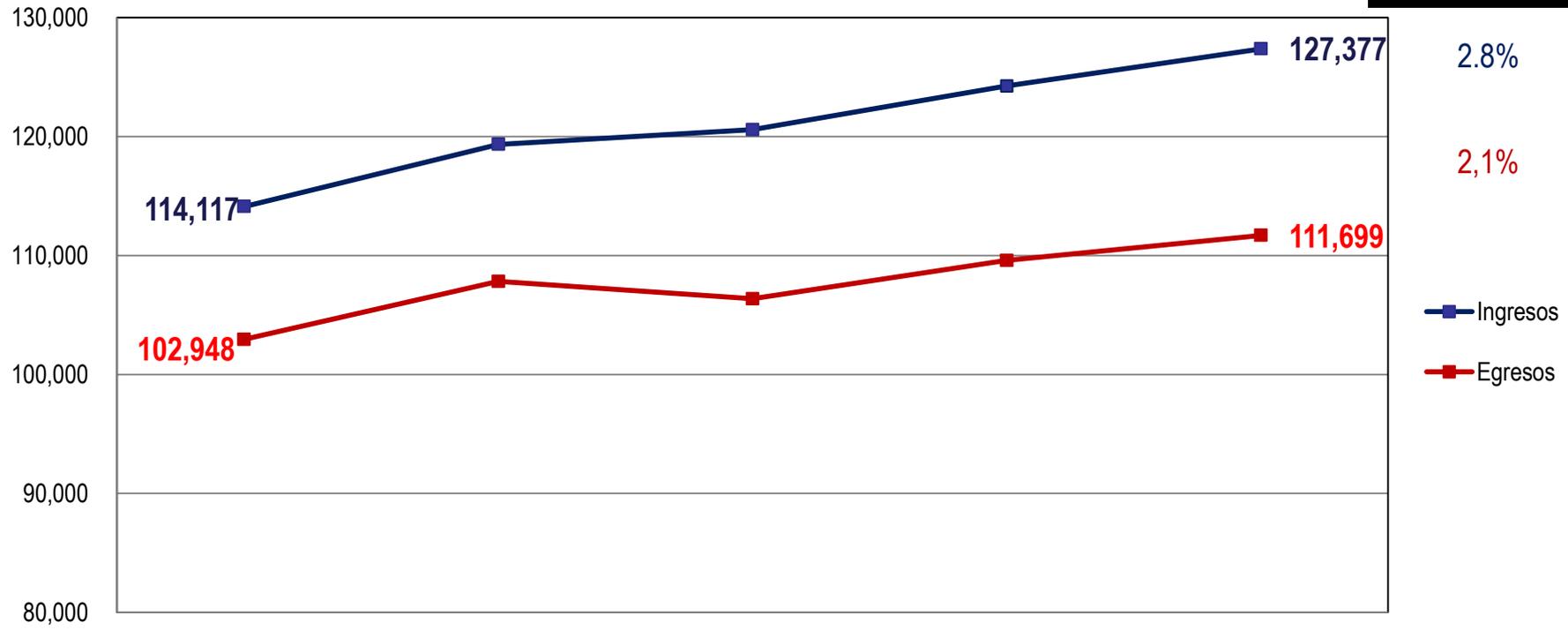
1. Auto diagnóstico institucional
2. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
3. Diagnóstico interno
 - a) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - b) Eficiencia organizacional
 - c) Finanzas
4. Conclusiones - DOFA

El Margen EBITDA y el Margen Neto ha estado creciendo debido a que los ingresos han presentado una tasa de crecimiento anual superior a la de los egresos

EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS TOTALES⁽¹⁾ – UTADEO

Millones de pesos de 2013

TCA⁽²⁾ 2009-2013



2.8%

2.1%

■ Ingresos
■ Egresos

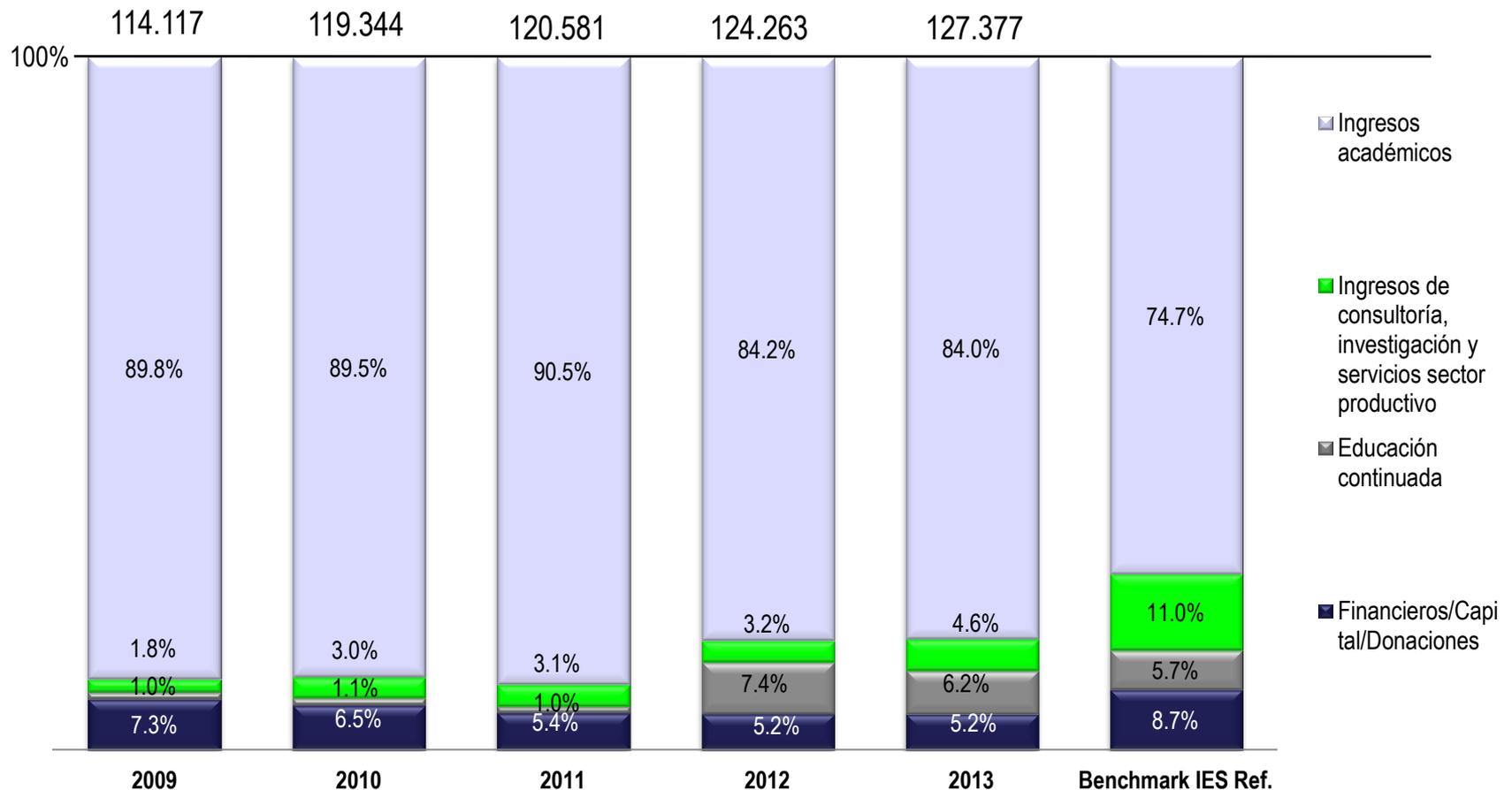
	2009	2010	2011	2012	2013
Margen EBITDA ⁽³⁾	7.5%	8.0%	8.8%	9.2%	9.7%
Margen Neto (excluye inversiones) ⁽²⁾	0.9%	1.2%	1.9%	1.6%	2.3%

A pesar que la Utaдео sigue manteniendo una alta participación de los ingresos académicos, los provenientes por educación continuada y por consultoría e investigación han ido creciendo en su participación.

EVOLUCIÓN DE INGRESOS – UTADEO

% sobre millones de pesos de 2013

TCA⁽¹⁾₂₀₀₉₋₂₀₁₃ =
2,8%



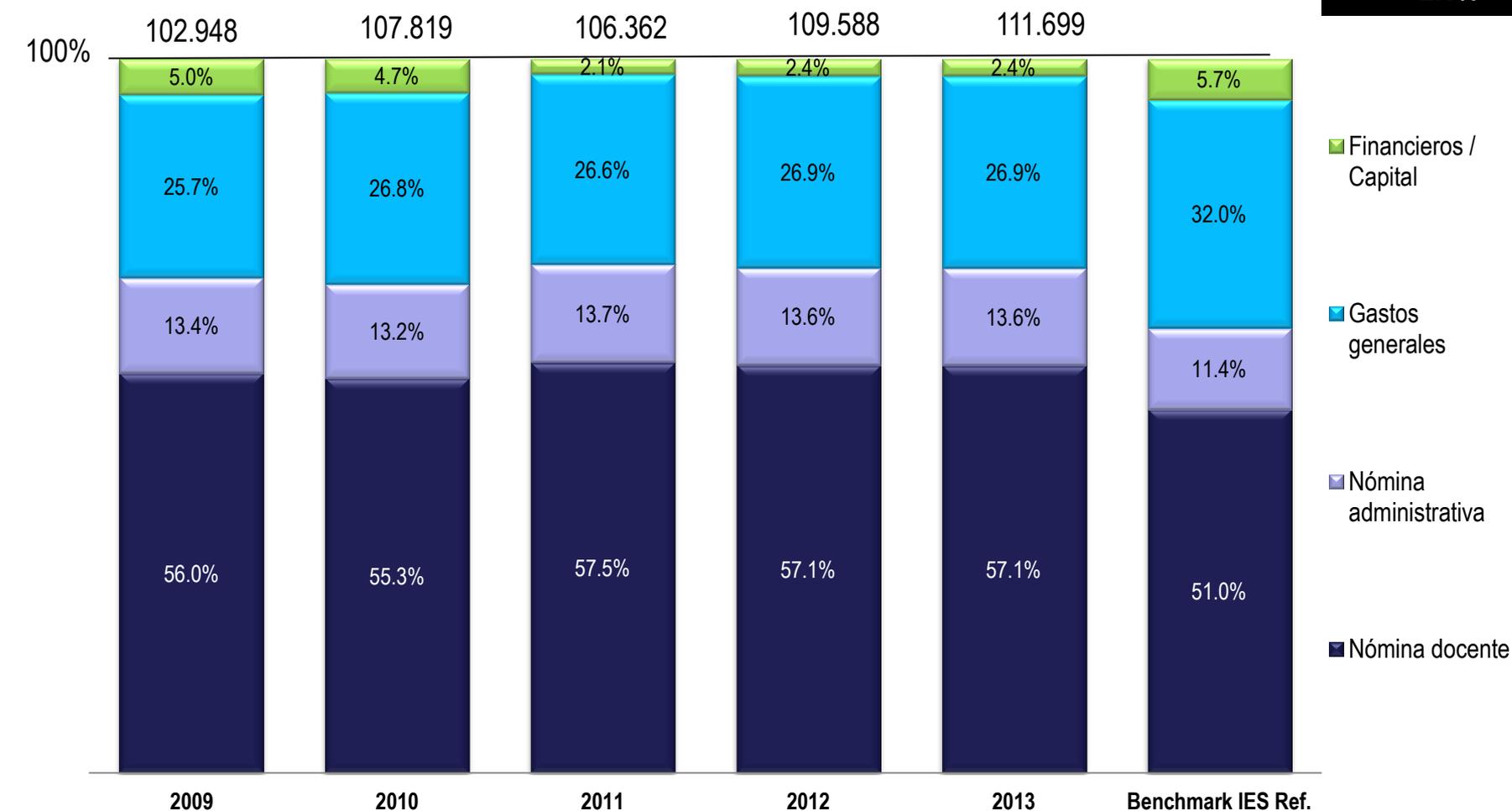
(1)Tendencia de crecimiento anual. . Fuente: UTADEO; análisis UTADEO-B.O.T.

La Tadeo, seguramente explicada por la baja eficiencia académica, dedica 6pps más a la nómina docente que el sector de referencia. La composición de los gastos se ha mantenido en los últimos años, sin embargo, los gastos financieros han perdido participación

EVOLUCIÓN DE LOS EGRESOS⁽¹⁾ – UTADEO

% de los rubros sobre el total, millones de pesos de 2013

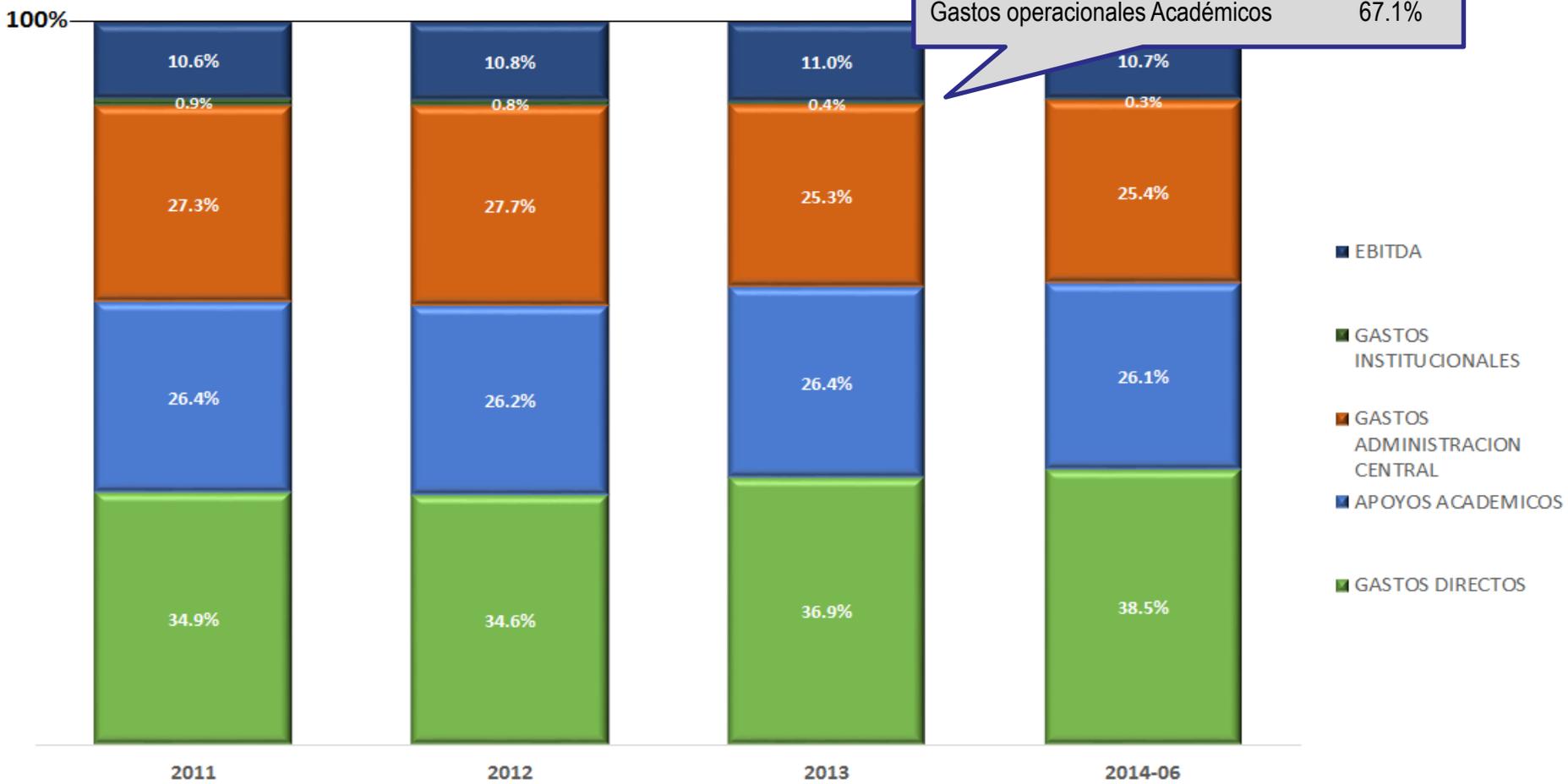
TCA⁽³⁾₂₀₀₉₋₂₀₁₃ =
2.1%



(1) Excluye gastos de depreciaciones y amortizaciones. (2) Construcción del consultor con base en varias IES concentradas en niveles técnico profesional y tecnológico. (3) Tendencia de crecimiento anual. Fuente: UTADEO, análisis UTADEO

El margen EBITDA ha venido aumentando por la disminución de la administración central e institucionales, a pesar que los gastos directos han aumentado

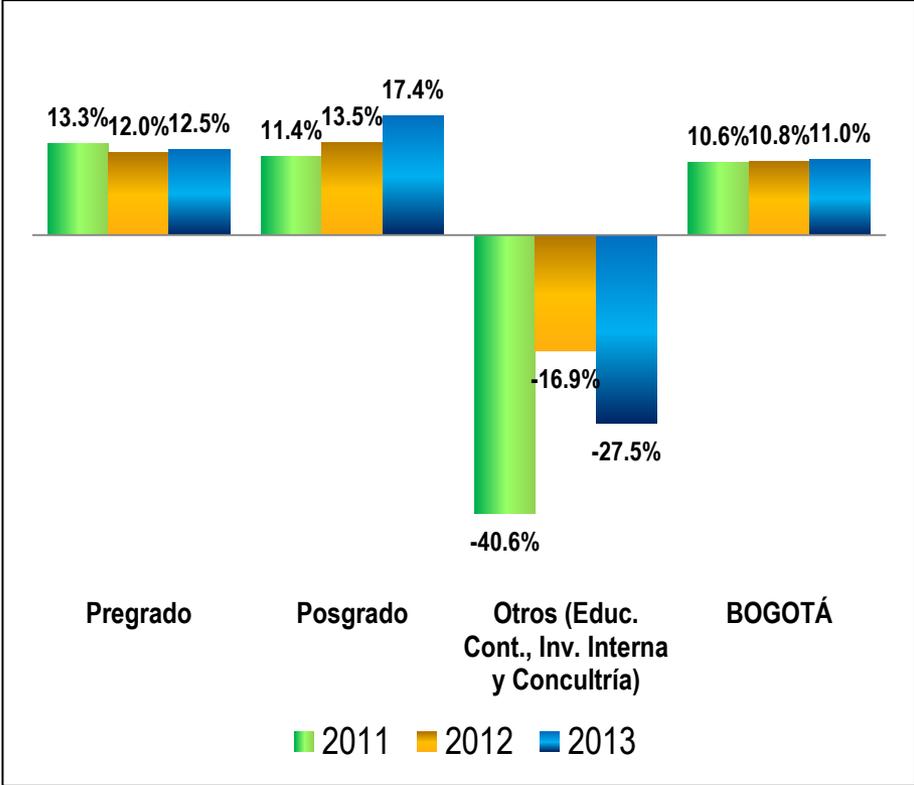
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS UTADEO – BOGOTÁ % Sobre Ingresos Operacionales



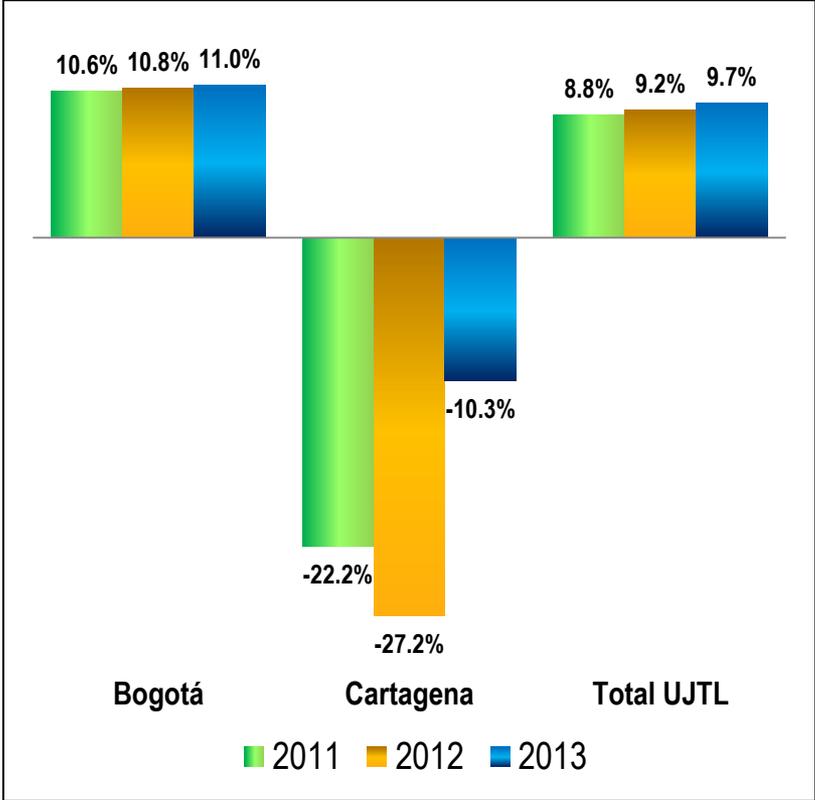
Fuente: Planeación y Finanzas UTADEO

Los otros excedentes de actividades no académicos han sido deficitarios en los últimos 3 años y estos han sido cubiertos por el crecimiento significativos de los excedentes de posgrados.

**EXCEDENTES OPERACIONALES POR ACTIVIDAD
UTADEO BOGOTÁ 2011 - 2013**
Margen EBITDA (%)



**EXCEDENTES OPERACIONALES POR SEDE
UTADEO CONSOLIDADO 2011 - 2013**
Margen EBITDA (%)

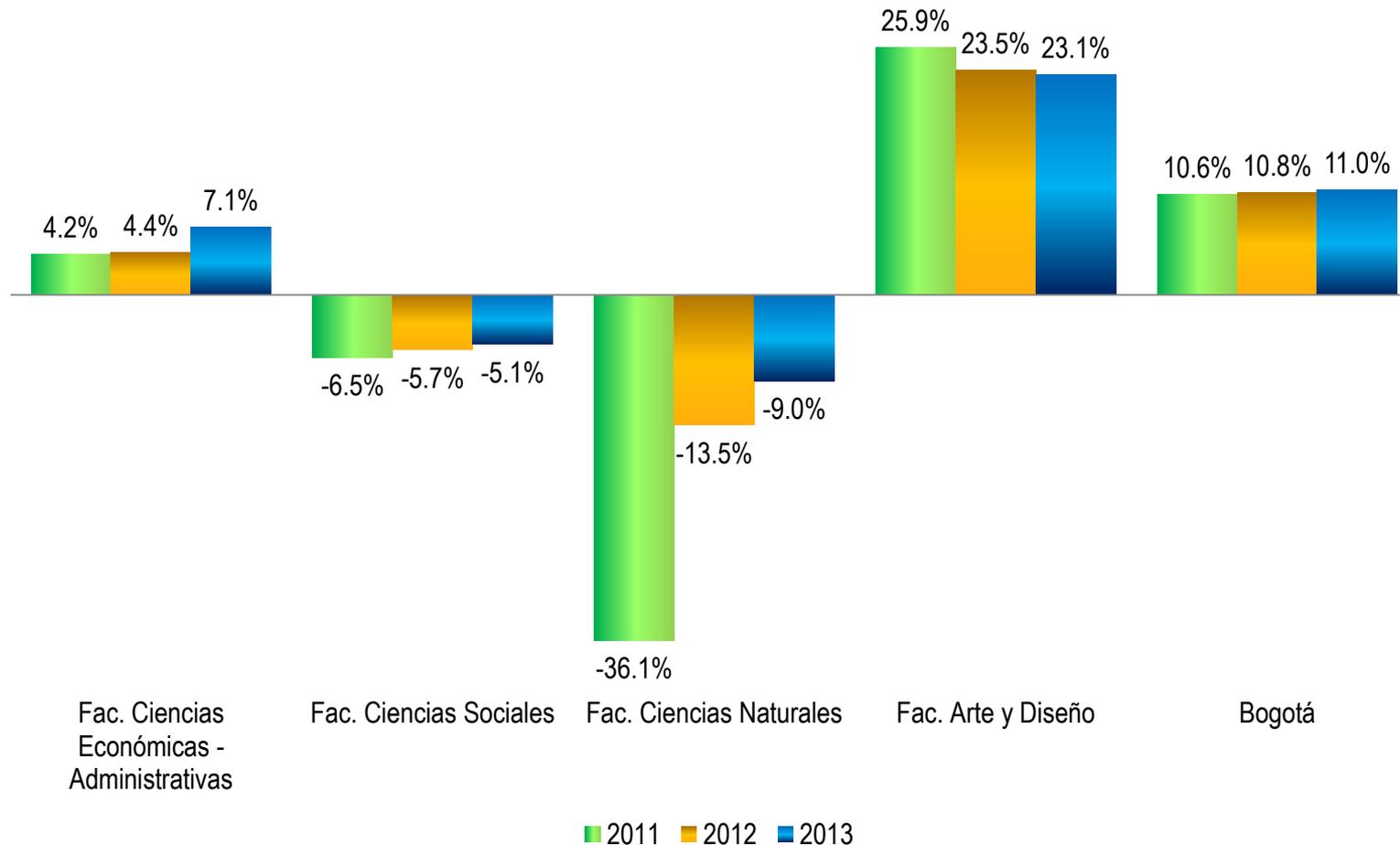


El excedente consolidado de la Tadeo ha aumentado, a pesar de el comportamiento negativo del EBITDA de Cartagena

La Facultad de Arte y Diseño genera la mayoría de los excedentes, pero su EBITDA está disminuyendo y el EBITDA negativo de la Facultades de Ciencias Naturales y Ciencias Sociales ha venido mejorando, debido a los programas nuevos ofertados

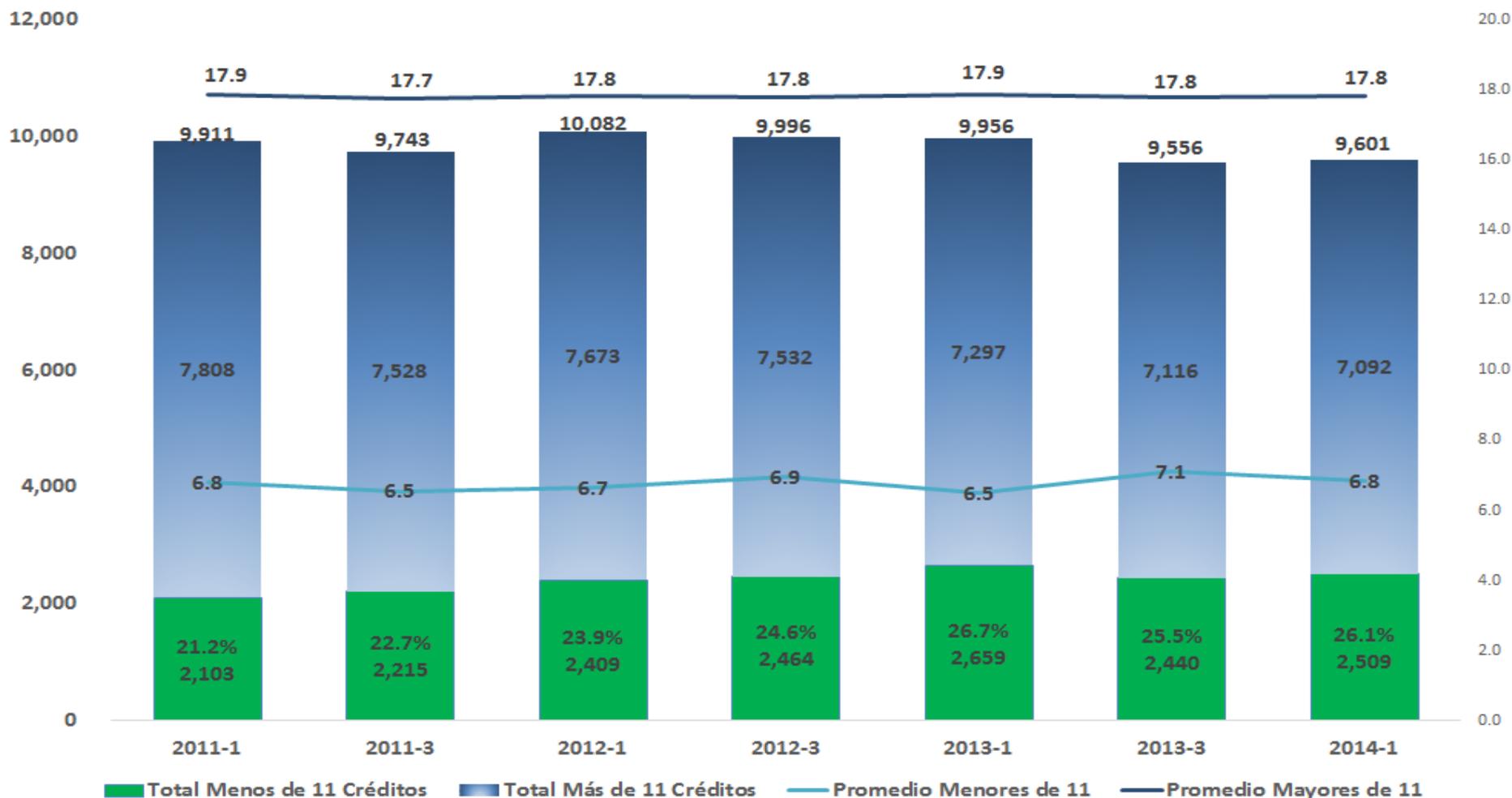
EXCEDENTES OPERACIONALES POR FACULTAD - UTADDEO BOGOTÁ 2011 - 2013

Margen EBITDA (%)



Los estudiantes que se matriculan por crédito han venido aumentando afectando el precio promedio

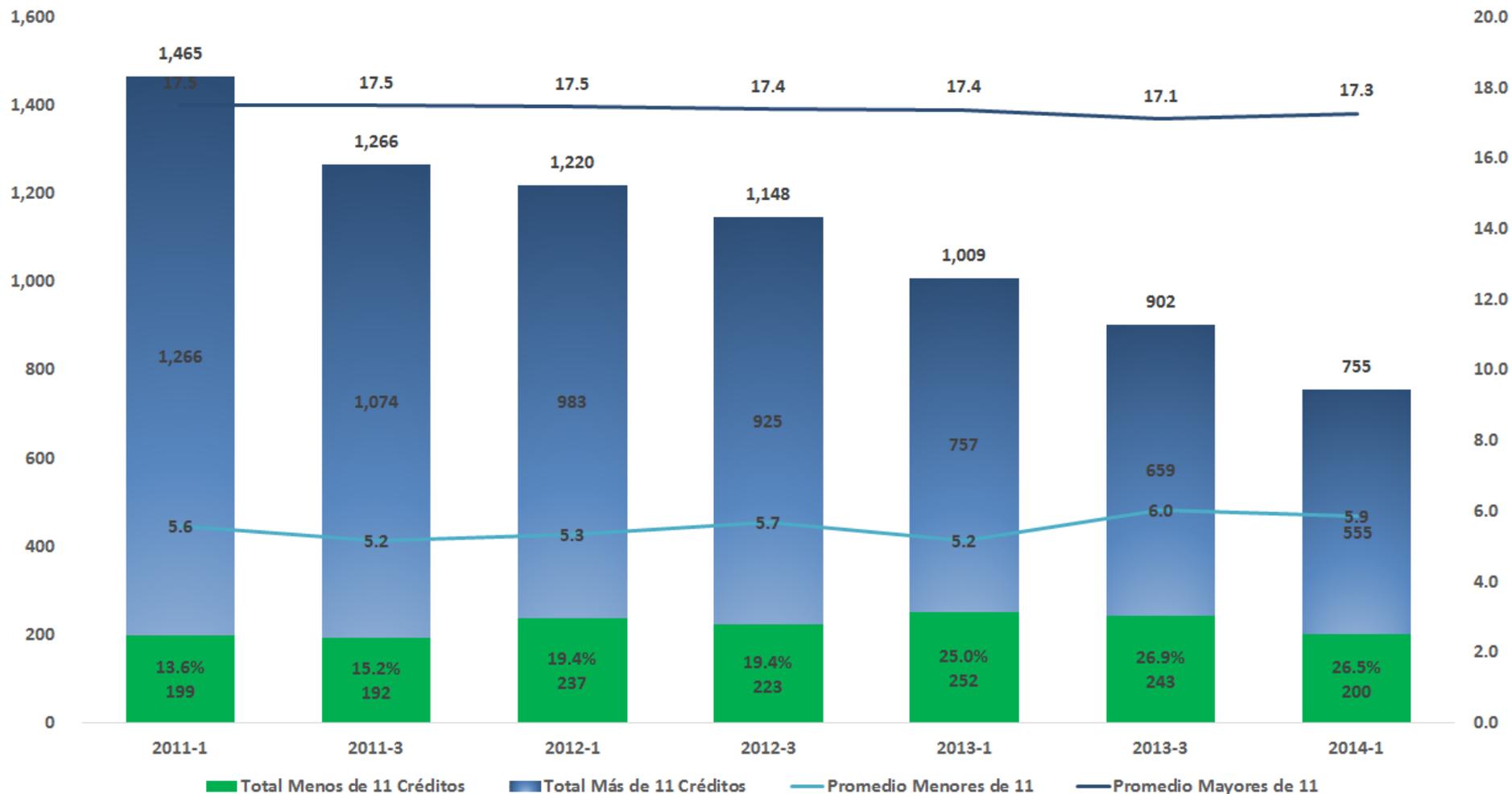
DISTRIBUCIÓN ALUMNOS POR CRÉDITOS UTADEO - BOGOTÁ



Fuente: Planeación y Finanzas UTADEO

DISTRIBUCIÓN ALUMNOS POR CRÉDITOS

Programas Tecnológicos - Bogotá



AGENDA

1. Auto diagnóstico institucional
2. Diagnóstico del entorno y modelos de referencia
3. Diagnóstico interno
 - a) Calidad (en la formación, en la investigación, en la extensión empresarial, en la extensión social, en la internacionalización)
 - b) Eficiencia organizacional
 - c) Finanzas
4. Conclusiones - DOFA

La UTADEO debe entender sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para fijar su visión y definir las líneas de acción estratégicas para alcanzarla.

DOFA “PROVOCADOR” DE UTADEO

Presentes/internas

Debilidades

1. Falta diseño y aplicación integrada y coherente de modelo pedagógico acorde al reto de la no selección
2. Baja eficiencia académica (carga estudiantes y baja relación estudiante a docente)
3. Falta de claro posicionamiento competitivo (calidad vs precio) frente al sector de referencia
4. Bajos niveles de indicadores de Consultoría e Investigación vs. sector de referencia
5. Baja internacionalización vs sector de referencia
6. Baja capacidad de gerencia (información, referenciación, seguimiento y ejecución)

Fortalezas

1. Equipo Directivo
2. Acreditación institucional
3. Artes y Diseño
4. Alto ranking QS (mejores 10 privadas del país)
5. Alto impacto social a través de estudiantes que recibe
6. Alta percepción del empleador
7. Instalaciones físicas e impacto urbanístico al Centro de Bogotá

Futuras/externas

Amenazas

1. Retraso en el uso de TICs para fortalecer la formación y la experiencia de clase
2. No captura de mejoras en el servicio al cliente interno tras reingeniería de procesos
3. Cartagena si no se integra al propósito misional de la Universidad
4. Seguimiento no focalizado a los indicadores de los rankings
5. Alta cobertura de pregrado en Bogotá

Oportunidades

1. Cartagena y Sta. Marta como plataformas de internacionalización
2. Fortalecimiento de Consultoría, Investigación y Educación Continuada (sobre todo si enriquecen la misión y no solo los ingresos)
3. Trabajo en alianza con otras IES (Corporación del Centro)
4. Innovación en la unión entre las Artes y la Ciencia
5. ¿Crecimiento de estudiantes en Chía/otras áreas de conocimiento (e.g. Salud)?