Análisis de la viabilidad financiera de un proyecto para fortalecer la oferta de servicios de educación continua en la Universidad de La Salle

Propuesta desarrollo de un proyecto investigativo disciplinar

Presentado por:

David Santiago Córdoba Sánchez

Código: 63161206

Asesor de trabajo de Grado:

Carlos Fernando Morales Sánchez

Universidad La Salle

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible – FEEDS

Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá

2024

Contenido

RESUMEN 4

ABSTRACT 4

1. INTRODUCCIÓN 5

2. MARCO DE REFERENCIA 8

2.1 Marco Conceptual 8

2.2 Marco Teórico 10

2.3 Marco Legal 13

3 METODOLOGÍA 15

4. RESULTADOS 18

4.1 Fase 1 18

4.1.1 Investigación sobre la oferta en Educación Continuada Universidad de LA Salle 18

4.1.2 Revisión de programas relacionados con Educación Continuada en Colombia 21

4.1.3 Benchmarking sobre ofertas de Educación Continuada en Colombia 22

4.1.4 Benchmarking interno: 23

4.1.5 Benchmarking referencial: 24

4.1.6 Benchmarking comparativo: 24

4.2 Fase 2 27

Proyección Financiera, Estudio de costos 27

4.2.1 Plantilla presupuesto Costos 1er Semestre 27

4.2.3 Presupuesto egresos 30

4.2.4 Depreciación 32

4.2.5 Proyección financiera 33

4.2.6 Flujo de caja proyectado 34

4.2.7 Fase II: Análisis de Sensibilidad 35

4.2.8 Conclusiones estudio de costos: 36

4.3 Fase 3. 38

4.3.1 Propuestas de ofertas en Educación Continuada para la Universidad La Salle. 38

6. Conclusiones 43

Referencias 46

Tablas

Tabla 1_Leyes relacionadas al proyecto 15

Tabla 2_Cursos y diplomados actuales en la Universidad La Salle 19

Tabla 3_Número de Programas en Educación Superior relacionados con Educación Continuada por departamento 21

Tabla 4_Comparativo institucional de acuerdo con el Benchmarking 26

Tabla 5_Presupuesto Costos 1er Semestre 28

Tabla 6_Proyección Financiera Plantilla presupuesto Costos 2do Semestre 29

Tabla 7_Presupuesto de Egresos 31

Tabla 8_Depreciación 32

Tabla 9_Presupuesto Cantidades 33

Tabla 10_Flujo de caja Proyectado 34

Tabla 11_Analisis de sensibilidad 35

Tabla 12_Diferenciación de ofertas en plataforma institucional 38

Tabla 13_Profundización de enfoque digital de programas específicos 39

Tabla 14_Programas con idioma extranjero 40

Tabla 15_Plan de participación en licitaciones 40

RESUMEN

Para revisar la viabilidad financiera del proyecto que se propone en el presente documento sobre la oferta en educación continua, se realiza un estudio que incluye un análisis de mercado para determinar la demanda de la oferta de educación continua, un análisis de costos para estimar los costos del proyecto y un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

Dado lo anterior, esta investigación tiene como objetivo: analizar la viabilidad financiera de un proyecto para fortalecer la oferta de servicios de educación continua en la Universidad de La Salle.

Para esto se adopta un enfoque mixto que parte de recoger datos cuantitativos y cualitativos mediante una revisión documental y la creación de un Benchmarking con los datos recopilados. Adicionalmente, se realizó un estudio de viabilidad financiera para la universidad que incluye un análisis de mercado para determinar la demanda de educación continua en Colombia. Como resultado central se obtiene una propuesta que incluye ofrecer programas cortos con enfoque digital, con idioma extranjero y que tenga más sintonía con las demandas crecientes del sector productivo. Para ello es posible orientar esfuerzos en pro de participar en licitaciones y convenios externos.

La investigación presentada ofrece una propuesta viable financieramente para ser competente con cursos de Educación continuada no formal, frente a las ofrecidas por las Universidades de su competencia. La proyección financiera a un año con la inscripción a las diferentes ofertas en Educación Continuada durante el mismo y, un promedio de costo basado en los referentes al mercado actual nos da como resultado una TIR del 41%, lo que sugiere que el proyecto es factible, esperando que el proyecto genere rendimiento anual del 40% sobre la inversión inicial.

Palabras clave: Educación continuada, Benchmarking, oferta, demanda, viabilidad financiera.

ABSTRACT

To review the financial viability of the project proposed in this document on the supply of continuing education, a study is carried out that includes a market analysis to determine the demand for the supply of continuing education, a cost analysis to estimate

the costs of the project and a financial analysis to determine the viability of the project. Given the above, this research aims to propose an offer of services in Continuing Education for La Salle University. For this, a mixed approach is adopted that starts from collecting quantitative and qualitative data through a documentary review and the creation of a Benchmarking with the collected data. Additionally, a financial viability study was carried out for the university that includes a market analysis to determine the demand for continuing education in Colombia. The central result is a proposal that includes offering short programs with a digital focus, with a foreign language and that is more in tune with the growing demands of the productive sector. To do this, it is possible to direct efforts towards participating in external tenders and agreements.
The research presented offers a proposal to be competent in non-formal continuing education courses, compared to those offered by the universities of its competition. The financial projection for one year with registration for the different offers in Continuing Education during the same year and an average cost based on those referring to the current market results in an IRR of 41%, which suggests that the project is feasible. , expecting the project to generate an annual return of 40% on the initial investment.

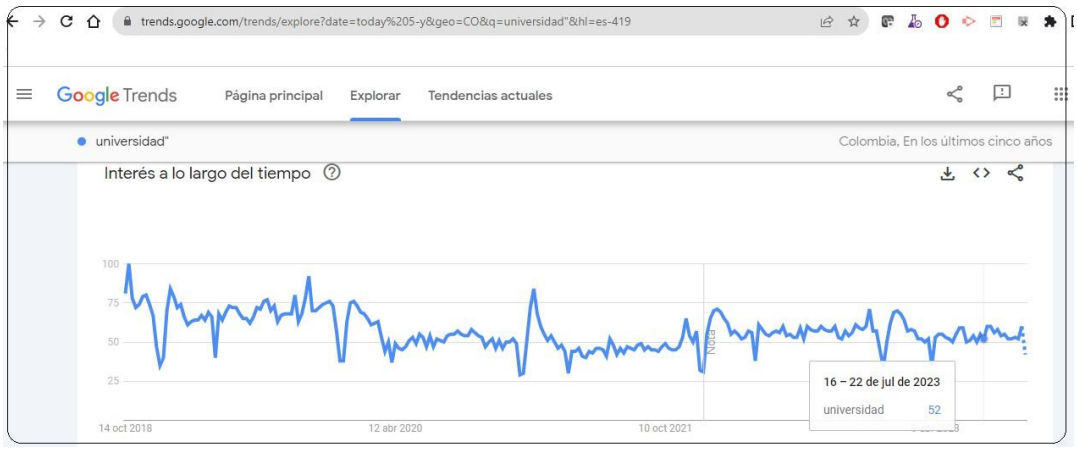
1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Salle es una institución de educación superior reconocida por su calidad académica y su compromiso con la formación integral de sus estudiantes. En los últimos años, la universidad ha venido fortaleciendo su oferta de servicios de educación continua, con el objetivo de brindar a sus egresados y a la comunidad en general la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades, y de adquirir nuevas competencias para el desarrollo profesional.

Sin embargo, la oferta actual de educación continua de la universidad aún no satisface plenamente las necesidades de los estudiantes y profesionales del mercado laboral. Según datos de (MINISTERIO DE EDUCACION, 2023) la oferta de educación continua en las universidades colombianas fue de 3.000 cursos y programas. Esta cifra es insuficiente si se tiene en cuenta que en Colombia hay más de 10 millones de personas con educación superior. Por ello, es necesario realizar un estudio de investigación para identificar los factores que limitan la oferta de educación continua de la universidad, y proponer estrategias para aumentarla. La problemática de deserción y/o poca demanda del servicio educativo, es un

tema al cual se enfrentan la mayoría de los claustros educativos, basados en los datos tomados de la tendencia del (MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL DE LA EDUCACION SUPERIOR), desde el 2014 donde la búsqueda se enfoca en la palabra “Universidad” a nivel mundial y en diferentes países, manteniéndose una pendiente negativa como lo muestra la siguiente gráfica:

(*Tendencia Universidad Desde El año 2018*, "")



Nota: La figura muestra la tendencia de la búsqueda de la palabra” universidad” desde el año 2008. Fuente: (Tendencia busqueda palabra "universidad" desde 2018, 2023).

En el panorama educativo actual, las universidades enfrentan un panorama complejo y en constante evolución. Las demandas del mercado laboral, los avances tecnológicos y las necesidades cambiantes de la sociedad exigen una adaptación constante de la oferta educativa. En este contexto, surge la interrogante: ¿existe la necesidad de aumentar, reforzar y consolidar la oferta de educación continua y consultoría en la universidad La Salle? Y/o la sostenibilidad financiera de Posgrados en la Universidad La Salle a través de solo matrículas es suficiente a mediano y largo plazo?

Nuestra hipótesis a la pregunta planteada es: Sí, existe una necesidad evidente de aumentar, reforzar y consolidar la oferta de educación continua y consultoría en las universidades. Teniendo en cuenta los siguientes argumentos a favor:

-Hay una demanda creciente

-Tiene relevancia para el mercado laboral

-Generación de ingresos para la Universidad La Salle

-Presenta un fortalecimiento del vínculo con la sociedad

- Posicionamiento estratégico para la universidad La Salle

Argumentos empíricos:

- Diversos estudios confirman la creciente demanda de educación continua y consultoría por parte de empresas y profesionales.

- Numerosas universidades han implementado con éxito programas de educación continua y consultoría, generando resultados positivos.

- Existe un interés creciente por parte de estudiantes y egresados en acceder a programas de formación continua y consultoría ofrecidos por su universidad.

Para dar respuesta a la pregunta planteada se estructura el siguiente proyecto con el fin de desarrollar los siguientes objetivos:

-*Objetivo general*: Analizar la viabilidad financiera de un proyecto para fortalecer la oferta de servicios de educación continua en la Universidad de La Salle.

-*Objetivos específicos*:

1. Caracterizar la oferta actual de servicios de educación continua por medio de un benchmarking de referentes de la Universidad de La Salle.

2. Determinar la viabilidad financiera del proyecto para aumentar los servicios de educación continua en la Universidad de La Salle, realizando un análisis de los costos y beneficios del proyecto, una proyección de ingresos y egresos, y por último un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes variables en la viabilidad financiera del proyecto.

3. Identificar y proponer estrategias para aumentar la oferta de educación continua en la Universidad La Salle.

Este estudio de investigación se llevará a cabo en tres fases:

- **Fase 1:** En esta fase se realizará un análisis de la oferta actual de educación continua de la universidad, con el objetivo de identificar los cursos y programas disponibles, los costos, los horarios, y los métodos de enseñanza. También se realizará un análisis de la demanda de educación continua en el mercado laboral, con el objetivo de identificar las necesidades de los estudiantes y profesionales.
- **Fase 2:** En esta fase se realizará el estudio de costos con base en el benchmarking y las cantidades y precios promedio del mercado y un análisis sobre la viabilidad financiera de las estrategias propuestas para aumentar la oferta de educación continua de la universidad.
- **Fase 3:** En esta fase se presentan algunas estrategias para aumentar la oferta en educación continuada de la Universidad La Salle, teniendo en cuenta los resultados del análisis de costos realizado en la Fase 2 del documento.

Destacando los beneficios esperados del estudio de investigación:

- Mejora de la oferta de educación continua de la universidad, para que sea más relevante y competitiva.
- Incremento de la demanda de educación continua de la universidad, entre los egresados y la comunidad en general.
- Fortalecimiento de la relación entre la universidad y el mercado laboral.

En conclusión, la decisión de ampliar, reforzar y consolidar la oferta de educación continua y consultoría en una universidad debe basarse en un análisis profundo de las necesidades del entorno, las capacidades institucionales y los objetivos estratégicos de la institución. Una oferta formativa bien diseñada y ejecutada puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo profesional, la innovación y el fortalecimiento del vínculo entre la universidad y la sociedad, al mismo tiempo que al adoptar una postura proactiva en el desarrollo de su oferta de educación continua y consultoría, la Universidad La Salle puede posicionarse como líder en la formación de profesionales.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Conceptual

A continuación, se presentan algunos ejemplos específicos de referentes conceptuales que respaldan la necesidad de aumentar la oferta de educación continuada en una universidad:

-La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afirma que "la educación continua es esencial para el desarrollo individual y económico", (OCDE, 2019) .

-El Banco Mundial sostiene que "la educación continua es una inversión en el capital humano de un país", (BANCO MUNDIAL, 2019)

-La UNESCO señala que "la educación continua es clave para la empleabilidad y el desarrollo sostenible", (UNESCO, 2020).

Estos referentes teóricos proporcionan un marco para comprender la importancia de la educación continua y la necesidad de aumentar su oferta en las universidades.

De acuerdo con el DANE, la población mayor a 15 años para el trimestre de abril - junio de 2023 es de 39.476 miles de personas y de esta población únicamente el 6.4% asistió a cursos de formación para el trabajo y el 93.6% no asistió a algún curso, (DANE, 2023). Se evidencia el amplio mercado al que se puede acceder para vincularlos a Cursos de Educación Continuada.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, las competencias no son estáticas, sino que se construyen y desarrollan a través de la práctica. Esto significa que los docentes no deben limitarse a adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo, sino que deben estar dispuestos a aprender y crecer constantemente. (MINISTERIO DE EDUCACION, 2023).

En la investigación se “sugiere plantear nuevos problemas administrativos difíciles de resolver en la estructura actual, de forma que para solucionarlos se hace necesaria una reestructuración organizativa” planteado por la (Universidad de Alicante, 2019).

Según (Ríos, 2020), la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en las instituciones educativas de educación superior. Este impacto se ha manifestado en la aceleración de los cambios socioeconómicos, que han generado nuevas necesidades de conocimiento y capacidades.

Según (SánchezJ., s.f.), la demanda por los servicios educativos en el área de Educación Continuada ha disminuido debido a la turbulencia del entorno. Esta turbulencia se ha manifestado en factores como la incertidumbre económica, el cambio tecnológico y la transformación del mercado laboral.

En este contexto, “las instituciones de educación superior deben explorar nuevas opciones de mercado para garantizar su perdurabilidad a futuro”. Como lo describe en (República, 2023) De acuerdo con las opciones deben favorecer la innovación y nuevas formas de cubrir las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral.

2.2 Marco Teórico

Acorde con la presente investigación, es importante tener como referencia la revista de Ciencias (WEB OF SCIENCE, 2023), que nos enseña las tres misiones que comprenden la educación superior hoy en día en cuanto a Educación continuada:

Formación académica y profesional: La educación superior tiene la misión de proveer a los estudiantes una formación académica inexorable en sus áreas de estudio elegidas. También, la educación superior se centra en la elaboración profesional de los estudiantes, ofreciendo programas de estudio que les faciliten con las habilidades y conocimientos necesarios para ingresar al mercado laboral y ayudar de manera significativa a la sociedad.

Investigación y generación de conocimiento: Otra misión de la educación superior es la investigación y la generación de conocimiento. Estas investigaciones no solo contribuyen al avance del conocimiento en sus respectivas áreas, sino que también puede tener aplicaciones prácticas y beneficios sociales, económicos y culturales significativos.

Servicio a la comunidad: Las instituciones de educación superior tienen como misión servir a sus comunidades locales, nacionales e internacionales. Asimismo, las universidades también pueden desempeñar un papel importante en la promoción del compromiso cívico y la participación democrática, así como en la expansión del conocimiento a través de actividades de divulgación, como conferencias públicas, programas de extensión y publicaciones posibles al público en general.

Quintuple Hélice

El modelo de innovación científico y tecnológico nace como una evolución de modelos anteriores como la Triple Hélice y la Cuádruple Hélice descrita en artículos de las página de estadísticas y bases de datos como es (SCOPUS, 2023), y de necesidades identificadas durante la pandemia COVID_19 haciendo necesaria la adaptación a los nuevos retos que supone la educación superior en nuestro país Su principal característica es que incorpora una nueva esfera: el Medio Ambiente. Está conformada por:

1. **Academia:** Representa las instituciones de educación superior y los centros de investigación.
2. **Industria:** Se refiere al sector empresarial y comercial.
3. **Gobierno:** Este componente incluye los órganos gubernamentales a nivel local, regional y nacional.
4. **Sociedad civil:** Representa a organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos comunitarios, ciudadanos individuales y otras entidades que no pertenecen al gobierno ni a la academia.
5. **Medio ambiente:** Este componente reconoce la importancia de considerar los aspectos ambientales y sostenibles en la innovación y el desarrollo socioeconómico. Incluye la protección del medio ambiente, la gestión sostenible de los recursos naturales y la mitigación del impacto ambiental de la innovación y la producción.

El modelo de quíntuple hélice destaca la relación entre estos cinco componentes para impulsar la innovación, el desarrollo económico y social, así como la sostenibilidad ambiental. En lugar de considerar a estos actores como entidades separadas, se reconoce que su colaboración y coordinación son esenciales para abordar los desafíos complejos de la sociedad contemporánea.

Adicionalmente, se presentan algunos artículos de investigación relacionados con la caracterización de una oferta para educación continuada en universidad, estos artículos proporcionan datos empíricos sobre la oferta de educación continuada en universidades de diferentes países:

"La oferta de educación superior no formal en Colombia: un estudio exploratorio", (Londoño, 2018).

"La educación continuada en las universidades: una mirada desde la gestión", (Maria, 2019).

"La educación continua en las universidades privadas de Colombia: un análisis de su oferta", (Laura, 2020).

Además de los referentes teóricos mencionados anteriormente, también existen algunas razones prácticas que justifican el aumento de la oferta de educación continuada en una universidad. Estas razones incluyen:

-La generación de ingresos: Los programas de educación continua pueden ser una fuente de ingresos importante para las universidades.

-La ampliación de la oferta académica: La educación continua permite a las universidades ampliar su oferta académica y llegar a un público más amplio.

-La mejora de la reputación: Los programas de educación continua pueden ayudar a las universidades a mejorar su reputación y prestigio.

-Se citan los siguientes autores en el referente teórico del proyecto de investigación sobre la oferta actual de educación continua de la Universidad de La Salle:

-Educación continua: un desafío para la universidad. (Aguliar, 2017) Revista Iberoamericana de Educación Superior. En este artículo, Aguilar analiza la importancia de la educación continua para el desarrollo profesional y la competitividad. El autor señala que la educación continua es un proceso de aprendizaje que se realiza a lo largo de la vida, con el objetivo de actualizar los conocimientos y habilidades, y de adquirir nuevas competencias.

Factores que limitan la oferta de educación continua en Colombia. Revista Educación y Pedagogía, (Barrero, 2015). En este artículo, Barrero analiza los factores que limitan la oferta de educación continua en Colombia. El autor señala que los factores internos que limitan la oferta de educación continua son los recursos financieros, humanos, e infraestructura. Los factores externos que limitan la oferta de educación continua son la demanda del mercado laboral y la competencia entre instituciones educativas.

Estrategias para aumentar la oferta de educación continua en las universidades. Revista de Educación Superior, (Gomez, 2019). En este artículo, Gómez analiza las estrategias para aumentar la oferta de educación continua en las universidades. El autor señala que las estrategias para aumentar la oferta de educación continua deben tener en cuenta las necesidades del mercado laboral y las posibilidades de la institución educativa.

En este contexto, las instituciones educativas deben encontrar y/o ajustar su modelo de negocio para responder a estos desafíos. Esto implica la formalización de procesos de transformación digital en la forma en que se relacionan con los actores del modelo, tales como estudiantes, docentes, empresarios, filántropos, proveedores, entre otros.

En particular, la transformación digital debe centrarse en los siguientes aspectos:

- Flexibilidad y accesibilidad: La educación superior debe ser accesible para todos, independientemente de su ubicación o circunstancias (Agudelo, 2018).La tecnología puede ayudar a las instituciones educativas a ofrecer programas y cursos más flexibles y accesibles.
- Personalización y adaptación: La educación superior debe adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes (Aguilar, J. A., 2017). La tecnología puede ayudar a las instituciones educativas a ofrecer experiencias de aprendizaje más personalizadas y adaptadas a las necesidades de los estudiantes.

- Eficiencia y eficacia: La educación superior debe ser eficiente y eficaz. La tecnología puede ayudar a las instituciones educativas a reducir costos y mejorar la calidad de la educación (Barrero, 2015).

La transformación digital es un proceso complejo que requiere un compromiso a largo plazo por parte de las instituciones educativas. Sin embargo, es una inversión necesaria para que las instituciones educativas sigan siendo relevantes en el mundo actual.

A continuación, se presentan algunos ejemplos concretos de cómo las instituciones educativas pueden utilizar la transformación digital para responder a los desafíos de la pandemia de COVID-19:

- Ofrecer programas y cursos en línea: La educación en línea ha demostrado ser una forma efectiva de ofrecer educación a distancia (Barrero, C, 2015). Las instituciones educativas pueden aprovechar la tecnología para ofrecer programas y cursos en línea de alta calidad.
- Utilizar la tecnología para apoyar el aprendizaje personalizado: La tecnología puede ayudar a las instituciones educativas a ofrecer experiencias de aprendizaje más personalizadas que se adapten a las necesidades individuales de los estudiantes (Londoño, 2018). Esto puede hacerse mediante el uso de herramientas de aprendizaje adaptativo, sistemas de recomendación y análisis de datos.
- Colaborar con empresas y filántropos: Las instituciones educativas pueden colaborar con empresas y filántropos para aprovechar sus recursos y conocimientos. Esto puede ayudar a las instituciones educativas a desarrollar nuevos programas y cursos que respondan a las necesidades del mercado laboral (Pilar, 2018).

La transformación digital es una oportunidad para que las instituciones educativas de educación superior innoven y mejoren su oferta educativa. Al aprovechar la tecnología, las instituciones educativas pueden seguir siendo relevantes en el mundo actual y responder a las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral.

Estos autores proporcionan un marco teórico sólido para el proyecto de investigación sobre la oferta actual de educación continua de la Universidad de La Salle. El análisis de los factores que limitan la oferta de educación continua, así como las estrategias para aumentarla, permitirá identificar las oportunidades de mejora para la Universidad de La Salle.

2.3 Marco Legal

Las políticas y regulaciones gubernamentales relacionadas con la educación continua en Colombia han experimentado cambios a lo largo del tiempo y han sido divulgadas por diferentes entidades gubernamentales. Las leyes son importantes en la investigación de ofertas para educación continua por las siguientes razones:

Regulan la oferta de educación continua: Las leyes establecen los requisitos que deben cumplir las instituciones educativas para ofrecer programas de educación continua. Estos requisitos pueden incluir la acreditación de la institución, la experiencia de los profesores y la calidad de los programas.

Protegen a los estudiantes: Las leyes protegen a los estudiantes de la mala calidad de la educación continua. Estas leyes pueden incluir requisitos de información al estudiante, mecanismos de queja y mecanismos de resolución de conflictos.

Garantizan la calidad de la educación continua: Las leyes garantizan la calidad de la educación continua al establecer requisitos mínimos para los programas. Estos requisitos pueden incluir el contenido del programa, las horas de estudio y los métodos de evaluación.

A continuación, algunos ejemplos específicos de cómo las leyes pueden afectar la investigación de ofertas para educación continua:

Una ley puede requerir que las instituciones educativas tengan una acreditación específica para ofrecer programas de educación continua. Esto significa que los estudiantes deben investigar la acreditación de la institución antes de inscribirse en un programa.

Una ley puede requerir que las instituciones educativas proporcionen información al estudiante sobre el programa, como el contenido, el costo y el tiempo de duración. Esto significa que los estudiantes deben leer la información del programa detenidamente antes de inscribirse.

Una ley puede establecer un mecanismo de queja para los estudiantes que no estén satisfechos con un programa. Esto significa que los estudiantes deben conocer sus derechos en caso de que tengan problemas con un programa.

Las siguientes leyes establecen las bases para la organización, funcionamiento y administración de las instituciones de educación superior en Colombia y establece los principios y normas que rigen esta área de la educación.

A continuación, se presentan las leyes establecidas por el congreso de la república de Colombia refrentes a la Educación continuada:

Tabla 1_Leyes relacionadas al proyecto

Ley	*Descripción*	*Aplicación al proyecto*
Ley 30 de 1992	*La autonomía universitaria es un principio fundamental en la educación superior que otorga a las instituciones de enseñanza superior, como universidades y colegios universitarios, la capacidad de tomar decisiones y gestionar sus asuntos académicos y administrativos de manera independiente, sin interferencia gubernamental o de terceros externos.*	*Este principio reconoce que las instituciones de educación superior son entidades autónomas con la capacidad de autorregularse y tomar decisiones que afectan su funcionamiento y su misión académica.*
Ley 1064 de 2006 *Y el Decreto Reglamentario 2888 de 2007*	*Autorizan a las instituciones de educación superior para la realización de programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano como parte de la formación por ciclos propedéuticos (¡Ley 1064 articulo 7; Decreto 2888 de 2007 articulo 22)*	*La autonomía universitaria protege la independencia académica de las instituciones de educación superior. Esto significa que las universidades tienen la libertad de definir sus planes de estudio, programas académicos, métodos de enseñanza, investigación y evaluación sin presiones externas indebidas.*

. (Congreso Republica de Colombia, 2006) , (Congreso Republica de Colombia,, 1992)

3 METODOLOGÍA

En esta fase, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades y expectativas de los estudiantes y egresados de la universidad, así como del mercado laboral actual. Esto permitirá identificar oportunidades para desarrollar una viabilidad financiera de la Universidad de la Salle, para aumentar la oferta de sus servicios en nuevos programas de educación continuada relevante y atractiva para los estudiantes y las empresas en el mercado laboral, utilizando como metodología de investigación mixta, combinando la investigación cuantitativa y cualitativa, desarrollada mediante las siguientes fases:

-Fase 1

Recopilación y análisis de datos: se realizará una revisión de programas relacionados con Educación Continuada en Colombia, buscando la información en las bases de datos del (SNIES, 2023), y realizando el benchmarking.

Se realiza un benchmarking enfocado en la estimación de buenas prácticas que busca realizar el análisis del caso, con base en la bibliografía de (Hernandez, 2014), que sugiere una muestra promedio de entre seis (6) y diez (10) estudios para considerarse

significativa. Bajo esto, se escogen hasta tres (3) niveles de elección y un total de siete (7) instituciones determinadas así:

•**Benchmarking interno**: El programa con la educación continuada más posicionado en la LA SALLE.

•**Benchmarking comparativo**: Instituciones privadas que pueden competir directamente con LA SALLE por posición geográfica, tamaño o posicionamiento tales como Universidad Militar Nueva Granada (2022), Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (2022) y Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano (2022).

•**Benchmarking referencial:** Aquellas instituciones con más programas formales relacionados con la Universidad Nacional de Colombia (2022), Universidad de Los Andes (2022) y Pontificia Universidad Javeriana.

-Fase 2

Realización tablas de costos basados en los datos tomados de: (UNIVERSIDAD DE LA SALLE), (MINISTERIO DE EDUCACION, 2023) y construcción de análisis propios apoyados en los valores promedio del año 2022 sobre cursos de educación continuada en las universidades tomadas para la muestra en el Benchmarking, para lograr una gestión financiera efectiva del proyecto se utilizaran las herramientas específicas como el estudio de Presupuesto de Costos, Presupuesto de Egresos, Depreciación, Presupuesto de Cantidades de Cursos, Flujo de Caja Proyectado y Análisis de Viabilidad Financiera del Proyecto. Se realiza la elaboración de las tablas de costos como herramienta esencial para la gestión financiera efectiva del proyecto. Estas tablas nos proporcionaran información precisa que nos permitirá tomar decisiones bien informadas, monitorear el desempeño financiero, cumplir con las obligaciones financieras y proyectar el crecimiento del proyecto. Además, nos ayudaran a evaluar la viabilidad financiera del proyecto y estimar su rentabilidad. También facilitaran la identificación de las necesidades de financiamiento y la búsqueda de recursos adecuados.

Las tablas de costos también nos permitirán comparar los resultados reales con los presupuestados, identificando posibles desviaciones y proponiendo medidas correctivas. Esto facilita la evaluación del impacto de las decisiones tomadas en el desempeño financiero del proyecto y brindar información valiosa para la toma de decisiones futuras relacionadas con el proyecto. Además, las tablas de costos son esenciales para cumplir con las obligaciones financieras del proyecto, tales como el pago de sueldos, alquileres, servicios públicos, etc. También facilitan la presentación de informes financieros a los stakeholders del proyecto y contribuyen a mantener la transparencia y la buena gestión financiera del mismo.

Por último, las tablas de costos nos permiten realizar proyecciones financieras a futuro, estimando los ingresos y egresos esperados en diferentes escenarios. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la expansión o diversificación del proyecto y brindan información valiosa para la búsqueda de financiamiento adicional.

-Fase 3

Elaboración de propuestas para ampliar la oferta de educación continua en una universidad basados en el enfoque integral sobre las necesidades del mercado, las expectativas de los estudiantes y egresados, la viabilidad financiera y el alineamiento con la estrategia institucional. Al combinar estas fuentes de información y aplicar el análisis estratégico, se brindan a la universidad La Salle algunas propuestas innovadoras y relevantes que respondan a las demandas del entorno actual y fortalezcan su posición como líder en educación continua. A continuación, se detallan algunas fuentes clave que tuvimos en cuenta como base para la creación de estas propuestas:

1. Análisis de las necesidades del mercado:

- Análisis de la competencia: Es importante evaluar la oferta de educación continua que brindan otras universidades e instituciones educativas en la región, para identificar áreas de diferenciación y oportunidades para destacarse.

2. Análisis de las necesidades de los estudiantes y egresados:

- Análisis de datos de matrícula e inscripción: Revisar los datos históricos de matrícula e inscripción en programas de educación continua puede revelar tendencias y patrones que indiquen áreas de alta demanda o necesidades no satisfechas.

3. Plan de costos y viabilidad financiera:

- Estimación de costos de desarrollo e implementación de programas
- Evaluación de la rentabilidad: Realizar un análisis de rentabilidad para evaluar la viabilidad financiera de los programas propuestos, considerando los costos estimados, los ingresos proyectados y el potencial retorno de la inversión.

4. Consideraciones estratégicas:

- Fortalezas y recursos de la universidad: Aprovechar las fortalezas y recursos existentes de la universidad, como la experiencia de la facultad, las instalaciones disponibles y las plataformas tecnológicas, para optimizar el desarrollo e implementación de los programas.
- Posicionamiento de la universidad: Considerar cómo los nuevos programas de educación continua contribuirán al posicionamiento de la universidad como líder en educación continua, diferenciándola de la competencia y atrayendo a un mayor número de estudiantes.

5. Recursos adicionales:

- Aprovechamiento de las tecnologías: Utilizar herramientas tecnológicas como plataformas de aprendizaje en línea, simuladores y realidad virtual para mejorar la experiencia de aprendizaje y ampliar el alcance de los programas.

De lo anterior se plantean las siguientes propuestas para aumentar la oferta en educación continua en la Universidad La Salle:

- Diferenciación de ofertas en plataforma institucional
- Profundización de enfoque digital de programas específicos
- Programas con idioma extranjero
- Plan de participación en licitaciones

4. RESULTADOS

4.1 Fase 1

4.1.1 Investigación sobre la oferta en Educación Continuada Universidad de LA Salle

La oferta de Educación Continuada de la Universidad de La Salle es una oferta completa y variada que responde a las necesidades de los estudiantes y profesionales. La oferta es diversa en términos de nivel, modalidad y área de conocimiento. Los programas están actualizados con las últimas tendencias y conocimientos en cada área de conocimiento. La oferta ofrece diferentes opciones para que los estudiantes puedan adaptarla a sus necesidades. A continuación, se relacionan los cursos y diplomados actuales:

Tabla 2_Cursos y diplomados actuales en la Universidad La Salle

Cursos	Sede	Año
Análisis de Ciclo de Vida a Procesos y Productos de las Industrias Química y Biotecnológica	Sede Candelaria	2023
Análisis de la realidad colombiana	Sede Chapinero	2023
Biomonitoreo Acuático con enfoque participativo	Sede Candelaria	2023
Cartas paulinas	Sede chapinero	2023
Ciencia y Aplicaciones de los Envases y Embalajes en Alimentos	Sede Virtual	2023
Cristología	Sede Chapinero	2023
Cuidadores de Personas Dependientes sin o con Discapacidad	Sede Virtual	2023
Diseño y construcción de instalaciones hidrosanitarias e incendio en edificaciones	Sede Virtual	2023
Epistemología e historia de la pedagogía y la docencia	Sede Chapinero	2023
Especialización en E-Commerce y Marketing Digital	Sede Chapinero	2023
Evangelios sinópticos	Sede Chapinero	2023
Evangelización, sociedad del conocimiento y de la información	Sede Chapinero	2023
Herramientas para el análisis interseccional del trabajo remunerado y no remunerado en Colombia	Sede Chapinero	2023
Historia y Método de la Teología	Sede Chapinero	2023
Lean six sigma	Sede virtual	2023

Lectura y Escritura	Sede Chapinero	2023
Modelado de Proyecto BIM con Revit Architecture	Sede Virtual	2023
Moral Social: Doctrina Social de la Iglesia	Sede Chapinero	2023
Más Allá de Chat GPT: el Papel de la Inteligencia Artificial en Contextos Educativos	Sede Chapinero y virtual	2023
Pentateuco	Sede Chapinero	2023
Primeros auxilios	Sede virtual	2023
Curso robot estructural	Sede candelaria	2023
Robótica para Arquitectos Ingenieros y Profesionales Afines	Sede Candelaria	2023
Scrum máster certified expert	Sede virtual	2023
Teología de la Educación	Sede Chapinero	2023
Teología y pastoral de los sacramentos	Sede Chapinero	2023
Análisis de datos para la restauración ecológica de los Andes tropicales bajo el desafiante contexto del Cambio Global	Sede Candelaria/virtual	2023
Diplomados	Sede	Año
Comportamiento y salud animal aplicado	Sede Chapinero	2023
Control Eficaz de la Miopía: Haz una práctica sobre pacientes	Sede Virtual	2023
Diseño de cursos mixtos (blended learning) como estrategia para la educación presencial post pandemia	Sede Chapinero	2023
Farmacología Ocular y su Aplicación Clínica	Sede Virtual	2023
Finanzas para no Empresarios	Sede Virtual	2023
Negocios digitales	Sede virtual	2023

Salud Visual y Seguridad en el Trabajo	Sede Virtual	2023
Educación Económica y Financiera	Sede Chapinero	2023
Enseñanza del Español como Lengua Extranjera	Sede Virtual	2023
Exámenes especiales	Sede virtual	2023

Nota: Elaboración propia apoyado en la información tomada de (UNIVERSIDAD DE LA SALLE)l

3. De acuerdo al segundo objetivo se presenta la revisión y análisis de los programas relacionados con Educación Continuada en el sector educativo continuado en Colombia, por medio de metodología de análisis mercado: Benchmarking en el año 2022 y (Fase 2)

4.1.2 Revisión de programas relacionados con Educación Continuada en Colombia

De acuerdo con la base de datos del (MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL DE LA EDUCACION SUPERIOR), existe un total de 345 programas activos que tienen relación con la palabra Educación Continuada en el contexto nacional que relaciono a continuación:

Tabla 3_Número de Programas en Educación Superior relacionados con Educación Continuada por departamento

Nivel	Número de programas	Año
Bogotá D.C.	104	2022
Antioquia	68	2022
Santander	32	2022
Valle del Cauca	27	2022
Atlántico	25	2022
Caldas	22	2022
Boyacá	13	2022
Bolívar	13	2022
Cauca	13	2022

Risaralda	5	2022
Norte de Santander	3	2022
Nariño	3	2022
Magdalena	3	2022
Sucre	2	2022
Córdoba	2	2022
Meta	2	2022
Huila	2	2022
Cundinamarca	2	2022
Tolima	1	2022
Casanare	1	2022
Cesar	1	2022
Quindío	1	2022

Nota: elaboración propia apoyado en la información tomada de (SNIES, n.d.)...

Relacionando únicamente el departamento de Bogotá D.C., en donde se ubican las instalaciones principales de la Universidad La Salle.

Cabe aclarar que no son las únicas ofertas que se puedan generar, ya que desde Educación Continuada se tienen los diplomados, cursos virtuales, programas de formación y eventos virtuales, todo esto para públicos diferenciales, no incluye Maestrías y especializaciones en las diferentes universidades.

4.1.3 Benchmarking sobre ofertas de Educación Continuada en Colombia

Con el fin de revisar los programas relacionados con Educación Continuada en el sector educativo continuado en Colombia, por medio de metodología de análisis mercado, año 2022 (Benchmarking), se presenta el análisis del caso realizado de la siguiente manera:

Etapa 1: Selección de las instituciones

Se seleccionaron siete instituciones de la siguiente manera:

Primer nivel: Una institución líder en el sector de la educación superior en Colombia.

Segundo nivel: Tres instituciones de tamaño mediano con una oferta de Educación Continuada reconocida.

Tercer nivel: Tres instituciones con una oferta de Educación Continuada emergente.

Etapa 2: Recopilación de datos

Se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos de las siete instituciones. Los datos cuantitativos incluyen:

El número de programas ofrecidos por cada institución

Si cuentan o no con las diferentes ofertas de educación continuada

Cantidad de cursos y diplomados por establecimiento

Etapa 3: Análisis de datos

Los datos se analizaron para identificar las buenas prácticas en la oferta de Educación Continuada. El análisis se centra en los siguientes aspectos:

Diversidad de la oferta: ¿La oferta es diversa en términos de nivel, modalidad y área de conocimiento?

De acuerdo con los objetivos planteados para la investigación se realiza un Benchmarking interno identificando las mejores prácticas dentro de la organización, un benchmarking comparativo para identificar las mejores prácticas en el mercado y el benchmarking referencial para conocer las instituciones con ofertas lideres en el sector.

Se escogió el benchmarking dentro del marco de desarrollo del proyecto como proceso de comparación en las prácticas de las universidades y con otras organizaciones líderes en el sector. El objetivo de este fue identificar las mejores prácticas y aplicarlas para mejorar el rendimiento de la organización, el resultado de este nos permite identificar las áreas en las que pueden mejorar al compararse con las organizaciones líderes, y obtener mejores resultados, también al estudiar las prácticas de las organizaciones líderes, las organizaciones pueden identificar nuevas formas de mejorar sus procesos y operaciones.

Adicionalmente el benchmarking puede ayudar a la Universidad a mejorar su competitividad. Al mejorar sus procesos y prácticas, las organizaciones pueden aumentar su eficiencia y eficacia, lo que les permite competir de manera más efectiva en el mercado.

4.1.4 Benchmarking interno:

El programa con la Educación Continuada más posicionado en la Universidad La Salle.

Facultad de Ciencias Naturales y de la Salud: Se puede entender que esta es la facultad más consolidada dentro de la Universidad La Salle, contando con que la mayor cantidad de diplomados y cursos parecen estar relacionados directamente con esta facultad.

4.1.5 Benchmarking referencial:

Aquellas instituciones con más programas formales relacionados: Universidad Nacional de Colombia (*Educación Continua*, n.d.), Universidad de Los Andes (*Universidad Andes, Educación Continuada*, 2019) y Pontificia Universidad Javeriana (*Educación Virtual Universidad Javeriana*, n.d.).

4.1.6 Benchmarking comparativo:

Instituciones privadas que pueden competir directamente con la Universidad La Salle por posición geográfica, tamaño o posicionamiento tales como (*Educación Continuada - Universidad Militar Nueva Granada. (S. F.)*, n.d.), (*Educación Continuada: Programas No Formales Que Contribuyen a La Formación Profesional*, n.d.), Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y Educación *Continua. (S. F.). Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, n.d.).

- ***Benchmarking comparativo: Universidad Militar Nueva Granada***

La Universidad Militar Nueva Granada (2022) es competencia directa a la Universidad La Salle debido a ubicación geográfica. Entre la oferta de Educación Continuada está institución afirma tener a disponibilidad del público diplomados, cursos, talleres, seminarios, educación empresarial a la medida, asesoría técnica, consultoría especializada, interventoría y gestión cultural.

Sin embargo, a diferencia de la Universidad de la Salle no hay claridad sobre la oferta de diplomados y cursos, ya que a la fecha de búsqueda de información se tiene que la plataforma está en actualización de contenidos, lo que genera una falencia en torno a marketing del área de Educación Continuada de la Universidad.

- ***Benchmarking comparativo: Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito***

La Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (2022) puede ser competencia directa a la Universidad La Salle debido al enfoque.

Entre la Educación Continuada que ofrece, se destacan diplomados, así como cursos ordinarios y de actualización de posgrados. A la fecha de revisión tiene doce (12) diplomados ofertados diferenciados por la similitud con programas de pregrado

especialmente, así como ciento cinco (105) cursos en diferentes enfoques relacionados con los programas de posgrado.

- ***Benchmarking comparativo: Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano***

La Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano (2022) puede ser competencia directa a la Universidad La Salle debido a su tamaño.

La gran debilidad encontrada, a pesar de poder identificar rápidamente el enfoque de diplomados y cursos es su poca oferta, ya que a la fecha se cuenta únicamente con tres (3) programas de Educación Continuada ofertados: Gestión de Proyectos TI, Diseño y mercado de sitios web, y el de Arquitectura Empresarial y Seguridad de la Información.

- ***Benchmarking referencial: Universidad Nacional de Colombia***

La Universidad Nacional de Colombia (2022) puede ser referencial a la Universidad La Salle debido a posicionamiento de la institución en el entorno nacional.

En cuanto a Educación Continua se logran identificar para el área de Ingeniería 18 ofertas en cuanto a diplomados, cursos y jornadas externas en temas relacionados a tecnologías de la "4ta. revolución industrial", Lean Manufacturing y PMI, seguridad vial, uso de drones e implementación de modelos virtuales, instalaciones fotovoltaicas, análisis y diseño de estructuras en acero y concreto, Excel, Power BI, Python, auditoría interna, vehículos para transporte de carga y materiales, entre otros.

- ***Benchmarking referencial: Universidad de Los Andes***

La Universidad de Los Andes (2022) puede ser referencial a la Universidad La Salle debido a posicionamiento de la institución en el entorno nacional.

Entre las ofertas de Educación Continua de la facultad de esta institución se destacan tres (3) tipos de cursos: Cursos de actualización profesional (37 programas en diferentes duraciones y niveles, que pueden ser tomados por niños y/o jóvenes), de programas corporativos (depende de las necesidades), así como de certificaciones Lean Six Sigma (4 niveles: White, Yellow, Green y Black).

Esto último, genera una identidad propia de la institución además de un enfoque personalizado que no se tenía con claridad en otros de los referentes observados.

- ***Benchmarking referencial: Pontificia Universidad Javeriana***

La Pontificia Universidad Javeriana (2022) puede ser referencial a la Universidad La Salle debido a su enfoque.

Es relevante decir que a diferencia de la Universidad La Salle, en esta institución es fácil identificar la oferta de Educación Continuada, encontrando veintinueve (29) programas entre cursos y diplomados, entre los que se puede encontrar temas en torno a industria 4.0, preparación para la certificación PMP, autenticación electrónica e identidades digitales, infraestructura ferroviaria, finanzas del siglo XX, Python, automatización robótica, BPM, gestión de seguridad y salud, cadenas de abastecimiento, Power BI, entre otros, sin olvidar que también cuenta con escuelas de verano Junior y Senior.

Todo esto conllevando a entender que tiene una variada oferta relacionada al programa, que da distinción de especialidad y enfoque.

Se realiza un comparativo de los descrito anteriormente con las ofertas actuales de las Instituciones analizadas, para una visualización más global y posibles tomas de decisiones.

Tabla 4_Comparativo institucional de acuerdo con el Benchmarking

	Interno	Comparativo			Referencial			Año
Variable	Facultad de Ciencias Naturales y de la Salud U de La Salle	Universidad Militar Nueva Granada	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	Jorge Tadeo Lozano	Universidad Nacional de Colombia	Universidad de Los Andes	Pontificia Universidad Javeriana	
Se identifica fácilmente Educación Continua	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	2022
Diplomados	Si*	Si*	Si (12)	Si*	Si (6)	Si	Si (8)	2022
Cursos y talleres	Si*	Si*	Si (105)	Si (3)	Si (12)	Si (41)	Si (21)	2022
Educación Empresarial	No	Si*	No	No	Si	Si*	No	2022
Escuela de verano	No	No	Si	No	No	No	Si	2022
Seminarios	No	Si*	No	No	No	No	No	2022
Interventoría	No	Si*	No	No	No	No	No	2022
Gestión cultural	No	Si*	No	No	No	No	No	2022

Nota 1: * Se afirma que cuenta con ello, pero no se identifica con claridad el total de programas ofertados.
Nota 2: Solo se tiene en cuenta la información encontrada en el espacio de cada facultad, no se visualiza el general de la Universidad.
Nota 3: Elaboración propia.

4.2 Fase 2

Proyección Financiera, Estudio de costos

4.2.1 Plantilla presupuesto Costos 1er Semestre

De acuerdo con el segundo objetivo, y segunda fase propuesta en la metodología, se realizó una proyección Financiera, con un análisis de precios unitarios en los cursos para el primer semestre del año, teniendo en cuenta los siguientes tipos de cursos:

Diplomados presenciales, virtuales asincrónicos y virtuales sincrónicos

Cursos varios presenciales y virtuales

Cursos bilingües presenciales

Consultorías y licitaciones

La importancia de la viabilidad financiera del proyecto de investigación se realiza para:

Garantizar que el proyecto tenga los recursos necesarios para completarse.

Evitar que el proyecto se convierta en un gasto para la institución o los investigadores.

Permitir que el proyecto sea escalable y sostenible a largo plazo.

Para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto de investigación, es necesario considerar los siguientes factores:

Costos: Los costos del proyecto incluyen los costos de personal, materiales, equipos, infraestructura, y otros gastos.

Ingresos: Los ingresos del proyecto pueden provenir de fuentes como subvenciones, patrocinios, ventas de productos o servicios, y cuotas de matrícula.

Rentabilidad: La rentabilidad del proyecto se calcula como el ingreso neto dividido por el costo total.

Tabla 5_Presupuesto Costos 1er Semestre

Presupuesto Costos 1er semestre

Para cada tipo de curso, se realizó una proyección de costos basados en la media del mercado por curso. Los valores supuestos que se proyectan fueron tomados de la media de precios con los cuales se inscribieron en el año 2022 los estudiantes de Educación Continuada en las universidades que fueron tomadas como referencias para el Benchmarking de este proyecto investigativo.

CONCEPTOS	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total
TOTAL INGRESOS			4.200.000			23.600.000			7.000.000			23.600.000			6.200.000			28.200.000
DIPLOMADOS PRESENCIALES	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	12	2.100.000	25.200.000
DIPLOMADOS VIRTUAL SINCRONICO	-	1.800.000	-	12	1.800.000	21.600.000	-	1.800.000	-	12	1.800.000	21.600.000	-	1.800.000	-	-	1.800.000	-
DIPLOMADOS VIRTUAL ASINCRONICO	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-
CURSOS VARIOS PRESENCIALES	-	500.000	-	-	500.000	-	12	500.000	6.000.000	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-
CURSOS VARIOS VIRTUALES	12	350.000	4.200.000	-	350.000	-	-	350.000	-	-	350.000	-	12	350.000	4.200.000	-	350.000	-
CURSO BILINGÜE PRESENCIAL	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-
CONSULTORÍAS	-	100.000	-	20	100.000	2.000.000	10	100.000	1.000.000	20	100.000	2.000.000	20	100.000	2.000.000	30	100.000	3.000.000
LICITACIONES	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6_Proyección Financiera Plantilla presupuesto Costos 2do Semestre

La proyección se realizó a 12 meses para obtener el suficiente histórico de datos e iniciar el analisis de costos en nuestro proyecto y su viabilidad financiera, ya que este período de tiempo nos permite: observar los datos de costos durante el año completo, e identificar patrones y tendencias estacionales que pueden afectar los costos futuros, analizar la variabilidad de los costos, considerando factores como fluctuaciones del mercado, analizar cambios en la demanda o imprevistos, tener en cuenta los ciclos económicos, que pueden afectar los costos de insumos, mano de obra y financiamiento, realizar simulaciones financieras que consideren diferentes escenarios, como cambios en las ventas, modificaciones en el diseño del proyecto o alteraciones en las condiciones del mercado y generar mayor confianza entre los inversores, socios y stakeholders del proyecto, al demostrar un enfoque serio y riguroso en la evaluación de la viabilidad financiera.

PLANTILLA PRESUPUESTO	Mes 7			Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11			Mes 12			
CONCEPTOS	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	Unidades	Valor Unitario	Total	
TOTAL INGRESOS			**9.000.000**			**18.400.000**			**8.200.000**			**32.600.000**			**11.000.000**			**75.400.000**	**247.400.000**
DIPLOMADOS PRESENCIALES	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	-	2.100.000	-	12	2.100.000	25.200.000	
DIPLOMADOS VIRTUAL SINCRONICO	-	1.800.000	-	-	1.800.000	-	-	1.800.000	-	12	1.800.000	21.600.000	-	1.800.000	-	-	1.800.000	-	
DIPLOMADOS VIRTUAL ASINCRONICO	-	1.200.000	-	12	1.200.000	14.400.000	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	
CURSOS VARIOS PRESENCIALES	12	500.000	6.000.000	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-	12	500.000	6.000.000	-	500.000	-	
CURSOS VARIOS VIRTUALES	-	350.000	-	-	350.000	-	12	350.000	4.200.000	-	350.000	-	-	350.000	-	12	350.000	4.200.000	
CURSO BILINGÜE PRESENCIAL	-	500.000	-	-	500.000	-	-	500.000	-	12	500.000	6.000.000	-	500.000	-	-	500.000	-	
CONSULTORÍAS	30	100.000	3.000.000	40	100.000	4.000.000	40	100.000	4.000.000	50	100.000	5.000.000	50	100.000	5.000.000	60	100.000	6.000.000	
LICITACIONES	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	-	40.000.000	-	1	40.000.000	40.000.000	

Nota: Elaboración propia.

4.2.3 Presupuesto egresos

De acuerdo con las tarifas promedio del mercado para los servicios de Educación Continuada en las que la Universidad de La Salle podría competir con el mercado, se inició a realizar una proyección anual de egresos, con el fin de identificar los costos fijos que tiene la Universidad y tener posteriormente una proyección de los ingresos mínimos para cubrirlos.

Los valores supuestos que se proyectan fueron tomados en promedio de precios por conceptos de costos Directos (materia prima, mano de obra, varios) y los costos fijos.

Resultados:

El comportamiento en el primer mes se muestra en saldo negativo ya que los costos fijos son superiores a las inscripciones, teniendo en cuenta que se está iniciando el proyecto y las inscripciones son bajas. A partir del segundo mes se normaliza en positivo el saldo de caja mensual.

Conclusiones:

La proyección de egresos muestra que el proyecto de servicios de Educación Continuada de la Universidad de La Salle es viable financieramente a partir del segundo mes. Sin embargo, es importante realizar un análisis más detallado de los costos específicos de cada curso para garantizar la viabilidad a largo plazo.

Tabla 7_Presupuesto de Egresos

PLANTILLA PRESUPUESTO	PROYECTO PRESUPUESTO AÑO 1															
CONCEPTOS	Unida	Valor Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual Proyectado	%
EGRESOS																
TOTAL EGRESOS			9.200.000	10.100.000	10.100.000	11.000.000	11.000.000	11.900.000	11.900.000	12.800.000	12.800.000	17.700.000	13.700.000	18.600.000	150.800.000	1
COSTOS (MP - MOD - CIF - CF-G)			7.200.000	8.100.000	8.100.000	9.000.000	9.000.000	9.900.000	9.900.000	10.800.000	10.800.000	15.700.000	11.700.000	16.600.000	126.800.000	1
Materia Prima			3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000	0
Varios	1	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000	0
Mano de Obra Directa			4.200.000	5.100.000	5.100.000	6.000.000	6.000.000	6.900.000	6.900.000	7.800.000	7.800.000	12.700.000	8.700.000	13.600.000	90.800.000	1
Docentes en diplomados y cursos	1	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000	4.000.000	8.000.000	56.000.000	0
Docentes en consultoria	1	70.000	-	700.000	700.000	1.400.000	1.400.000	2.100.000	2.100.000	2.800.000	2.800.000	3.500.000	3.500.000	4.200.000	25.200.000	0
Auxiliares administrativos en consultoria y licitaciones	1	20.000	-	200.000	200.000	400.000	400.000	600.000	600.000	800.000	800.000	1.000.000	1.000.000	1.200.000	7.200.000	0
Otros	1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	0
Costos Indirectos de Fabricación			494.000	1.952.000	790.000	2.052.000	834.000	2.474.000	1.130.000	1.888.000	1.174.000	2.982.000	1.470.000	6.078.000	23.318.000	0
Movilizaciones	1	10.000		100.000	100.000	200.000	200.000	300.000	300.000	400.000	400.000	500.000	500.000	600.000	3.600.000	0
Seguros	#	0	210.000	1.180.000	350.000	1.180.000	310.000	1.410.000	450.000	920.000	410.000	1.630.000	550.000	3.770.000	12.370.000	0
Comisiones	#	0	84.000	472.000	140.000	472.000	124.000	564.000	180.000	368.000	164.000	652.000	220.000	1.508.000	4.948.000	0
Otros	1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	0
Costos Fijos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Espacios de trabajo	#	-													-	#
Servicios	#	-													-	#
Otros	#	-													-	#
IMPUESTOS			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Varios	#	-													-	#
INVERSIONES			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Varios	#	-													-	#
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	0
Mantenimiento de equipos	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	0
Otros	#	-													-	#
HONORARIOS			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Outsourcing	#	-													-	#
Otros	#	-													-	#
FINANCIEROS			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Gastos Bancarios, Intereses y Ajustes al I	#	-													-	#
GASTOS LEGALES			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#
Varios	#	-													-	#
GASTOS NO PRESUPUESTADOS			1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	0
Varios	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	0

Nota: Elaboración propia

4.2.4 Depreciación

Con la inversión de equipos de cómputo, se procede a realizar una tabla de depreciación de estos, para la correspondiente proyección dentro del flujo de caja.

Los valores supuestos para la depreciación de los activos a lo largo del año se cuantifican en los equipos de cómputo, para saber en qué medida el valor del activo justifica su costo y conocer el impacto en las ganancias del proyecto

Tabla 8_Depreciación

Nota: Elaboración propia.

INVERSIONES	VALOR	VIDA UTIL	SALVAMENTO (%)	Valor de adquisición	Valor de salvamento	Valor a Depreciar	Mes 1	Año 1
Equipos de computo	$ 50.000.000	$ 5	$ 0	$ 50.000.000	$ 5.000.000	$ 45.000.000	$ 750.000	$ 9.000.000
NA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
NA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
NA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
NA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	$ 50.000.000			$ 50.000.000	$ 5.000.000	$ 45.000.000	$ 750.000	$ 9.000.000

Depreciación

4.2.5 Proyección financiera

Con el fin de determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto, se realiza un análisis que nos permita calcular el desarrollo para poder anticipar las perdidas o utilidades del proyecto. Para esto, se calcula el número mínimo de estudiantes inscritos por cursos en cada oferta.

Este supuesto de personas mínimas inscritas en los cursos es la cantidad que se multiplica por los valores en las tablas 9 y 10 (Proyección financiera Plantilla presupuesto 1er y 2do semestre) para obtener los valores totales de ingresos durante el año de duración del proyecto.

Tabla 9_Presupuesto Cantidades

CONCEPTOS	Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TOTAL INGRESOS													
DIPLOMADOS PRESENCIALES	No. Inscritos						12						12
DIPLOMADOS VIRTUAL SINCRONICO	No. Inscritos				12						12		
DIPLOMADOS VIRTUAL ASINCRONICO	No. Inscritos		12						12				
CURSOS VARIOS PRESENCIALES	No. Inscritos			12				12				12	
CURSOS VARIOS VIRTUALES	No. Inscritos	12				12				12			12
CURSO BILINGÜE PRESENCIAL	No. Inscritos										12		
CONSULTORÍAS	Horas		10	10	20	20	30	30	40	40	50	50	60
LICITACIONES	No.												1

Nota: elaboración propia.

Proyección Financiera Plantilla presupuesto Cantidades

4.2.6 Flujo de caja proyectado

Para tener claridad sobre la proyección de flujo de efectivo del proyecto, se identifican las entradas y salidas de efectivo mensuales, se procede a realizar la trazabilidad del proyecto. Los valores son tomados como una proyección de ingresos, para identificar los valores mínimos con un pronóstico a futuro de ingresos, contemplando los egresos acordes con el proyecto. Esta tabla, nos permite tener una visión en las ventas más acertadas para evitar pérdidas dentro del proyecto.

Tabla 10_Flujo de caja Proyectado

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ventas Proyectadas	$ -	4.200.000	23.600.000	7.000.000	23.600.000	6.200.000	28.200.000	9.000.000	18.400.000	8.200.000	32.600.000	11.000.000	75.400.000	**247.400.000**
(-) Costos Variables	$ -	7.694.000	10.052.000	8.890.000	11.052.000	9.834.000	12.374.000	11.030.000	12.688.000	11.974.000	18.682.000	13.170.000	22.678.000	**150.118.000**
(-) Costos Fijos	$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos	$ -	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	**24.000.000**
(-) Depreciación	$ -	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	**9.000.000**
UTILIDAD OPERATIVA	$ -	- 6.244.000	10.798.000	- 4.640.000	9.798.000	- 6.384.000	13.076.000	- 4.780.000	2.962.000	- 6.524.000	11.168.000	- 4.920.000	49.972.000	**64.282.000**
(-) Impuestos	$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U. O. DESPUES DE IMPUEST	$ -	- 6.244.000	10.798.000	- 4.640.000	9.798.000	- 6.384.000	13.076.000	- 4.780.000	2.962.000	- 6.524.000	11.168.000	- 4.920.000	49.972.000	**64.282.000**
(+) Depreciación	$ -	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	**9.000.000**
FLUJO CAJA OPERATIVO	$ -	- 5.494.000		- 3.890.000	10.548.000	- 5.634.000	13.826.000	- 4.030.000	3.712.000	- 5.774.000	11.918.000	- 4.170.000	50.722.000	**61.734.000**

Flujo de caja Proyectado

Nota: elaboración propia.

4.2.7 Fase II: Análisis de Sensibilidad

La evaluación de la viabilidad financiera del proyecto de servicios de Educación Continuada para la Universidad de La Salle muestra que el proyecto es factible, con una TIR del 41%. Sin embargo, es importante evaluar los riesgos asociados con el proyecto, en este caso, que no se inscriban la suficiente cantidad de personas durante el periodo.

El análisis de sensibilidad de la inversión muestra que el proyecto es sólido, ya que mantiene un VPN positivo incluso en escenarios económicos adversos.

Es importante realizar un seguimiento constante de los ingresos y gastos del proyecto para garantizar su éxito. Este seguimiento puede realizarse utilizando herramientas de gestión financiera, como un software de contabilidad o un plan de negocios.

Tabla 11_Analisis de sensibilidad

TIO (Interés)	VPN		RESULTADO	
	$ 2.724.697		TIR	41%
30,00%	$ 2.724.697	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	"ES FACTIBLE"	
35,00%	$ 1.196.822		"ES FACTIBLE"	
40,00%	$ 150.060		"ES FACTIBLE"	
15,00%	$ 13.894.495		"ES FACTIBLE"	
20,00%	$ 8.470.136		"ES FACTIBLE"	
25,00%	$ 5.000.742		"ES FACTIBLE"	
30,00%	$ 2.724.697		"ES FACTIBLE"	
35,00%	$ 1.196.822		"ES FACTIBLE"	
40,00%	$ 150.060		"ES FACTIBLE"	
10,00%	$ 22.613.038		"ES FACTIBLE"	
15,00%	$ 13.894.495		"ES FACTIBLE"	

Nota: elaboración propia

4.2.8 Conclusiones estudio de costos:

El análisis financiero indica que el proyecto de aumentar la oferta en programas de educación continua es viable financieramente.

Según los resultados obtenidos, el proyecto es factible gracias a una TIR del 41%. Sin embargo, es crucial tener en cuenta los riesgos asociados con el proyecto, especialmente en relación con la inscripción de la cantidad suficiente de personas durante el periodo. Por lo tanto, es recomendable una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos y cómo mitigarlos de manera efectiva. Además, se requiere una evaluación de la capacidad para mantener un VPN positivo incluso en escenarios económicos adversos. El proyecto tiene el potencial de generar ingresos adicionales para la universidad y de mejorar la calidad de la educación que ofrece. Se recomienda que la universidad implemente el proyecto y lo monitoree de manera regular.

Aspectos para considerar:

El análisis financiero presentado es un resumen. Se recomienda que la universidad realice un análisis financiero más detallado antes de tomar una decisión final sobre el proyecto.
El éxito del proyecto dependerá de la calidad de los programas de educación continua que se ofrezcan, de la estrategia de marketing que se implemente y de la capacidad de la universidad para atraer y retener estudiantes.

Riesgos potenciales del proyecto:

1. El proyecto no tenga éxito y la universidad pierda dinero identificado mediante:

- Análisis de mercado para evaluar la demanda y la competencia.
- Estimación precisa de costos y fuentes de financiamiento.
- Evaluación de la capacidad interna para gestionar el proyecto.
- Monitoreo constante del desempeño del proyecto y ajustes necesarios.

Si se presentan las siguientes causas:

- Baja demanda de los programas ofrecidos.
- Competencia excesiva de otras universidades o instituciones educativas.
- Problemas de calidad en la entrega de los programas.
- Costos operativos superiores a lo previsto.

- Financiamiento insuficiente.
- Falta de experiencia en la gestión de este tipo de proyectos.

2. La calidad de los programas de educación continua no sea buena y la universidad pierda reputación identificado mediante:

- Establecimiento de estándares de calidad claros para la selección de docentes, contenidos, metodologías y recursos.
- Implementación de procesos rigurosos de evaluación y control de calidad.
- Recopilación de retroalimentación de los estudiantes y realizar mejoras continuas.
- Actualización sobre las tendencias y mejores prácticas en educación continua.

Si se presentan las siguientes causas:

- Deficiente selección de docentes e instructores.
- Contenidos desactualizados o no relevantes para las necesidades del mercado.
- Metodologías de enseñanza inadecuadas.
- Infraestructura y recursos tecnológicos insuficientes.
- Falta de evaluación y retroalimentación constante a los estudiantes.

3. La universidad no pueda atraer y retener estudiantes identificado mediante:

- Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación efectivas para llegar al público objetivo.
- Simplificación de los procesos de admisión y matriculación.
- Ofertas de opciones de financiamiento y becas accesibles.
- Falta de una excelente atención al cliente y soporte a los estudiantes.
- Establecimiento de mecanismos para el seguimiento a egresados y la recopilación de su retroalimentación.

Si se presentan las siguientes causas:

- Falta de promoción y difusión efectiva de los programas.
- Procesos de admisión y matriculación complejos o burocráticos.
- Costos de los programas demasiado altos en comparación con la competencia.
- Insuficiente atención al servicio al cliente y la satisfacción del estudiante.
- Falta de seguimiento a los egresados y retroalimentación sobre su experiencia.

Recomendaciones para mitigar los riesgos:

La universidad debe realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de los estudiantes y profesionales.

La universidad debe desarrollar programas de educación continua de alta calidad.

La universidad debe implementar una estrategia de marketing efectiva para promocionar los programas de educación continua.

4.3 Fase 3.

4.3.1 Propuestas de ofertas en Educación Continuada para la Universidad La Salle.

Basándonos en el benchmarking realizado, el estudio de costos con viabilidad financiera positiva y el auge de la Inteligencia Artificial (IA), se presentan las siguientes propuestas para fortalecer la oferta de servicios en educación continua en la Universidad La Salle:

Tabla 12_Diferenciación de ofertas en plataforma institucional

Proyecto: Diferenciación de ofertas en plataforma institucional	
Descripción	Generar una diferenciación de los programas ofrecidos, esto entendiendo que al revisar la oferta de estos no es clara, la identificación de facultades y programas, algo que sí se puede observar en otras instituciones de referencia.
Actividades	● Identificar programas ofertados por Facultad. ● Generar lineamientos de trabajo con la División de Educación Continuada.

	● Establecer acuerdos de trabajo para dividir oferta en plataforma. ● Mantener actualizado constantemente.
Resultados esperados	Mayor identidad del programa, esto debido a tener claridad que ofrece la Facultad.
Responsables	División de Educación Continuada. División de Comunicaciones.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13_Profundización de enfoque digital de programas específicos

Proyecto: Profundización de enfoque digital de programas específicos	
Descripción	Generar mayor relación con la línea de negocio de Educación Continuada, aprovechando con ello el potencial que se tenga de transformación digital y temáticas de conexión sin necesidad de presencia física.
Actividades	● Identificar posibles programas ofertados por la Facultad que puedan tener enfoque especial que sea fácilmente manejado digitalmente. ● Diálogo y construcción de ofertas y contenidos. ● Relación con la División de Tecnologías de la Información para características y variables técnicas de digitalización. ● Difusión de programas. ● Permanecer actualizado constantemente.
Resultados esperados	Expansión del programa por intermediación digital.
Responsables	División de Tecnologías de la Información.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14_Programas con idioma extranjero

Proyecto: Programas con idioma extranjero	
Descripción	Potenciar la relación con el centro de idiomas para pensar en establecer programas netamente bilingües, que es una de las carencias identificadas al realizar el ejercicio de Benchmarking.
Actividades	● Identificar programas ofertados por Facultad. ● Relación con el centro de idiomas para identificar perfiles técnicos con énfasis en idioma extranjero. ● Diálogo y construcción de ofertas y contenidos. ● Difusión de programas. ● Permanecer actualizado constantemente.
Resultados esperados	Mayor identidad del programa con enfoque bilingüe.
Responsables	Centro de idiomas.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15_Plan de participación en licitaciones

Proyecto: Plan de participación en licitaciones	
Descripción	Generar mayores posibilidades de ofertas aprovechando licitaciones que se puedan generar en el mercado, en torno a generación de proyectos, dictar cursos, diplomados, consultorías e interventorías, entre otros.
Actividades	● Identificar capacidades institucionales, así como condiciones genéricas de participación en proyectos de licitación. ● Estar pendientes de la página Colombia Compra, con el fin de identificar contrataciones más recurrentes.

	● Generar integración de Divisiones con interés en la participación. ● Recopilar datos de requerimientos según enfoques. ● Estar pendiente del proceso por si se requiere apelación o ajuste. ● Permanecer actualizado constantemente.
Resultados esperados	Expansión del programa por licitaciones y nuevos proyectos.
Responsables	Facultad Interesada Divisiones relacionadas dependiendo de licitación.

Nota: Elaboración propia.

Tendencias – temas recurrentes que salen en las licitaciones

A continuación, se relacionan otros cursos y programas que también se pueden tener en cuenta acordes a las tendencias actuales, para consideración en fortalecer la oferta de servicios en educación continua en la Universidad La Salle:

1. Nuevos programas en áreas de alta demanda:

- Inteligencia Artificial y Machine Learning: Ofrecer programas que abarquen desde conceptos básicos hasta aplicaciones avanzadas de IA y Machine Learning, preparando a los profesionales para enfrentar los desafíos y oportunidades de la Cuarta Revolución Industrial.
- Ciberseguridad: Desarrollar programas que capaciten a los participantes en la protección de sistemas informáticos, redes y datos contra ciberataques, considerando la creciente importancia de la seguridad cibernética en todos los sectores.
- Análisis de Datos y Big Data: Brindar programas que formen a profesionales en la extracción, análisis e interpretación de grandes conjuntos de datos para la toma de decisiones informadas y la creación de valor estratégico.

2. Programas a la medida de las necesidades específicas de empresas e instituciones:

- Colaborar con empresas e instituciones: Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones líderes en diversos sectores para identificar sus necesidades específicas de capacitación y desarrollar programas personalizados que respondan a sus desafíos y objetivos.
- Programas de formación ejecutiva: Diseñar programas intensivos y enfocados en las necesidades de los altos ejecutivos, abordando temas como liderazgo estratégico, innovación y gestión del cambio.
- Capacitación in situ: Ofrecer servicios de capacitación en las instalaciones de las empresas e instituciones, adaptando los programas a sus entornos y cultura organizacional.

3. Aprovechamiento de las tecnologías de Inteligencia Artificial:

- Plataformas de aprendizaje personalizadas: Implementar plataformas de aprendizaje que utilicen IA para adaptar el contenido y la metodología de enseñanza a las necesidades y estilos de aprendizaje individuales de cada estudiante.
- Simuladores y realidad virtual: Incorporar simuladores y experiencias de realidad virtual en los programas de educación continua, creando entornos inmersivos que permitan a los estudiantes aplicar sus conocimientos de manera práctica y segura.
- Chatbots y asistentes virtuales: Desarrollar chatbots y asistentes virtuales para brindar apoyo a los estudiantes durante su proceso de aprendizaje, respondiendo preguntas, proporcionando recursos y resolviendo dudas de manera inmediata.

4. Promoción y difusión de la oferta educativa:

- Marketing digital efectivo: Implementar estrategias de marketing digital dirigidas a los públicos objetivo de los nuevos programas, utilizando canales como redes sociales, correo electrónico y publicidad en línea.
- Networking y eventos: Participar activamente en eventos y conferencias del sector, creando redes de contactos con empresas, instituciones y potenciales estudiantes.
- Programas de becas y descuentos: Ofrecer programas de becas y descuentos para atraer a estudiantes de diversos perfiles socioeconómicos y promover la accesibilidad a la educación continua.

5. Evaluación continua y mejora de la calidad:

- Monitorear la satisfacción de los estudiantes: Realizar encuestas y entrevistas a los estudiantes para evaluar su satisfacción con los programas, identificando áreas de mejora y oportunidades de innovación.
- Análisis de los resultados de aprendizaje: Evaluar el impacto de los programas en el desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes, utilizando métricas como el desempeño en evaluaciones y la aplicación de los conocimientos en el ámbito laboral.
- Actualización constante de los contenidos: Mantener los contenidos de los programas actualizados con las últimas tendencias, avances tecnológicos y demandas del mercado laboral, asegurando la relevancia y calidad de la educación continua ofrecida.

La implementación de estas propuestas, en conjunto con el análisis de benchmarking, el estudio de costos y el aprovechamiento de la IA, permitirá a la Universidad La Salle fortalecer su oferta de servicios en educación continua, posicionándose como líder en la formación de profesionales altamente capacitados para enfrentar los desafíos y oportunidades del entorno actual**.**

6. Conclusiones

La oferta de educación continua no solo beneficia a los estudiantes y a la universidad, sino también a la sociedad en general. Al proporcionar una formación actualizada y pertinente, la universidad contribuye al desarrollo económico y social del país al aumentar el nivel de habilidades y conocimientos en la fuerza laboral. Por lo tanto, es importante que las propuestas para mejorar la educación continua sean desarrolladas con una visión amplia y un impacto positivo a largo plazo en mente. Además, la universidad debe mantenerse abierta a nuevas ideas y en constante evolución para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral y las necesidades de los estudiantes. Con una fuerte oferta en educación continua, la universidad puede posicionarse como líder en formación profesional y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad en la que está inserta. En resumen, mejorar y promover la educación continua es una inversión valiosa para el futuro de la universidad y su comunidad en general.

Objetivo 1. Se cumple el objetivo sobre la caracterización de la oferta actual en servicios de educación continua por medio de la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos en los benchmarking mencionados anteriormente.

Los datos cuantitativos muestran que la Universidad de La Salle ofrece una oferta completa y variada de programas de Educación Continuada. La oferta incluye programas de diferentes niveles, modalidades y áreas de conocimiento.

Los datos cualitativos muestran que los estudiantes están satisfechos con los programas de la Universidad de La Salle. Los programas son de alta calidad y están actualizados con las últimas tendencias.

El estudio de mercado realizado sobre las principales universidades de Colombia y el análisis financiero del proyecto de educación continua para la Universidad de La Salle, permiten concluir que la propuesta es viable y tiene el potencial de ser exitosa.

El estudio de mercado reveló que existe una alta demanda de educación continua en Colombia, y que los estudiantes y profesionales están interesados en cursos y programas que sean pertinentes, de calidad, accesibles, e innovadores.

En base a estos resultados, se recomienda que la Universidad de La Salle implemente la propuesta de educación continua. La propuesta incluye los siguientes elementos:

-Un portafolio de cursos y programas que responda a las necesidades del mercado laboral y de los estudiantes y profesionales.

-Una oferta de cursos y programas en nuevos formatos, como cursos virtuales, cursos a distancia, y cursos personalizados.

-El establecimiento de alianzas con empresas y organizaciones para ampliar la cobertura de la oferta de educación continua.

-La promoción de la educación continua entre los estudiantes y profesionales.

La implementación de la propuesta permitirá a la Universidad de La Salle aumentar su oferta de educación continua y satisfacer las necesidades de los estudiantes y profesionales. Esto, a su vez, permitirá a la Universidad de La Salle mejorar su reputación y su posicionamiento en el mercado educativo.

Objetivo 2. Se cumple el objetivo sobre la viabilidad financiera del proyecto, como lo muestra la proyección de egresos a partir del segundo mes. Sin embargo, es importante realizar un análisis más detallado de los costos específicos de cada curso para garantizar la viabilidad a largo plazo.

La depreciación de los equipos de cómputo es un factor importante para considerar en el flujo de caja del proyecto. Sin embargo, es importante tener en cuenta que es una asignación del costo de un activo a lo largo de su vida útil, por lo que no representa un gasto real.

El cálculo del número mínimo de estudiantes inscritos es un paso importante para determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Este cálculo se basa en un supuesto, por lo que es importante realizar un seguimiento constante de los ingresos y gastos del proyecto para garantizar su viabilidad.

De acuerdo con el análisis financiero realizado, se concluye que el proyecto de incrementar la oferta de programas de educación continua es viable y rentable con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41%. Sin embargo, es importante considerar los riesgos asociados con el proyecto, especialmente en cuanto a la inscripción suficiente de personas durante el periodo. Por lo tanto, se recomienda una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos y una estrategia efectiva para mitigarlos. Además, es crucial evaluar la capacidad del proyecto para mantener un Valor Presente Neto (VPN) positivo incluso en escenarios económicos adversos. La implementación del proyecto tiene el potencial de generar ingresos adicionales para la universidad y mejorar la calidad de la educación que se ofrece. Por lo tanto, se sugiere que la universidad proceda con la implementación del proyecto y realice una supervisión regular del mismo.

Objetivo 3. Se proponen estrategias para aumentar la oferta de Educación Continuada de la Universidad de La Salle, con las ofertas de:

-Diferenciación de ofertas en plataforma institucional

- Profundización de enfoque digital de programas específicos
- Programas con idioma extranjero
- Plan de participación en licitaciones

Y adicionalmente se podría mejorar con los siguientes aspectos:

-Aumentar la oferta de programas en línea: La oferta de programas en línea es limitada. La universidad podría aumentar la oferta de programas en línea para llegar a un público más amplio.

-Ofrecer programas más cortos: La oferta de programas cortos es limitada. La universidad podría ofrecer más programas cortos para atender las necesidades de los estudiantes que buscan una formación rápida y especializada.

-Ofrecer programas más personalizados: La oferta de programas personalizados es limitada. La universidad podría ofrecer más programas personalizados para atender las necesidades específicas de los estudiantes y profesionales.

Referencias

Agudelo, P. S. (2018). Metodologia de la investigaciòn.

Aguilar, J. A. (2017). Educación continua: un desafío para la universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior,, 8*(22), 145-159.

Aguliar, J. A. (2017). *Revista Iberoamericana de Educacion Superior pag 145-159*.

BANCO MUNDIAL. (2019). *Noticias sobre el desarrollo, Investigacion, Datos*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/country/colombia.

Barrero. (2015). *Revista Educaciòn y Pedagogìa pag 205-218*.

Barrero, C. (2015). Factores que limitan la oferta de educación continua en Colombia. *Revista Educación y Pedagogía,, 27*(65), 205-218.

Congreso Republica de Colombia. (2006). *https://www.senado.gov.co/*.

Congreso Republica de Colombia,. (1992). *Congreso Republica de Colombia,*.

DANE. (15 de 09 de 2023). *Formación para el trabajo.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/formacion-para-el-trabajo.

de la Cruz, M. (2018). Revista de investigacion educativa de Mexico.

Estadísticas de Educación Superior. (2023). *SPADIES - Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior - Sistemas información.* Recuperado el 25 de October de 2023, de Ministerio de Educación Nacional: https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212299.html

Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano. (2022). *Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería: https://www.utadeo.edu.co/es/ciencias-naturales-e-ingenieria/area-academica/industrias-y-tecnologias-digitales

Gomez. (2019). *Revista de Educación Superior pag 111-134*.

Gómez, C. (2019). Estrategias para aumentar la oferta de educación continua en las universidades. *Revista de Educación Superior, 48*(190), 111-134.

Hernández Sampieri, F. C. (s.f.). Metodologia de la Investigación.

Hernandez, F. y. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). En F. y. Hernandez. México D. F.: Mc Graw Hill.

https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205. (s.f.).

https://www.larepublica.co/especiales/la-universidad-del-futuro/el-futuro-de-las-instituciones-de-educacion-superior-desde-la-voz-de-los-rectores-3371428. (s.f.). *https://www.larepublica.co/especiales/la-universidad-del-futuro/el-futuro-de-las-instituciones-de-educacion-superior-desde-la-voz-de-los-rectores-3371428*.

Laura, M. (2020). *Educacion continua en las universidades privadas de Colombia*.

Londoño, C. E. (2018). *Revista Colombiana de Educaciòn* .

Luisa, G. M. (2020). Revista de Investigación en Educación.

Maria, G. A. (2019). *Revista Calidad en la Educacion* .

MINISTERIO DE EDUCACION. (30 de 06 de 2023). *Formación Continua.* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/portal/adelante-maestros/Formacion/Formacion-Continua/345510: https://www.mineducacion.gov.co/portal/adelante-maestros/Formacion/Formacion-Continua/345510

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL DE LA EDUCACION SUPERIOR. (s.f.). *https://snies.mineducacion.gov.co/portal/.*

Morales, M. A. (03 de Diciembre de 2020). *El desempleo: una pandemia que azota a Colombia.* Obtenido de Universidad EAN: https://universidadean.edu.co/blog/el-desempleo-una-pandemia-que-azota-colombia#:~:text=El%20desempleo%20en%20Colombia%20arrastra,13.9%20%25%20para%20el%20caso%20masculino.

OCDE. (2019). *Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económicos*. Obtenido de https://data.oecd.org/.

Oferta de Educaciòn Continuada MEN. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Educaciòn Nacional: https://www.mineducacion.gov.co/portal/

Pilar, R. M. (2018). Revista Iberoamericana de Educación.

Política de Gratuidad en la Educación Superior. (s.f.). Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/: https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Pol%C3%ADtica-de-Gratuidad/409830:Politica-de-Gratuidad-en-la-Educacion-Superior

República, E. L. (2023). *El futuro de las instituciones de educación superior desde la voz de los rectores*. Obtenido de LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO.

Ríos, A. &. (octubre-diciembre de 2020). *Universidades ante la pandemia: Modelo de negocio y papel de los fondos dotales. Debates IESA, 25(4), 26-28.*

SánchezJ., S. A. (s.f.). *Futuro de la ingeniería industrial en las instituciones de educación superior de la ciudad de Bogotá.* Obtenido de Revista de Educación en Ingeniería, 16(32), 62-75. doi:10.26507/rei.v16n32.1178.

SCOPUS. (2023). *https://www.elsevier.com/es-es/solutions/scopus*.

SNIES. (2023). *https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/*.

Tamayo, T. y. (2018). Metodologia de la investigacion.

Tendencia busqueda palabra "universidad" desde 2018, 2. (2023). *https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205*.

Tendencia Universidad desde el año 2018. ("" de "" de ""). Recuperado el 23 de Octubre de 2023,de Google Trends: https://trends.google.es/trends/explore?date=today%205-y&geo=CO&q=universidad&hl=es-419

UNESCO. (2020). *UNESCO in Colombia*. Obtenido de https://www.unesco.org/es/countries/co.

Universidad de Alicante. (2019). *file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ConfiguracionesOrganizativas-2274044.pdf.* Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ConfiguracionesOrganizativas-2274044.pdf

UNIVERSIDAD DE LA SALLE. (s.f.). *https://unisallevirtual.lasalle.edu.co/course/index.php?categoryid=1366.* Obtenido de Dirección de Educación E-learning.

Universidad de Los Andes. (2022). *Universidad de Los Andes*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Facultad de Ingeniería: https://ingenieria.uniandes.edu.co/es/programas/posgrados

Universidad EAN. (03 de 12 de 2020). *https://universidadean.edu.co/blog/el-desempleo-una-pandemia-que-azota-colombia*. Obtenido de https://universidadean.edu.co/blog/el-desempleo-una-pandemia-que-azota-colombia

Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2022). *Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Programas: https://www.escuelaing.edu.co/es/programas/

Universidad Militar Nueva Granada. (2022). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Posgrados: https://www.umng.edu.co/programas/posgrados

Universidad Nacional de Colombia. (2022). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Buscador de programas de posgrado: http://www.posgrados.unal.edu.co/web/catalogo/?amplio=7

WEB OF SCIENCE. (2023). *https://www.recursoscientificos.fecyt.es/licencias/productos-contratados/wos*. Obtenido de https://www.recursoscientificos.fecyt.es/licencias/productos-contratados/wos