

CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA No. 178

REUNIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO

Fecha: martes 9 de abril de 2024

Modalidad: Ordinaria virtual

Hora: 8:00 a.m. - 11:00 a.m.

Asistentes

NOMBRE	REPRESENTACIÓN / CARGO
Hernán Alonso Zúñiga Carvajal	Presidente Delegado Personal del señor Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
Martha Carolina Lozano Barbosa	Representante de las Facultades de Administración de Empresas.
Carlos Andrés Carvajal Castaño	Representante de los Gremios Empresariales
Fatten Khalifah Gamboa	Representante de las Asociaciones de Administradores de Empresas.
Edgardo de Jesus Ardila	Representante de las Asociaciones de Administradores de Empresas.

Invitados:

Alfonso Russi Suárez  
Olga Lucía Montes Gordillo  
Felipe Koen M.

Revisor Fiscal  
Directora Ejecutiva CPAE  
Asesor Estratégico CPAE

ORDEN DEL DÍA

- Verificación Quórum
- Aprobación orden del día
- Informe Acta 178
- Aprobación Estados Financieros a diciembre 31/23 y Dictamen Revisor Fiscal
- Informe de gestión 2023
- Retos Estratégicos 2024
- Boletín Consejo Directivo
- Proposiciones y varios
  - Propuesta Alianza GRI
  - Costos Tarjeta Profesional

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Siendo las 8 de la mañana del martes 11 de abril de 2024, se da inicio a la reunión ordinaria del Consejo Directivo, la cual se lleva a cabo en los siguientes términos:

1. Verificación del Quórum

Se verifican los consejeros que se encuentran presentes y se confirma que existe el quórum requerido para sesionar, deliberar y tomar decisiones.

## **2. Aprobación del orden del día**

Se da lectura al orden del día, el cual es aprobado por unanimidad por todos los miembros asistentes.

## **3. Informe Acta 178**

La directora ejecutiva pregunta si hay alguna observación sobre el acta 178 enviada al correo electrónico de los consejeros a lo cual se informa que no hay observaciones al respecto.

## **4. Aprobación Estados Financieros a diciembre 31 de 2023 y Dictámen Revisor Fiscal**

La directora ejecutiva procede a presentar los estados financieros de la vigencia 2023 los cuales fueron compartidos a los correos electrónicos de los miembros del consejo directivo, se comparten Estado de Resultados, Balance General, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo y Actividades de Operación, los miembros del consejo directivo manifiestan no tener comentarios al respecto.

La directora ejecutiva cede la palabra al señor Revisor Fiscal Dr. Alfonso Russi Suarez para la lectura del dictamen correspondiente, se procede con la lectura del informe se confirma que la información se encuentra debidamente firmada por Representante Legal, Contador y Revisor Fiscal se indaga a los consejeros si están de acuerdo con la información presentada o tienen algún comentario, a lo cual manifiestan no tener observaciones al respecto.

## **5. Informe de Gestión 2023**

La directora ejecutiva procede a presentar los resultados de la vigencia 2023, comparte que en esta ocasión se va a presentar de manera más reducida buscando que la información sea más agradable y sencilla, comparte que para el 2023 nos propusimos generar un posicionamiento estratégico que nos permitiera ir desarrollando esa voz y esa identidad propia que nos asegurara permanencia y relevancia, es entonces que partimos de una lectura al entorno de las carreras y los profesionales que acogemos, así como un análisis de las capacidades internas para lograr los objetivos propuestos.

A nivel externo, nos enfocamos en desplegar un esfuerzo consistente y efectivo de atracción, involucramiento y relacionamiento con nuestros profesionales en acciones que nos permitieran, primero, desarrollar y perseguir una estrategia de posicionamiento clara, lo cual se articuló alrededor de desarrollar un liderazgo de pensamiento en el ecosistema profesional y que permitiera atraer diferentes audiencias, dándole relevancia a la entidad para poder gradualmente asumir un rol de liderazgo en el futuro del ejercicio profesional de la administración.

Segundo, enfocar esfuerzos en el desarrollo de un área de promoción y divulgación especializada en administración que pudiera empezar a generar puntos de contacto digital y presencial relevantes, de manera sistemática para empezar a construir conocimiento y capacidad de atracción de actuales y potenciales matriculados hacia la entidad.

Tercero, iniciar con proyectos de producción de conocimiento que le agregan a la entidad la posibilidad de proponer y liderar conversaciones importantes con diferentes actores de interés, iniciando esfuerzos de relacionamiento con los mismos desde un marco de relevancia.

En cuanto a los retos externos, los hemos clasificado de esa manera en, posicionamiento de liderazgo de pensamiento, posicionamiento desde alcance digital y desde una gestión comercial. En el posicionamiento de liderazgo de pensamiento van a encontrar en esta presentación unos indicadores de resultados, una descripción de esos indicadores y unos indicadores de calidad de gestión asociados.

Dentro de ese posicionamiento de liderazgo de pensamiento, hicimos dos proyectos de gran escala, 12 convenios de asociación de recursos generadores de conocimiento, 56 eventos de difusión organizados por el CPAE y 32 eventos con presencia Institucional del CPAE.

La descripción corresponde entonces, a la iniciativa que hicimos con iNNpulsa y que es el programa Aldea Escala, con Ascolfa el proyecto RADAR que comprende entregables que corresponden a tres etapas; las convocatorias de Ponte Región y Conectados para la asignación de recursos, tanto para

las facultades como para las asociaciones; en los eventos que hicimos esta por ejemplo el realizado con Hunty, el evento denominado “Incalculable” que corresponde al día del administrador, las charlas Momentum y los encuentros que hemos tenido con las universidades; de igual manera hemos participado como lo mencionaba en 33 eventos de relacionamiento.

¿Cuáles son los indicadores asociados a estas iniciativas? me permito compartirlos con ustedes y estos son algunos de los indicadores más representativos, en la campaña iNNpula en medios digitales alcanzamos a 113.138 usuarios y logramos 11 impactos en medios masivos llegando a una audiencia importante; en cuanto a reuniones y acciones de relacionamiento, tuvimos reuniones con siete gremios y asociaciones con un alcance de 205 empresarios, la iniciativa de Radar ha tenido un alcance de 57.245 matriculados, con una tasa de apertura del 33%.

Estas iniciativas que hemos tenido buscan la reformación de las dos convocatorias de asignación de recursos hacia la producción de conocimiento en la enseñanza de la educación en administración y hacia el impacto en la investigación sobre el rol de la administración en realidades regionales, replanteando gradualmente la relación con el sector académico. La alianza con Ascolfa e iNNpula alrededor de los proyectos Radar y Aldea Escala generan conocimiento especializado sobre temas fundamentales en el futuro de la carrera y la realidad del ejercicio de la profesión, por su parte la gerencia para el escalamiento permitirá llevar las conversaciones a actores empresariales, gremiales y académicos.

La expansión de capacidades humanas y tecnológicas para el equipo de Promoción y Divulgación, permite llevar a cabo una mayor cantidad de acciones digitales y físicas de carácter reputacional por la organización, ampliando su ámbito de influencia; la exploración de diferentes alianzas estratégicas con actores sociales, empresariales y gremiales, a través de esfuerzos de acercamiento y relacionamiento realizados a lo largo de todo el año 2023 nos permite desarrollar esa voz propia y esa posición de relevancia que queremos al interior del CPAE.

Cómo posicionamiento de alcance digital tenemos un 76% de crecimiento en exposición y enganche frente al año anterior, es decir 2022. La descripción tiene que ver totalmente con cómo nos comunicamos con nuestros matriculados y potenciales matriculados, así como con los públicos de interés a través de las redes sociales LinkedIn, Instagram, Twitter y los contenidos que nos compartan.

Los indicadores de calidad asociados son un 85% de crecimiento de las visitas en las redes sociales, un 72% de crecimiento en los likes o me gusta al contenido que estamos compartiendo, el 53% del contenido es compartido y el 45% de crecimiento en los comentarios que se generan en las redes a nivel consolidado, el crecimiento de nuestra comunidad digital ha sido del 62 % versus un crecimiento del 14% del año inmediatamente anterior.

Dentro de esa gestión comercial que es algo que hemos empezado a explorar durante el 2023, es cómo podemos monetizar esos momentos de relacionamiento que tenemos con los potenciales matriculados, les comparto que se llevaron durante el año 2023 cerca de 52 momentos comerciales que hemos definido como oportunidades comerciales activas, la descripción corresponde a las charlas Momentum y aquellas que son sobre la tarjeta profesional por petición de las universidades, las asociaciones o que hemos abierto también inclusive a la posibilidad que empresas puedan solicitar esas charlas con el fin de hacer conocer el consejo y poder crecer en número de matriculados.

Los indicadores de calidad asociados a esta iniciativa tiene que ver con que a través de estos momentos se han impactado un total de 1600 estudiantes y no matriculados, logrando una tasa de conversión que si bien es pequeña, es algo que queremos potencializar de cara al 2024 donde el 3,6% de esos estudiantes solicitaron la matrícula profesional.

Como les decía, estas son la presentación de los retos externos que nos acompañaron durante el 2023, pero esos retos externos no son posibles si no hubiéramos también desarrollado iniciativas internas alrededor de las capacidades de alineación del equipo de trabajo, de mejorar la

infraestructura tecnológica y las herramientas que nos permite precisamente conseguir esos resultados a nivel externo.

Es así como a nivel interno hemos definido tres grandes bloques. El primero es construir una infraestructura de gestión de metas y logros que permitió aumentar la efectividad organizacional al orientar la formulación de objetivos de las diferentes funciones de la organización hacia siete retos estratégicos clave, estos retos fueron generados desde un diagnóstico inicial de brechas en capacidades e inspirados por una nueva misión, visión y propósito y permitieron instaurar al interior de la organización nuevas prácticas de gestión como los planes de acción, el comité estratégico, el desarrollo de una batería de siete competencias, un modelo de gestión de desempeño y la adopción de un modelo de retroalimentación que todavía se encuentra pendiente por implementar.

De igual manera, identificamos vacíos en capacidades claves a partir de esas metas y logros que resultaron difíciles de alcanzar y que abren la posibilidad en 2024 de identificar oportunidades de inversión, hemos determinado la necesidad de aumentar la efectividad como fuente de aprendizaje organizacional, eso nos ha invitado a expandir capacidades y realizar inversiones en la función legal, la gestión tecnológica, promoción y divulgación, gestión y control institucional y en los demás proyectos de inversión, como lo vamos a ver más adelante.

También ha sido posible iniciar un proceso de cambio organizacional y aprendizaje continuo que resulta necesario para lograr esas metas ambiciosas y para entender qué funciona, qué no y cómo se puede corregir, probar algo diferente para construir un saber-hacer sobre cómo se pueden lograr los resultados esperados. Aunque aún no existe una manera de medir el cambio organizacional y/o el aprendizaje continuo, el desarrollo y seguimiento de más de 30 “proyectos” de las áreas en 2023, infiere una presencia de ambos aspectos.

Desde Eficiencia y Control hemos definido tres procesos macro transversales diseñados y cinco procesos funcionales mejorados que están directamente relacionados con las áreas; la descripción de estos procesos son, la mesa de servicios tecnológicos, control y gestión institucional, control y gestión de operaciones, lo que nos ha llevado a la estandarización de informes a la contraloría, la intervención del informe de gestión contractual, atención al usuario y desde la gestión jurídica a través de los procesos.

Los indicadores de calidad de gestión asociados a este indicador de eficiencia y control los podemos definir de la siguiente manera, nivel de satisfacción general de la gestión tecnológica del 83,9% esto está determinado por los usuarios internos del CPAE; se han identificado 25 procesos a intervenir por control de gestión institucional, de los cuales el 4% se encuentra en planificación, en ejecución el 12%, iniciados el 80%. y en cierre el 4%; en gestión de operaciones 20 sesiones aproximadas de seguimiento a los planes de acción fijados por cada una de las áreas o funciones que se encuentran en CPAE.

Cómo han sido medidos estos impactos en estos 25 procesos a intervenir, en control de gestión institucional hemos tenido una reducción en el tiempo invertido en el reporte de informe gestión contractual pasamos de 12 horas destinadas a este reporte y a 1 hora aproximadamente, la optimización de personas involucradas en el reporte mensual de la contraloría paso de cuatro personas que intervienen en ese reporte a una sola persona, el rediseño de hoja de cálculo de seguimiento contractual ha significado ahorros en tiempo para todo el equipo del 50% pasamos de 188 minutos que se destinaban a ese seguimiento contractual a 90 minutos lo cual representa un ahorro de 34 horas/mes por el líder del proceso, se finalizaron 23 contratos lo que indica una reducción del 38% en el seguimiento de los procesos de contratación.

A nivel de satisfacción del cliente, el 90% de los usuarios o matriculados manifestaron no presentar dificultad con el cargue y descargue de los documentos y el 82% calificó como buena la satisfacción general con el trámite en el gestor de trámites al momento de solicitar la matrícula profesional.

En cuanto a gestión jurídica que implica los procesos de mínima cuantía, contratación directa y asignación de recursos, se crearon catorce formatos, ocho formatos se mejoraron y tres formatos se encuentran por modificar, esto en el indicador de eficiencia y control; en el indicador de efectividad, alcanzamos el 78% de efectividad en promedio de todas las áreas o funciones al

interior del CPAE, Administrativa con el 65%, Gestión de Tecnología 69%, Registro al 78% Promoción y Divulgación el 84%, Control de Gestión Institucional al 100 % y el área Legal al 103%.

Podemos ver entonces cómo ese cumplimiento en los planes de acción del último trimestre de 2023 ha fijado una medición inicial para la efectividad organizacional y nos da muchas reflexiones acerca de esos factores claves que impidieron obtener un nivel más alto de desempeño, sin embargo para ser el primer año que implementamos estos planes de acción y fijamos metas, objetivos y resultados, consideramos que es un resultado aceptable para ese primer ejercicio.

¿En qué consiste ese primer ejercicio? en 36 metas que fueron planteadas por toda la organización,, en el Jurídico son cinco metas, Control de Gestión Institucional una meta, Tecnología cinco metas, Administrativa nueve metas, Registró cuatro metas y Promoción y Divulgación 12 metas, los indicadores asociados a estas metas corresponden el 55% se encuentran entre un 90 o 100% de avance, el 14% de las metas están entre un 70 a un 90 % de avance, 11% de las metas se encuentran en un 50 a 70% de avance y un 5% de las metas no se han iniciado.

Se consiguieron cuatro principios de cumplimiento legal que fueron perseguidos y desarrollados en el 2023, los cuales comprenden: efectuar un buen acompañamiento legal, una minimización del riesgo de controversias legales, una divulgación y transparencia en los procesos y un principio de legalidad en todas las acciones de la entidad; es así como 61 negocios jurídicos fueron realizados en el 2023, el 29% se encuentran en una etapa de ejecución, 39% se encuentran liquidados, 22% se encuentran terminados por expedición de plazo y ninguno se encuentra terminado por incumplimiento.

Frente a los reportes a los entes de control, son estos reportes los que nos dan esa seguridad en la información que compartimos y demuestran que la entidad cumple con las entidades a las que está sujeta, hemos tenido 120 reportes y 3 respuestas a solicitudes de gestión y fiscalización de la entidad; de esta manera hemos cumplido con el 100% de los reportes presentados de manera oportuna y en dar respuesta a las solicitudes que nos hacen; es importante mencionar que en este punto se dio puesta en marcha de diferentes procesos en funciones clave que estaban desde un nivel de cero como la organización de la mesa de servicios tecnológicos, la adopción de una plataforma nube para el impulso de trabajo colaborativo digital, la formulación de una estrategia legal para la entidad, la construcción en arquitectura cultural, la evaluación de la atención al usuario a través de diferentes tipos de encuestas, entre otros.

Desde el desarrollo de nuevas capacidades, lo hemos enmarcado dentro de tres proyectos macro clave de transformación digital y seis proyectos macro de consultoría de tecnología de información; a nivel funcional, tres intervenciones permanentes, dos ocasionales en cultura organizacional, tres nuevos colaboradores que hablan de nuevas capacidades que tuvimos que contar, dos para el área de Promoción y Divulgación, una en el área administrativa y 15 nuevos proveedores.

De esta manera, se consideran los indicadores de resultados asociados, implementamos la suite de Google a todo el equipo del CPAE, hicimos las primeras reuniones para contar ya en el 2024 con el lanzamiento de la intranet, que es un espacio colaborativo, un espacio donde todos los funcionarios van a acceder a los documentos, vamos a tener ahí todos los procesos actualizados y que sea la manera de también integrar otras aplicaciones como el gestor de trámites.

También contamos con herramientas como Hubspot que es nuestro CRM, hicimos unos primeros avances para desarrollar alianzas con proveedores como Magneto, cambio de proveedor de internet y telefonía, autenticación o verificación de identidad de usuarios que viene para ese gestor de trámites, la auditoría de seguridad para Google Workspace, a nivel permanente avanzamos para tener una arquitectura cultural se puede definir en un manual de valores, hicimos nuestra primera encuesta cultural, como intervención ocasional realizamos un comité estratégico trimestral que es un espacio para que cada área o función presenta a los demás, sus avances, los logros, las dificultades que ha tenido en el desarrollo de sus planes de acción.

La expansión del equipo de Promoción y Divulgación, para mejorar el posicionamiento estratégico y propiciar ese aumento de ingresos, la identificación de necesidades y oportunidades de procesos por líderes funcionales para mejorar y expandir el alcance de los procesos desde las metas planteadas; desde este punto pudimos fijar los siguientes indicadores de calidad de gestión, en el área de Tecnología el cumplimiento de los acuerdos de servicio del 92,72%, para la intranet se





identificaron 33 documentos para subir al espacio con una ejecución a diciembre de 2023 del 98%, 24 actividades fueron identificadas con un 98% en desarrollo y un 21% ejecutadas, del cronograma de capacitación del módulo Workspace 100% en uso y se implementó totalmente el correo, durante este 2024 iniciamos la segunda etapa de capacitación sobre las herramientas como hoja de cálculo, documentos, presentaciones y otras aplicaciones que tiene disponible la suite de Google; del 90 al 100% del equipo utiliza Gmail y gestionan en drive los documentos, el 50% participa en las reuniones por herramienta Meet, el 50% de los proyectos con componente de tecnología e información han sido materializados.

Se identificaron tres focos de intervención para 2024 en temas de cultura como puntos a intervenir a través del propósito compartido, el liderazgo de quienes tienen personas a cargo y generar y aumentar la confianza entre los colaboradores, también a nivel de cultura y equipo se plantearon esas capacidades que implican el 13% de crecimiento del equipo, un 125% de nuevos proveedores, es decir, renovamos los proveedores que teníamos al interior del CPAE buscando una mayor profundidad de capacidades a través de esos proveedores nuevos en los que se pudieron mejorar condiciones para el CPAE de lo que inicialmente teníamos fijado en los contratos y un 60% de mayor diversidad de capacidades a través de nueve nuevos proveedores.

Es así como la optimización de diferentes procesos existentes incluyó el envío de información a la contraloría, la sistematización, seguimiento de convenios, la escalabilidad en la producción de piezas de diseño gráfico para redes, la renovación de la plataforma del gestor de trámites, la adecuación y optimización de la gestión de datos de la entidad, la intervención de diferentes procesos internos legales, entre otros y que pueden revisar con mayor detalle en el informe de gestión que se compartió a sus correos electrónicos con motivo de esta sesión, la directora ejecutiva indaga si hay alguna duda, inquietud, antes de seguir a los retos estratégicos para este 2024

El consejero Dr. Carlos Carvajal hace reconocimiento de la gestión y resultados compartidos por la directora ejecutiva y manifiesta querer tener información del proceso y todo lo que se ha venido implementando, entender por qué antes no se hacía, como ha sido esa recolección de información, por que es conveniente esto que se viene haciendo

La directora ejecutiva agradece el comentario del señor consejero y comparte que ha sido un trabajo conjunto con el asesor estratégico, al momento de llegar a la entidad inicialmente se hizo una revisión de la orientación estratégica que contaba el CPAE y soñamos y visionamos que queríamos de la entidad hacia el futuro, es así como partimos desde una reformulación de misión, visión y propósito que les compartimos en una sesión a los miembros del Consejo Directivo y una vez contamos con esta definición fijamos unos retos estratégicos que queríamos desarrollar y que que nos ayudaban a habilitar el logro de los resultados que hemos planteado para el CPAE, en ese orden de ideas, para poder hacer posibles esos retos estratégicos fue que decidimos desarrollar los planes de acción. ¿En qué consisten estos planes de acción? El CPAE cuenta con seis áreas funcionales, Promoción y Divulgación quien se encarga de hacer todo el material digital, el que organiza las charlas de momentum, organiza la divulgación de los eventos en los que participamos, el que lanza las convocatorias de asignación de recursos entre otras grandes cantidades de actividades que se desprenden de esta área y cuenta solo con dos personas de planta.

El área de Registro es quien genera todas las matrículas profesionales, es donde llegan las solicitudes y también maneja atención al usuario, es el área encargada del sistema y el proceso de expedición de las matrículas profesionales, intervienen tres personas.

Hacia septiembre del año 2022, contamos con un profesional de Tecnología, porque anteriormente las labores las llevaba a cabo un contratista, hoy en día contamos con el profesional de gestión de tecnología para darle más robustez al tema tecnológico al interior de la entidad, esta función está a cargo de una sola persona nos da soporte e interviene en varios proyectos de la entidad por desarrollar.

Control de Gestión Institucional también lo conforma una sola persona y es quien se encarga de todo el tema de procesos, controles, los reportes a la contraloría, cómo podemos hacer más eficientes los procesos al interior de la entidad, adicionalmente se encarga de los temas de calidad.

Administrativa, comprende el área financiera es decir controla la ejecución de ingresos y gastos y se encarga del tema de gestión de lo humano, por último el área Legal, que es el que nos da soporte del componente jurídico en temas de la contratación, las peticiones, quejas y reclamos que llegarán a colocar los usuarios y todas las denuncias penales que tenemos que colocar nosotros al recibir documentación falsa, estas son las seis áreas funcionales que tiene el CPAE

El consejero Dr. Carlos Carvajal indaga por qué tenemos denuncias penales, la directora ejecutiva señala que estas en su mayoría se originan cuando se identifican documentos falsos

La directora ejecutiva retoma el tema y comparte que estas áreas no tenían un plan de acción definido para cada una, por lo cual se llevaron alrededor de 20 sesiones para que cada área funcional fijará unos objetivos, definiera esas acciones claves que debía desarrollar durante el año y asimismo se establecieran indicadores de resultado, algunas áreas funcionales estaban en unas etapas iniciales, otras estaban mucho más avanzadas, pero es precisamente una manera de medir ese logro y ese resultado a nivel interno y también a nivel externo pues empezamos a medir por ejemplo si esas publicaciones hacían que creciera la comunidad, si estamos haciendo suficiente difusión de los diferentes eventos en los que participamos, qué tanto nos están leyendo los matriculados o los no matriculados, entre otros. Son de esta manera todos esos resultados o esos indicadores que están consignados tanto en el informe de gestión como en la presentación, la directora indaga si quedó atendida la inquietud del consejero Dr. Carlos Carvajal a lo que este responde que muy bien

El consejero Dr. Carlos Carvajal pregunta cuánto fue el crecimiento en el 2023 de matrículas profesionales, la directora ejecutiva comparte que es del 133%, el consejero dice que el informe de gestión menciona algo diferente que es del 17%, la directora ejecutiva aclara que el dato que el consejero señala es frente a la vigencia anterior pero frente al presupuesto fijado la ejecución corresponde al 133% se fijaron expedir en la vigencia 2023 un total de 10.500 matrículas profesionales y se lograron expedir 13.969

La consejera Dra. Carolina Lozano comparte que entiende que el número de matrículas que se tenía para el 2023 se ejecutó un 33% más; respecto del año anterior hay un incremento del 14%, la primera cifra es en ejecución de lo presupuestado se logró un sobre cumplimiento de un 33% adicional, si miramos el total de matrículas otorgadas en el año versus lo otorgado en el 2022, el crecimiento fue del 14%, la directora ejecutiva responde que así es, en ambas vigencias se logró una ejecución mayor a lo que inicialmente se había presupuestado.

La directora ejecutiva continúa con la presentación exponiendo los retos a desarrollar de cara al 2024 partiendo de los objetivos que se han planteado y como se piensan orientar en esta vigencia, desde el reto de relevancia una mayor producción de conocimiento desde el CPAE menos desde los aliados de investigación para fortalecer el liderazgo de pensamiento, ¿Qué quiere decir esto? Queremos seguir profundizando en esa construcción propia de conocimiento y no tener una dependencia tan grande de otras entidades o de otros aliados en procesos de investigación.

Desde la medición de impacto, queremos tener toda una batería de encuestas más completa que apunten a esa reputación, influencia, satisfacción de los matriculados y que tenga una periodicidad fija con un cronograma que nos permita efectivamente validar de mejor manera la evolución de los resultados; en el tema de conocimiento del matriculado, una batería consolidada de actualización periódica de la base de datos, una batería consolidada de encuestas por diferentes temas, audiencias y de acuerdo a un cronograma que nos permita obtener esa información de las necesidades y cómo podemos complementar esas necesidades desde el CPAE para nuestros matriculados.

Desde gestión de la comunicación, incrementar esa tasa de apertura y precisar los mensajes estratégicos, sostener niveles de crecimiento de la comunidad, la producción de piezas y alineación con los mensajes estratégicos, hacer un mayor seguimiento a la gestión de esa comunicación adicional a la que ya tuvimos en los resultados del 2023.

En cultura organizacional, mejorar los indicadores de propósito y práctica de liderazgo en la entidad, intervenir de manera enfocada en la confianza y el trabajo en equipo, desarrollar una función de recursos humanos a la medida del CPAE.

En red de relacionamiento, desarrollar un plan táctico de relacionamiento a través de personas clave, eventos, contactos previos para construir nuevas relaciones y profundizar las que son antiguas, respondiendo a esos objetivos estratégicos.

A nivel de promesa de valor, invertir en herramientas para medir cuáles son los esfuerzos más efectivos en conversión de matrículas profesionales, es algo que todavía no tenemos al detalle y que queremos profundizar para mejorar y tomar decisiones, bien sea para determinar cuales vamos a mejorar o cuáles son los que vamos a abandonar desde los menos efectivos.

A nivel de transformación digital, identificar oportunidades estratégicas en la exploración de capacidades internas y el diseño de una organización digital, queremos ser referentes en estos temas y poder incrementar en el uso de inteligencias artificiales en la mejora de herramientas que nos permitan ser más eficientes con el manejo también de los recursos, esta es una premisa clave para la entidad. En procesos individuales y conjuntos, la construcción y optimización continua de los procesos apalancados en la consolidación de la función de Control y Gestión Institucional, la cultura organizacional y los diferentes marcos de desempeño y retroalimentación.

La consejera Dra. Carolina Lozano resalta la gestión realizada, menciona que se evidencia el esfuerzo que se ha hecho en dar una reorientación al consejo y los resultados que se han logrado en el incremento de las matrículas profesionales, sin embargo tiene como sugerencia, respecto de la orientación de estos esfuerzos del 2024 centrar los esfuerzos en lo que corresponde a esa tasa de conversión con los nuevos graduados, pues también en el informe al revisar la gráfica en la página siete, donde se obtiene la tasa de cobertura del total de graduados, sí bien se ha incrementado el número de matrículas en términos porcentuales del total de graduados, la cobertura sí se ha disminuido, para el 2023 está en el 9,64%; considera que ahí tenemos un desafío muy importante de articulación con las universidades, de ver cómo llegamos en un escenario a los estudiantes que están próximos a graduarse para que reconozcan la importancia de la matrícula profesional y que conozcan el proceso, apuntando a mejorar esta cultura que siente que se ha perdido en las instituciones, de seguir con esa formalización de la disciplina y de la caracterización de los matriculados; pregunta si dentro de los proyectos se tiene contemplado de pronto algún tema de actualización de datos de los matriculados actuales.

La directora ejecutiva recibe la intervención de la consejera Dra. Carolina Lozano, comparte su percepción y manifiesta tener el planteamiento de una ruta de acercamiento hacia los estudiantes de manera que podamos asegurar que precisamente conozcan al consejo y saquen su matrícula profesional; respecto al ejercicio de la profesión nos proponemos hacerlo mucho más visible de manera que tenga más peso el tener matrícula profesional, porque sin duda en el sector privado no se considera un requisito exigible como sucede en otras carreras; esto es un reto que no se desconoce y que es importante desarrollar nuevas iniciativas de cara a este 2024 que apunten hacia esto. Frente a lo que nos comparte la consejera Dra. Carolina Lozano de cómo podemos aprovechar esos espacios, efectivamente se han definido acciones puntuales que en esta ocasión no las trajimos para compartir a detalle sin embargo si está presente que podamos medir esas acciones y contar con una tasa de conversión, esto es una premisa clave que tenemos para empezar a medir esos momentos de conversión de matrículas profesionales y hacia ese sentido lo hemos orientado para que el matriculado también reconozca la importancia de tener la matrícula y que no se quede con el cumplimiento un requisito que muchas veces está más dirigido hacia el sector público, sino entender que tener la matrícula profesional también genera unos valores agregados, que son todos estos esfuerzos que debemos hacer que lleguen a un porcentaje alto de la población de matriculados.

La directora ejecutiva comparte que en la vigencia 2023 se depuraron siete bases de datos llegando a casi 60.000 matriculados con los datos actualizados y la idea es de cara a este 2024 profundizar aún más en esta tarea toda vez que de esta información depende poder empezar a comunicar de manera más efectiva, esto se puede ver en las tasas de apertura de nuestros correos; respondiendo a la inquietud, si hay un plan de trabajo puntual con el manejo y optimización de esas bases de datos a través de la experiencia del usuario, inclusive desde que va a solicitar la matrícula profesional, ya se han hecho algunas intervenciones para obtener esa data que nos permita crecer en esas bases de matriculadas y en el área de Promoción y Divulgación contar con un recurso que se dedique a esa minería de información que es un trabajo fuerte para contar con la información de esos usuarios, como por ejemplo los que asisten a las charlas momentum, los que



están en los eventos que participan por parte de las universidades, hay una cantidad importante de información por construir.

El consejero Dr. Carlos Carvajal comparte que en cuanto a la red de relacionamiento quería por favor volver a insistir sobre lo que ha venido diciendo, que es importante que la academia se acerque mucho al empresariado y considerar buscar un tema de networking, tiene el conocimiento que el CPAE tiene recursos que sería muy bueno que pudiéramos enfocar una parte de ellos al tema del relacionamiento con empresarios pues son finalmente los que contratan los administradores de empresas, considera que desde el CPAE nos enfocamos mucho en la capacitación, en el conocimiento, pero todavía no nos estamos acercando de una manera adecuada a los retos y las necesidades que tiene el empresariado hoy en día en Colombia.

La directora ejecutiva responde que a través de varias iniciativas como fue el evento incalculable y la participación del CPAE en otros eventos empresariales así como también a través de las convocatorias se quiso promover un mayor acercamiento desde la academia al sector empresarial al buscar ese ejercicio de la profesión desde un nivel real y al proponer también cursos de formación corta pero ajustado a las necesidades de los empresarios; también a través de la alianza con iNNpulsa hemos tenido contacto con las empresas que están participando en el programa y darle más difusión, todo lo anterior sin desconocer que todavía tenemos mucho por avanzar sin embargo efectivamente se dieron unos pasos iniciales en los que se logró hacer más acercamientos al sector empresarial, la directora ejecutiva agradece el comentario y manifiesta que la idea es en este 2024 hacer todavía un mayor esfuerzo hacia precisamente tener más contacto con el sector empresarial, lo anterior no significa que nos quedemos solo con el sector académico o con el sector empresarial sino desde ambas puntas podamos ir buscando cerrar esas brechas que se necesitan, desde los egresados y desde los profesionales de administración.

El consejero Edgardo de Jesus Ardila manifiesta tener una inquietud respecto de los que pertenecen a las asociaciones y que están muy de cerca con la universidad regional; comparte tener una propuesta para que el CPAE se acerque más a la región con algunas conferencias o algo similar, especialmente dirigirse a estudiantes que estén en los últimos semestres con el fin de que conozca más a la entidad, especialmente solicita que sea de modo presencial diferente al modelo virtual, generando espacios para compartir con el estudiante en su ciudad. La otra inquietud está relacionada con lo definido en la ley 60 según la cual la persona o el administrador que no tenga tarjeta profesional en las instituciones públicas, tiene dificultades para ocupar un cargo entonces quisiera saber si el CPAE lleva estadísticas sobre el personal que esté en las instituciones públicas prestando el servicio, si el 100% de ellos tienen su tarjeta y también hacer referencia a lo mismo en la universidad y en las empresas privadas. Esas son las dos inquietudes que tiene desde las asociaciones y ADAETOL.

La directora ejecutiva agradeció la intervención del consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila, comparte su comentario en el sentido de tenernos que acercar más a las regiones, precisamente con la convocatoria de asignación de recursos se buscó perseguir ese propósito de modo que varias universidades de las que de las que fueron ganadoras se encuentran en las regiones; si bien todavía tenemos un buen camino por recorrer en este sentido también hay que reconocer que es un tema de capacidades, toda vez que no tenemos cómo llegar fácilmente de manera presencial como quisiéramos a través de las universidades o con esos estudiantes de último semestre, de esta manera tenemos que aprovechar la opción virtual que tiene beneficios comprobados en eficiencia y economía; de igual manera y acogiendo el comentario hay que explorar qué otras alternativas que pudiéramos tener para que nos vieran más cercanos y para que en las regiones, sobre todo los estudiantes de último semestre tuvieran claro que hace el CPAE.

Frente a la ley 60 efectivamente se establece la obligatoriedad de contar con la matrícula profesional para poder ejercer la profesión, sabemos que desde el sector privado no son tan exigentes del requisito como sí sucede en el sector público sin embargo poder entrar en detalle a revisar si esas plantas de personal de las entidades públicas del país, cuáles son profesionales de denominaciones aplicables al CPAE y de estos cuantos tienen la matrícula profesional es un tema dispendioso y en mayor medida desde la capacidad que tenemos a nivel interno de poder llegar a monitorear o mapear esto es realmente complicado, en otras ocasiones se ha comunicado a las entidades públicas recordándoles el requisito de tener la matrícula profesional para los cargos de planta y también hemos solicitado las áreas de personal de las entidades públicas que nos

compartan las personas que tienen vinculadas, que sean administradores y nosotros hacemos esa validación, desafortunadamente la tasa de respuesta es muy pequeña; a nivel privado lo hemos querido hacer, pero de una manera no tan restrictiva en la comunicación si bien no es desconocer el requisito legal, queremos enfocarnos en un lenguaje más propositivo de acompañamiento a la profesión y sus profesionales, para lograr esa relevancia que queremos y que invite al matriculado a ser parte del CPAE; el consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila agradece la información brindada.

Siguiendo con la presentación, la directora ejecutiva pasa a darle la palabra al asesor estratégico del CPAE Felipe Koen Merchan para presentar la información respecto al Boletín del Consejo Directivo; el asesor estratégico comparte que este boletín ha sido un esfuerzo de parte del equipo directivo, para tratar de medir un desempeño periodo a periodo en cada una de las sesiones sobre temas claves para simplificar el volumen de información; el propósito es hacer un esfuerzo para contar con una manera autoevaluarnos de forma clara frente al consejo directivo, hemos tenido la intención de enviarlo cada mes sin embargo es un reto en términos de recolección de información, esperamos este año realmente podamos seguir avanzando con esta evaluación de una forma más consistente y de esta manera poder ofrecer esta evaluación al Consejo Directivo.

Este boletín particularmente recoge lo que ocurrió en este primer trimestre, para que los consejeros puedan entender de una forma más sencilla qué es lo que está pasando a nivel desempeño organizacional, la información se encuentra resumida y la compartiremos una vez terminemos la sesión.

El boletín inicia con el tema de la gestión de recursos, para hacer un repaso y también teniendo en cuenta los nuevos consejeros como la doctora Carolina como también al doctor Edgardo de ADAETOL; partimos del concepto de proyectos, en el CPAE trabajamos con base a proyectos en términos de todo lo que mencionaba la dirección ejecutiva sobre para dónde va la organización y esto implica el diseño de proyectos en todas las áreas, lo importante es queremos compartirles la información alrededor de cómo se formulan los proyectos, por un lado se busca que estén alineados con los retos estratégicos, que no estemos disparando para muchos lados, sino que la mayor cantidad de proyectos puedan alinearse a esos retos estratégicos que habíamos definido a comienzos de 2023, lo anterior en un marco de gestión efectiva de recursos, no solamente de dinero, sino también de tiempo, esfuerzo, de manera que aprovechemos sinergias para evitar dirigir esfuerzos hacia acciones que pueden estar no alineadas con lineamientos estratégicos.

De esta manera hay en total 40 proyectos correspondientes al primer Q que están alineados con retos estratégicos, dos proyectos apuntan a un solo reto estratégico, tres apuntan a dos retos estratégicos y 32 apuntan a tres retos estratégicos, de esta manera podemos ver reflejada la sinergia que mencionamos anteriormente.

También quisimos tratar de ser muy críticos con los momentos comerciales que estamos realmente empujando, no solamente en términos de que sean momentos comerciales que están presentes, sino que están activos de una forma recurrente, precisamente para lo que comentaba la doctora Carolina, de aumentar ese nivel de conversión en matrículas desde los esfuerzos que estamos haciendo y poder determinar que tanta conversión se obtiene en términos de ingresos, en este corte puntual del Q1, tenemos que se llevaron a cabo 11 elementos comerciales recurrentes de enero a marzo de los cuales hay tres momentos activos.

Lo anterior hace referencia a lo que tenemos por mejorar en términos de realmente aumentar y hacer más empuje desde un esfuerzo constante y recurrente desde el punto de vista comercial de conversión hacia tarjetas, esta acción puede estar principalmente en Promoción y Divulgación que es el área relacionada directamente con estas acciones y en Registro.

Siguiendo con la presentación pasamos a compartir la información sobre la ejecución, dinámica y naturaleza del presupuesto; según cifras proporcionadas por la Coordinación Administrativa, a febrero de 2024 vamos al 35% de ejecución de ingresos sobre lo que inicialmente habíamos proyectado para este año, lo anterior significa que si se distribuye equitativamente en el año en cuatro trimestres ó cuatro "Q" se obtiene una ejecución por encima de lo inicialmente proyectado, lo anterior no indica que hacia adelante se comparte de la misma forma; en cuanto a los gastos la ejecución va en un 23% en relación a lo que se había presupuestado, lo cual se encuentra en un promedio por "Q"; la ejecución de gastos de inversión registra en 4% esto depende de varios factores, por una parte depende que se den los proyectos que en ocasiones implica hacer alianzas



lo cual no siempre logra avanzar a la velocidad que nos gustaría. El presupuesto por ejecutar de gastos de funcionamiento corresponde a un 77% y el presupuesto a ejecutar de gastos de inversión es el más representativo y corresponde al 86%.

Continuando con la presentación queremos compartir un concepto que es muy importante para nosotros y se refiere a cómo estamos realmente abriendo espacios para ocupar un rol de liderazgo en el desarrollo de la profesión para de esta manera poder entender los proyectos a la luz de liderazgo de la entidad.

Estos proyectos están agrupados en función de diferentes temas; por ejemplo 17 proyectos generan una actualización de las bases de datos versus 6 del “Q4” de 2023, lo anterior hace referencia a lo que compartimos sobre la importancia que tenemos identificada de la construcción de bases de datos, vemos la necesidad de ser muy autocríticos al respecto de cómo realmente estamos realmente produciendo información que nos permita ofrecer gradualmente mejor valor a los matriculados; de esta manera este indicador está reflejando estos esfuerzos hacia tratar de aumentar esos proyectos que generan información a través de construcción de bases de datos y donde somos autocríticos al respecto en términos de cómo estamos realmente produciendo información que nos permita ofrecer gradualmente mejor valor a los matriculados.

Por otra parte 16 proyectos involucran múltiples audiencias lo cual busca ir generando posicionamiento desde rol articulador o líder del CPAE versus 12 del “Q4” de 2023, lo anterior igual varía un poco en el año sin embargo da una muestra respecto al nivel que habíamos logrado, esto en buena medida refleja cómo buscamos traer a diversos actores para trabajar con ellos abriendo camino para desarrollar ese rol de liderazgo de la organización; asimismo, 19 de 24 proyectos generan esfuerzos activos y sostenibles en materia de difusión de conocimiento lo cual en el marco del liderazgo de pensamiento es muy importante ya que no solamente estemos abogando por la tarjeta profesional porque sí sino porque de alguna manera puede ayudarnos a comprender cómo el matriculado y cómo el profesional de administración debe moverse en este mundo actual, como lo acompañamos en ese proceso, para este “Q” son 19 de 24 proyectos versus 10 de 15 en el “Q4” de 2023.

Adicionalmente 23 proyectos tienen esfuerzos de relacionamiento activos y sostenibles, al ser una entidad pequeña tenemos que depender en buena medida de lo que hagamos a través de las redes sociales, alianzas y de esa conexión que logremos con otros actores de manera que nos puedan apalancar, esto hace referencia a cómo va este indicador; también 24 proyectos producen conocimiento de nuevo haciendo referencia a ese liderazgo de pensamiento que estamos buscando lograr con la organización.

Siguiendo con la presentación hacemos un mapeo de en dónde están estos proyectos por tema, hay unas gráficas que son muy intuitivas es decir se explican por sí mismas sobre la forma como se distribuye de cierta manera las responsabilidades en las áreas; de esta forma en total 21 proyectos producen conocimiento, 16 proyectos producen posicionamiento del rol articulador líder; la idea es tratar de entender dónde están nuestras capacidades clave para ver dónde nos podemos apalancar también en términos de áreas y si hay oportunidades para configurar esas áreas de tal forma que podamos ampliar la distribución de cómo se estructuran estos proyectos y estos temas cada vez en términos de desempeño estratégico.

Básicamente esta es la información condensada en el boletín, la idea es superar el reto de poder publicar de una manera más sostenida en el tiempo para involucrar mucho más al Consejo Directivo con la operación y la proyección estratégica y compartir los proyectos que hemos gestionado y que identificamos en los cuales las áreas tienen claras en términos esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

El consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila pregunta si las asociaciones podrían proponer algunos proyectos para el CPAE para generar conocimiento en las regiones o simplemente son los que la entidad genera.

El asesor estratégico Felipe Koen Merchan da respuesta al consejero compartiendo que desde el CPAE se tiene una inquietud muy fuerte de cómo entender la administración a nivel regional, de cuál es la administración no solo para Bogotá sino para el Valle o la amazonía o la costa, en la convocatoria de Ponte región buscamos explorar precisamente eso, porque claramente la



administración tiene que también entenderse desde un contexto regional y cercano al territorio, hay varias iniciativas en tener claro de todo lo que podríamos hacer teniendo en cuenta algunas limitaciones y por ahora hemos estado escogiendo muy bien los proyectos de cómo poder generar más impacto en ese nivel de la administración pensada desde la región y desde el territorio y no solamente por decirlo claramente desde donde estamos ubicados que es Bogotá, con gusto podemos compartir los entregables de los proyectos de Ponte Región que hemos hecho con universidades regionales y los resultados parciales también de Radar; que busca en esencia mapear la administración a nivel nacional, pero también lo hemos logrado hacer en cierta medida a nivel regional, filtrando los datos a ese nivel regional lo que nos da como algún tipo de perspectiva también sobre cómo podemos llegar a las regiones y la oportunidad para hacerlo a través de las universidades en las regiones, este es un análisis muy interesante de hacer.

El consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila comparte su percepción de lo que algunas situaciones que ha identificado en la asociación y en su experiencia trabajando con universidades y que tiene que ver con la diferencia entre la teoría impartida y la práctica, si bien en las universidades se dan aspectos teoricos cuando el recién egresado va a desempeñar las funciones se puede estar quedando corto ya que en la práctica es diferente; comparte desde su experiencia personal como estudiante y cuando sale como profesional, a los ocho días fue nombrado para un cargo y se presenta la controversia, este es un tema complejo para tratarlo precisamente sobre esa diferencia entre la teoría y la práctica. Muchos docentes instruyen mucha teoría, pero no ejercen la práctica; no es lo mismo un profesional que tenga una empresa que un profesional que nunca ha tenido una empresa y que vaya a la universidad para ser profesor. Esa es la inquietud que desea compartir

La directora ejecutiva agradeció la intervención del consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila y comparte que efectivamente en el CPAE se ha identificado esta necesidad y lo que se viene haciendo es dirigir esfuerzos encaminados a complementar aquella formación que le da la universidad para que ese profesional se pueda adaptar mejor a la vida laboral, es algo que todavía tenemos mucho por desarrollar, es importante traerlo al CPAE donde seguiremos haciendo iniciativas al respecto para poder ir reduciendo esas brechas entre lo que requieren las empresas y lo que en las universidades se alcanza a formar especialmente en los temas de actualidad.

La consejera Dra. Carolina Lozano interviene y comparte que efectivamente en ese tipo de necesidades identificadas es donde el CPAE adquiere un valor importante de poder tener también mapeada esa caracterización de los matriculados, considera importante a través de actividades poder llevar la experiencia de los administradores que ya están en ejercicio a las universidades; manifiesta entender el planteamiento que hace el compañero desde la asociación, pero como bien lo menciona, es un tema que nos corresponde a todos, a las instituciones de educación superior y que va a lo largo el proceso de formación del estudiante y donde el CPAE puede adelantar gestiones para generar valor a partir de dicha necesidad en poder llevar esas experiencias o de resaltar también esas experiencias que tienen ya los graduados matriculados, brindar esa perspectiva a los jóvenes que están por egresar sobre cómo fortalecer esas competencias adicionales que se requieren, resalta el comentario del consejero Dr. Carlos Carvajal sobre la necesidad del networking y de poder crear esos espacios, porque muy seguramente a las instituciones de educación también les interesa conocer dónde están esos profesionales que ya tienen una trayectoria, que tiene una experiencia de manera que se puedan aprovechar dentro de las instituciones de educación también para diferentes proyectos, incluso para el ejercicio docente o para diferentes escenarios con los que cuentan, para fortalecer la intervención del consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila de ADAETOL I considera que podemos aportar desde el consejo también en ese relacionamiento con los profesionales que ya están en ejercicio.

La directora ejecutiva agradeció la intervención de la Dra. Carolina Lozano comparte que desde el CPAE se han dado unos pasos iniciales alrededor de esto que plantean los consejeros y comparte como el año pasado se hicieron varias encuestas por redes, como una manera de que los mismos egresados nos compartan cuáles son esas necesidades de formación, si bien se han orientado esas acciones a temas de formación, podemos también aprovechar muchos otros momentos para llevar esos profesionales a la academia de manera que le compartan a los muchachos que es lo que se ve en el ejercicio de la profesión, hay mucho por explorar y agradece ese buen ánimo y esa disposición para construir de manera conjunta para que desde el CPAE podamos liderar varias iniciativas alrededor de esto.



El consejero Dr. Carlos Carvajal interviene y quiere complementar antes de que salgamos de este tema, manifiesta que de su parte siempre ha hecho una reflexión, cree que la universidad debería no solamente manejar un solo semestre de práctica, en su concepto un periodo de seis meses para las prácticas es muy poco tiempo para poder tener un conocimiento completo de cómo es la vida real frente al tema de administración o del desarrollo de una empresa; en su opinión se debería fortalecer más las prácticas y lograr que hubiera una asignatura o una clase que sea muy enfocada al coach que debería ser un profesor para que ese alumno emprenda un negocio nuevo, percibe que la academia le enseña a los alumnos a aceptar y a cumplir órdenes, pero no a recomendar o hacer o a desarrollar o a emprender; por lo tanto considera que la administración de empresas si debería estar enfocada al tema del emprendimiento, reitera es su posición personal. Considera importante este acercamiento de la academia con las empresas y entender claramente cuáles son los retos que hoy en día las empresas están necesitando y afrontando para que los administradores puedan suplir, comparte la percepción como lo acaba de compartir el consejero dr Edgardo de Jesus Ardila y de igual manera considera muy importante el tema del acercamiento a las regiones, toda vez que los retos de administración son diferentes, incluso entre regiones es diferente la región caribe a la región del eje cafetero, son dos cosas totalmente diferentes y por lo tanto los retos asociados.

La dirección ejecutiva agradeció las intervenciones y comparte que es importante ir construyendo de manera conjunta con el consejo directivo en favor de atender estas necesidades que tenemos identificadas.

El consejero Dr. Carlos Carvajal señala que es muy importante vincular al consejo, entiende que los boletines no pueden salir mes a mes, pero sugiere tener una pequeña información de una página sobre lo que va pasando, un pequeño resumen no extenso y a nivel general para no esperar a la sesión cada tres o cada cuatro meses, sino en lo posible los consejeros pudieran ser un poco más activos con el CPAE y que se perciba un apoyo por parte del consejo directivo en el desarrollo del CPAE.

La directora ejecutiva recibe la recomendación y continúa con la presentación en el siguiente punto correspondiente a proposiciones y varios, comparte que hay tres puntos a considerar.

El primer punto es presentar al Consejo Directivo la propuesta de la alianza GRI. ¿Qué buscamos a través de estas alianzas con entidades enfocadas en el desarrollo empresarial?:

- Por una parte unir esfuerzos en la búsqueda de propósitos organizacionales comunes que nos ayuden también a potencializar los objetivos estratégicos que se han definido y encontrar cómo otras entidades pueden tener necesidades similares para encontrar puntos comunes y unir esos esfuerzos para lograr esos propósitos organizacionales.
- Buscamos poder avanzar en esos retos que presentan los entornos económicos actuales y permitan una óptima gestión en entornos cada vez más volubles, más cambiantes, más demandantes; retos especialmente relacionados con criterios que son de vanguardia como aquellos que tienen que ver con temas ambientales, sociales y de gobierno, también considerar temas de ética y transparencia. Esto es hoy en día una necesidad urgente para las organizaciones.
- Renovar ese ejercicio profesional de los gerentes, esperamos contribuir directamente al desarrollo empresarial del sector y del país al fortalecer competencias de esos gerentes o de esos tomadores de decisión o de la manera como pueden vender también sus organizaciones hacia afuera
- A su vez desarrollar iniciativas en beneficio de la profesión y de los matriculados, fortaleciendo algunas dimensiones en una forma más continua, más práctica, desde aprender un saber hacer, que sirva para la profesión, sirve para las empresas y sirve hacia afuera también en un ejercicio mucho más robusto de la profesión.

¿Entonces, qué es GRI? GRI es Global Reporting Initiative, es una organización internacional experta en la elaboración de estándares de reporte de sostenibilidad. ¿Para qué sirven los reportes de sostenibilidad? los reportes de sostenibilidad mejoran la transparencia y la responsabilidad corporativa, tienen ese sentido de presentar organizaciones mucho más comprometidas con estos temas de sostenibilidad, de transparencia, de responsabilidad social empresarial, contribuyen a fomentar una gestión empresarial más responsable a través de mecanismos de recopilación y presentación de la información, implica desarrollar los informes a nivel interno en las empresas que cumplan o que respondan a esas necesidades en temas de sostenibilidad, transparencia y



responsabilidad, fortalece las habilidades y la comprensión de los participantes sobre cómo crear reportes de sostenibilidad coherentes y de alto impacto.

Estos informes tienen unas características especiales, deben cumplir con unos estándares internacionales por lo tanto se fortalecen habilidades y esa comprensión en esos reportes, adicionalmente otorga un estatus que es reconocido internacionalmente al emitir una certificación de que los informes y sus resultados cumplen con estos requisitos.

¿Qué ofrece GRI? ofrece un programa de certificación en español a través de una metodología de aprendizaje, autoguiada en línea en la academia GRI para equipar a los profesionales de una comprensión completa y aplicada en principios de sostenibilidad y cómo reportar de manera efectiva utilizando los estándares GRI; el programa no solo abarca la introducción a la sostenibilidad de los estándares GRI sino que profundiza en cómo reportar sobre derechos humanos y cómo integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los Informes de sostenibilidad, esto es de un valor muy importante para las empresas.

¿Cómo presentamos nosotros esta iniciativa GRI? a través de una alianza. ¿Cuáles serían los integrantes de esta alianza? Por una parte estaría GRI como entidad que emite la certificación, logramos hacer acercamientos con Colombia Productiva para que participara esta iniciativa y nosotros desde CPAE. Esta certificación de reportes de sostenibilidad tiene una tarifa plena en euros de \$1.150, GRI a través de esta alianza nos hace un descuento casi de 60% dejando el costo de esta alianza, de esta formación o certificación en \$517,5 Euros, de los cuales Colombia Productiva aportaría el 50% y el CPAE aportaría el otro 50% de recursos.

El número de certificaciones base serían 120 certificaciones, de las cuales Colombia Productiva a través de sus fábricas de empresas que es uno de los programas que tiene para los empresarios, aportará 60 y nosotros como CPAE otros 60, ¿Cuánto vale esto en pesos colombianos? Con una TRM promedio de \$4.200 tendría un costo de \$2,173,500 pesos; para esos 120 participantes implicaría \$260,820,000, por parte de Colombia Productiva se aportaría \$130.410.000 y de igual manera \$130,410,000 por parte del CPAE; existe la posibilidad de llegar hasta 150 participantes, aportando Colombia Productiva \$ 163.000.000 y el CPAE \$163.000.000, en el caso del CPAE el requisito base es contar efectivamente con la matrícula profesional.

Por ser GRI una entidad extranjera que no tiene representación en Colombia para la realización de convenio tendríamos que hacerlo a través de Colombia Productiva, la formación sería 100% virtual, válida para todo el territorio colombiano buscando que las regiones participen. Los recursos aportados estarían administrados a través de un patrimonio autónomo y se generaría una convocatoria entre gremios, universidades y asociaciones empresariales como cámaras de comercio para asegurar esos 120 participantes. Colombia Productiva confirmó que puede llegar hasta 150 participantes. Teniendo en cuenta que estos recursos serían contemplados como gasto de inversión queremos presentar la iniciativa a los miembros del consejo directivo.

La consejera Dra. Carolina Lozano pregunta si la idea es certificar administradores de empresas que luego, ayuden a certificar empresas o la idea es certificar empresas? la directora ejecutiva agradeció la inquietud de la consejera y comparte que aplican las dos, tanto administradores de empresas que adquieren esta competencia y pueden certificar empresas como a través de Colombia Productiva con su programa fábricas de empresas puntualmente las que ya hoy en día están participando pueden tener esa certificación a través de las empresas. La Dra Carolina Lozano comparte que sí el requisito pues claramente es que sea administrador y que tenga la matrícula profesional, no queda claro cómo participan las empresas, cómo operaría con el tema de Colombia Productiva? ¿El enfoque del CPAE sería priorizar empresas que son lideradas por administradores con matrícula profesional quisiera tener un poco más de claridad, cómo sería esa distribución de los beneficios.

La directora ejecutiva aclara que cuando se menciona que participan empresas es porque las empresas que sean beneficiarias deben contar con administradores de empresas, porque realmente la certificación es para la persona, es decir la empresa postularía un administrador de empresas que tenga esa certificación, quien queda certificado finalmente si es una persona natural, la consejera Dra.Carolina Lozano confirma la aclaración entendiendo entonces que los participantes se certifican con esa competencia como de auditor, de experto en la preparación de estos informes. Para terminar comparte una inquietud adicional en línea a la inquietud que hay desde las regiones. ¿Tienen pensado en este proyecto hacer alguna distribución también regional? Lo anterior porque claramente al analizar el tejido empresarial se sabe qué principales ciudades

son las más propensas a tener este tipo de competencias y esto porque se reconoce en las mismas la relevancia o están más inmersas en esta cultura. ¿Pero para bajar hacia regiones, tienen alguna segmentación específica o la convocatoria estaría completamente abierta?

La directora ejecutiva menciona que por parte del CPAE compartimos esa inquietud en una reunión a Colombia Productiva sobre la posibilidad de poder tener cupos a nivel regional, por su parte no hay ningún inconveniente porque ellos trabajan en todo el país. Lo que genera inquietud es el tema de alcanzar a llenar los cupos, de cara al convenio a desarrollar esta condición se puede estructurar en la operatividad del mismo, es decir podríamos fijar ciertos cupos a nivel regional, que en caso de no llenarse estarían a disposición de las ciudades o en las regiones que tengan la capacidad, esto porque depende también de cómo hagamos esa difusión y que en las regiones efectivamente se postulen los administradores, sería una condiciones en la cual hay toda la disposición de manejarlo a través de las regiones y que estaría en función del poder llenar los cupos correspondientes, es algo que podríamos ir probando en la medida en que salgamos con la iniciativa.

La consejera Dra. Fatten Khalifah Gamboa pregunta ¿el programa lo queremos implementar como? la idea de dónde salió realmente, fue como una necesidad que vieron en el mercado, simplemente una propuesta que hizo Colombia Productiva o el GRI? Porque a su parecer siente que pueden haber muchas más estrategias más asertivas para hacer que los ya graduados de administración de empresas o los que serán graduados se unan al CPAE, solicita si de pronto se hizo una investigación de mercado antes y esto es lo que está buscando la gente o simplemente fue como propuesta de las instituciones.

La directora ejecutiva comparte que la propuesta nace desde el CPAE donde identificamos la relevancia en ese mapeo de necesidades de los administradores y también de las necesidades de las empresas de ponerse al día en temas de vanguardia, fue entonces que contactamos tanto a GRI como a Colombia Productiva; esta alianza cobra sentido toda vez que las compañías están cada vez más necesitando implementar temas de sostenibilidad, demostrar transparencia, evidenciar cómo contribuyen con la ética al interior de sus compañías, demostrar avances alrededor de esos objetivos de desarrollo sostenible de cara al 2030 que están estipulados y cómo cumplen precisamente con todos esos estándares. Vale la pena mencionar que en principio queríamos hacerlo directamente, sin embargo GRI es una organización internacional que no tiene representación en Colombia, al no tener representación en Colombia, debemos hacerlo por temas contractuales a través de un aliado y fue así como nos acercamos a Colombia Productiva, donde el presidente de Colombia Productiva Aurelio Mejía fue presidente en su momento del Consejo Directivo CPAE, presentamos la propuesta y se encontraron puntos comunes desde los programas de gobierno nacional y que tienen que ver con todos estos temas de sostenibilidad.

El consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila pregunta, suponiendo que soy administrador de empresas recién salido y aplicó a la formación de GRI; qué ventajas tengo ante otros que no se capacitan en el GRI para ser creativo, para desempeñar un cargo en lo público, en lo privado.

La directora ejecutiva agradeció la inquietud al consejero y responde que esta certificación le genera al egresado un valor adicional porque certifica que la persona posee las competencias para poder preparar esos informes; estos informes sólo los puede preparar quien tenga la formación y la certificación en GRI lo que puede significar una mejor remuneración para ese profesional, es decir obtiene una ventaja competitiva frente a otros egresados de la carrera.

La directora ejecutiva solicita a los consejeros si consideran aprobar la iniciativa así como determinar con qué número de beneficiados consideran iniciar si 120 o 150; la consejera Dra. Carolina Lozano pregunta si frente a los otros proyectos de inversión, en las prioridades que tiene el consejo, cómo se alineará esto con los otros proyectos o con los retos estratégicos.

La directora ejecutiva responde dentro de los proyectos de inversión, seguimos este año con la iniciativa Radar y la alianza iNNpulsa; particularmente este tema de GRI se viene gestionando desde el año pasado y hasta este momento lo pudimos materializar, por lo tanto parte dentro de la prioridad de los proyectos de inversión, también hemos explorado algunos temas enfocados más a seguir desarrollando estos temas de investigación, pero desde una producción propia desde el CPAE como compartía inicialmente para no depender tanto de otras entidades, en orden de prioridades sería la primera, sin decir que no podamos desarrollar más en el resto del año, sin embargo desde capacidades, desde lo que podemos hacer con las personas que tenemos en el

CPAE y que hacemos parte del equipo, no tenemos como poder abarcar más temas como quisiéramos.

La consejera Dra. Carolina Lozano complementa su inquietud al indagar si de aprobar este proyecto de inversión estaríamos sacrificando en buenos términos otro proyecto o tenemos sobre la mesa algunas otras propuestas para priorizar y poder decidir si definitivamente, efectivamente esta es la mejor apuesta que podemos hacer en este momento frente a otras posibilidades de proyecto.

La directora ejecutiva manifiesta que afortunadamente no afecta desde el punto de vista de recursos toda vez que la entidad cuenta con la existencia para poder participar holgadamente de este tipo de iniciativas sin afectar las otras que quisiéramos desarrollar o que profundicemos en la importancia y el impacto que puede tener para el CPAE, respondiendo a la inquietud que plantea la Dra. Carolina y frente a lo que queremos hacer, otras iniciativas están en un nivel mucho más inmaduro frente a lo que ya hemos podido avanzar en esta posible alianza.

La consejera Dra. Carolina Lozano manifiesta que desde su parte le encuentra todo el sentido, considera que esta iniciativa es para adquirir una competencia y cada vez más la profesión también tiene que avanzar por supuesto en estos temas de sostenibilidad y de generarle valor a las organizaciones, lo único que pondría en consideración si bien entiende las preocupaciones que pueda haber por parte de los aliados de lograr los 120 convocados, es saber si solamente se van a certificar en el país esos 120 o si el aliado va a tener una bolsa más grande.

La directora ejecutiva aclara que serían 60 convocados por cada entidad para el total de los 120, este sería un número inicial para explorar frente al cumplimiento de las expectativas de la iniciativa, dependiendo de los resultados podríamos pensar en ampliar el número de participantes de esta manera lo que inicialmente acordamos es a manera de un piloto iniciar con 120, y esto porqué es un rango que nos da un número representativo y en el que tenemos un descuento mayor porque hay un rango de 1 a 100 participantes y pensamos mejor fijarlo en 120 que nos deja un porcentaje mayor de descuento por parte de GRI, del resultado de la iniciativa podríamos seguir destinando recursos a través de Colombia Productiva y del CPAE.

La consejera Dra. Carolina Lozano está de acuerdo con la alianza le parece pertinente, considera que también va muy orientado hacia esa sofisticación del tejido empresarial que requiere Colombia, la única recomendación que dejaría entendiendo los desafíos de completar los 120 cupos es que en su consideración no es un número tan grande para el volumen de administradores; en ese sentido solicita tener ese cuidado de generar capacidades distribuidas regionalmente para que no se quede como suele pasar en una gran concentración en Bogotá, sino que se miren mecanismos en esos requisitos de selección, donde además de tener la matrícula profesional se pueda hacer un ejercicio que permita tener esta distribución, si son 60 casi que es generar dos profesionales por departamento y opina que eso lo podemos lograr desde el CPAE en alianza con las universidades; esta sería su sugerencia para lograr que también todos estos esfuerzos no se queden concentrados solamente en Bogotá, sino que logren llegar también a nivel regional.

La directora ejecutiva atiende el comentario y confirma que en el CPAE se tiene el mismo interés para que se haga de esa manera, lo anterior está en función también de cómo efectivamente participen los egresados y sería muy importante contar con su apoyo con el tema de las universidades, para que le ayuden a ver a los estudiantes y profesionales la importancia de la iniciativa; explorar la variedad de opciones de poder comunicar esta iniciativa y que participen efectivamente, en el CPAE lo planteamos y también queremos que sea un tema muy meritorio es decir que los beneficiarios reúnan los méritos para que quede asignado correctamente, esto es parte de lo que hemos compartido con Colombia Productiva y con GRI y que tenemos que dejarlo muy bien estructurado para que efectivamente quien tenga el acceso a la formación sea muy merecido y hacerle toda la difusión alrededor de esto.

La consejera doctora Carolina Lozano manifiesta estar de acuerdo, la directora ejecutiva solicita la opinión de los demás miembros del consejo.

El consejero Doctor Edgardo de Jesus Ardila pregunta, al ponerse en el lugar de un estudiante que termina la carrera y quiere que el GRI lo certifique, en primer lugar qué requisitos, qué valor tiene y qué elementos como mencionó la doctora Carolina que participó anteriormente para las regiones qué beneficio o qué elemento trae de beneficios para el estudiante, toda vez que la universidad pública es muy diferente a la universidad privada, la universidad privada muchos de los que entran

cuentan con recursos económicos para poder formarse, mientras que para otros que están en la universidad pública no es así.

La directora ejecutiva procede a responder, en caso de ser un recién egresado y quiere tener acceso a esta certificación, tendría un costo de \$1,150 euros, la idea es que el participante no tenga que asumir este valor, si logramos hacer la alianza, GRI nos hace un descuento a las dos entidades y quedaría la formación en \$517.5 euros, es decir nos queda en \$2.173.500 pesos aproximadamente; el beneficiario no tendría que pagar porque Colombia Productiva aporta recursos y el CPAE también aporta recursos, entonces la primera inquietud no tendría costo para quien quede seleccionado; respecto a los criterios de selección son algo que tenemos que construir y evaluar, agradece su interés y participación porque les estaremos contactando para que nos ayuden en esa construcción de criterios de selección, también sería necesario hablarlo con GRI. Como mencionaba anteriormente, quien tenga la certificación tiene un valor agregado adicional a solamente contar con el título profesional, porque cada vez las empresas que quieren vender en un mercado extranjero o también a nivel interno y esta certificación es valiosa, adicionalmente para poder acceder a programas y beneficios de gobierno y esta persona está en esa capacidad por tener la certificación de emitir ese tipo de informes. Las universidades han avanzado en algunos temas relacionados, pero no pueden llegar a hacer una certificación porque GRI es quien tiene la competencia para hacerlo.

El consejero Dr. Edgardo de Jesus Ardila agradece la aclaración manifiesta seguir ahondando en ese tema que considera se tiene que trabajar muy bien para que se beneficien a los que participan.

La consejera Dra. Fatten Khalifah interviene manifiesta no estar 100% convencida, pues considera que el impacto es muy pequeño y en mención a lo que anotaba la doctora Carolina considera que impactar a 120 personas a nivel nacional es poco respecto a los objetivos que tenemos de que los matriculados tengan un reconocimiento más grande del CPAE, sin embargo también considera que sí es un trabajo que se ha llevado a cabo desde el año pasado, con todo el esfuerzo administrativo se deben tener las razones de peso para hacerlo, solicita para próximas ocasiones, desde el principio cuando se piensen cómo buscar este tipo de alianzas compartirlo para que también entre todos evaluar si es importante dirigir toda esa cantidad de esfuerzo hacia un proyecto que impacte pocas personas o si hay un proyecto que haga que se genere más visibilidad, impacte más administradores y de esta manera los matriculados se animen participar más con en el CPAE; considera que la inversión no es de las más altas que se han hecho, pero igual es una inversión significativa con la que también se podrían hacer bastantes cosas, finalmente esta de acuerdo, pero con la propuesta de que la próxima vez se les informe desde el principio para que entre todos se decida si vale la pena dirigir todos los esfuerzos hacia una iniciativa.

La directora ejecutiva agradece el comentario de la consejera Dra. Fatten Khalifah Gamboa y como lo menciona la Dra. Fatten esta iniciativa no es la más representativa en cuanto a recursos, por ejemplo la alianza con iNNpulsa tuvo una inversión de \$700 millones y acompañamos a 30 empresarios, si bien son temas diferentes porque se accede a rutas de escalamiento entre otras consideraciones, con esta iniciativa que presentamos estaríamos creciendo el número de participantes y quisiéramos hacer una mayor difusión, aprovechar toda esta formación y cumplir de manera que queden atendidas las inquietudes que nos comparten.

El consejero Dr. Carlos Carvajal comparte estar de acuerdo, considera que es una oportunidad, si se evidencia que es importante que haya una mejor comunicación entre el consejo y el área administrativa, es importante que ojalá cada 15 días o semanalmente tener un informe de cómo nos estamos moviendo estratégicamente, su voto es positivo y está de acuerdo, es una oportunidad y cree que no hay que rechazarla, pero vuelve a insistir en que es importante que mejoremos la comunicación, así sea vía WhatsApp y también presenta excusas pues debe retirarse de la sesión.

La directora ejecutiva agradece los comentarios y lamenta que el consejero Dr. Carlos tenga que retirarse, teniendo en cuenta que hace falta revisar el tema de costos y que la consejera Dra. Fatten estará de vacaciones del 17 abril al 10 de mayo por lo anterior se llega al consenso que a su regreso se revisará el tema de costos en una sesión extraordinaria.

Por último la directora ejecutiva comparte a los miembros restantes del consejo que en revisión de actas de años anteriores y por comentarios de algunos funcionarios se pudo evidenciar que se había dispuesto en algunas vigencias de los recursos obtenidos como utilidad de un porcentaje acordado entre los miembros del consejo de ese entonces como un reconocimiento a la gestión de los funcionarios de planta del CPAE; si bien no es un tema para tratarlo en esta ocasión a



profundidad, la directora ejecutiva quisiera indagar si los miembros del consejo están de acuerdo, si se plantea en una consulta virtual, si están de acuerdo en seguirlo manteniendo de esa manera, cómo consideran que podríamos abordar este tema ó si por el contrario nos les hace sentido.

La consejera Dra. Carolina Lozano comparte que no dispone de mucho contexto, pues está recién llegada como al Consejo, quisiera saber desde hace cuánto se está realizando esta práctica o en qué se sustenta y cuáles son los beneficios también que se tienen estimados.

La directora ejecutiva comparte que anteriormente el Consejo Directivo aprobaba un valor de los recursos generados como utilidad a manera de reconocimiento a la gestión realizada a todos los funcionarios del CPAE, esto surgió desde el año 2016, a su llegada al consejo durante el año 2022 no se compartió información de esta remuneración y por lo tanto no fue presentada al consejo directivo en el cierre de dicha vigencia toda vez que es potestativo del órgano de dirección el otorgarlo o no; informa que estuvo tratando de construir el fundamento de esta asignación sin embargo no encontró mayor detalle en las actas del consejo pues las mismas solo contienen la aprobación del porcentaje a distribuir, por esta razón decide traerlo a consideración de los miembros del consejo directivo.

La consejera Dra. Fatten Khalifa Gamboa considera que se debe presentar toda la información y ver cuáles fueron los esfuerzos que llevaron a que estuvieran estas utilidades, si realmente está relacionado con el desempeño o no, recuerda que esto se asociaba a que hubo acciones muy específicas que hicieron para otorgar este reconocimiento y también hay que evaluarlo y que se decida conjuntamente abriendo el debate correspondiente.

La consejera Dra. Carolina Lozano sugiere que es importante contar con el antecedente y considerar el contexto actual para que la dirección ejecutiva presente la argumentación desde su perspectiva como líder de la entidad, tener en cuenta cuáles serían esas consideraciones a tener presentes para determinar si debe continuar o no, así como determinar en su momento qué criterios se utilizaron para definir que era el 1% o el 2%; desde su perspectiva está de acuerdo en que hay que generar incentivos para el equipo que está detrás de todos los logros que se tienen en la entidad, sin embargo es importante definir los criterios sobre los cuales se califican los méritos que lleven a obtener este beneficio de manera que se presente por parte de la dirección ejecutiva una propuesta muy argumentada y justificada, acorde a la situación actual del consejo.

La directora ejecutiva agradece el comentario y señala que decidió traer el tema al consejo directivo para precisamente validar si a los miembros del consejo les hacía sentido y cuál sería la manera ideal de presentarlo; por el momento no lo tiene estructurado ni definido, partiendo de los comentarios podría pensar que fuera un tema acordado para la entidad y no fuera solo por presentación de la dirección ejecutiva al consejo directivo, adicionalmente considerar que estuviera en función de indicadores, cumplimiento de metas, planes de acción y la efectividad lograda, por estas razones lo presenta en la sesión para contar con las opiniones y criterios de los consejeros.

La consejera Dra. Carolina Lozano está de acuerdo y propone que en la próxima reunión se puedan revisar los temas propuestos; la consejera Dra. Fatten Khalifah y el consejero Dr. Edgardo de Jesus también están de acuerdo, la consejera Dra. Carolina Lozano manifiesta no tener comentarios adicionales agradece la información brindada y solicita hacer extensivo su reconocimiento a todo el equipo del CPAE por los resultados obtenidos en la vigencia.

Por último, los demás miembros del consejo agradecen la información presentada y reiteran su compromiso para seguir validando las iniciativas que se vienen adelantando, así como, los compromisos establecidos en la sesión, la directora ejecutiva agradeció el espacio dispuesto, la participación y los compromisos fijados.

En constancia de lo anterior, se firma la presente acta por el presidente y la secretaria del Consejo Directivo.

**HERNAN ALONSO ZUÑIGA CARVAJAL**  
Presidente

**MARTHA CAROLINA LOZANO BARBOSA**  
Secretaria